

Deloitte.

딜로이트 2025 글로벌 인적자원 트렌드

Turning Tensions Into Triumphs



딜로이트는 '2024 인적자원 트렌드: 경계를 뛰어넘는 번영의 길' 에서
'인적 성과'를 도출하기 위해 '인적 결과'와 '비즈니스 결과'를 동시에
추구해야 한다는 관점을 제시하며, 큰 반향을 일으켰습니다.

$$\left[\begin{array}{c} \text{인적 결과} \\ \text{human} \\ \text{outcome} \end{array} \right] \times \left[\begin{array}{c} \text{비즈니스 결과} \\ \text{business} \\ \text{outcome} \end{array} \right] = \begin{array}{c} \text{인적 성과} \\ \text{human} \\ \text{performance} \end{array}$$

구성원이 조직의 업무, 일하는 방식,
의사결정으로 인해 얻는 경험과 가치

조직의 성공을 나타내는 전통적인
비즈니스 성과 지표

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

2025년 보고서는 한 단계 더 나아가,
리더들이 '인적 성과'를 끌어내기 위해 조율해야 할 다양한 가치와 방향성을
탐색하고, 어떤 선택을 해야하는지에 초점을 맞추고 있습니다.

본 리포트를 위한
딜로이트 서베이는

93^개
국가

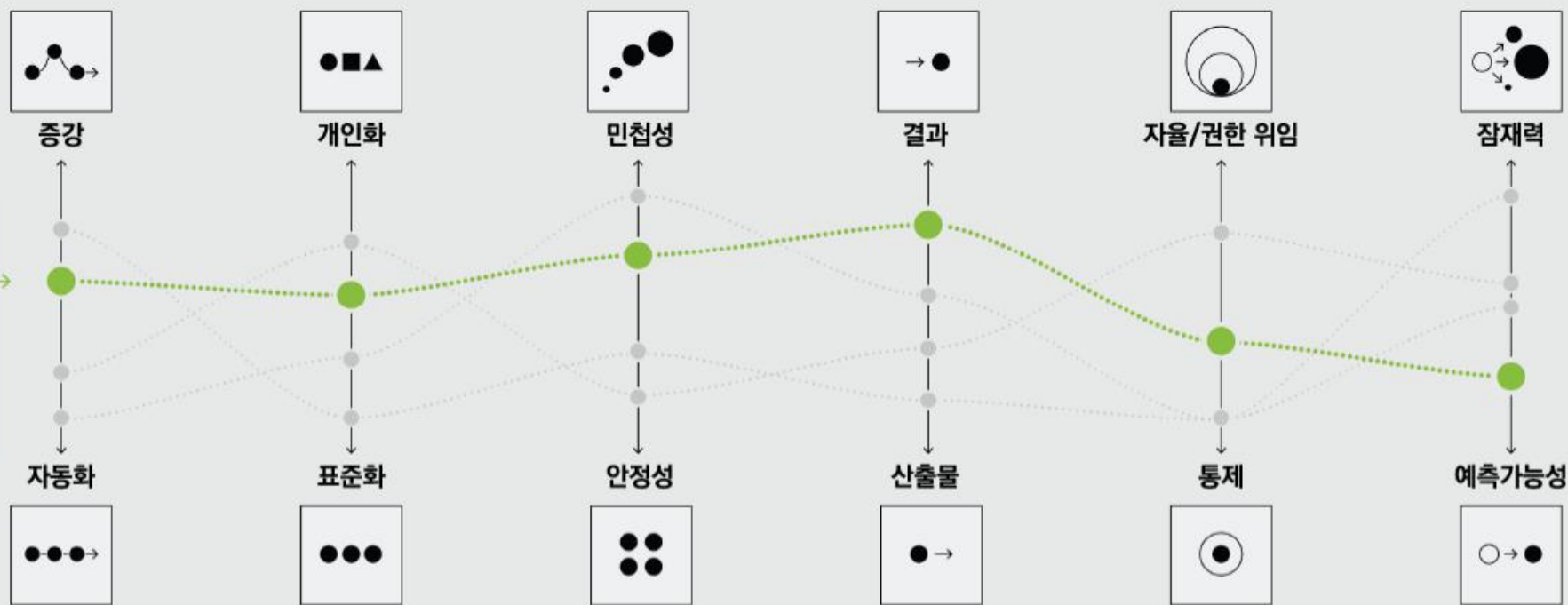
2,000^{명 이상}
경영진을 포함한

13,000^{명 이상의}
응답 결과를 분석함

인적 성과를 실현하기 위해 풀어야 할 6가지 딜레마

조직의 궁극적 성공을 위해 다양한 관점을 조율해야 합니다.

다양한 관점간 딜레마를 해결하기 위해
꼭 한 쪽을 선택할 필요는 없습니다.
보다 중요한 것은 균형을 찾는 것이며,
때로는 그 과정에서 두 가지 모두 얻게 될
수도 있습니다.



리더들은 딜레마를 해결하는 과정에서 불확실성을 기회로 전환할 수 있습니다.

2025년 보고서에서 강조하는 리더의 중요한 역할

여러 가치들이 서로 충돌하고 조직과 구성원이 끊임없는 변화에 대응해야 하는 지금,
리더들도 쉬지 않고 진화해야 합니다.
이를 위해 가장 중요한 것은 인적 성과의 달성이 인적 결과와 비즈니스 결과 간 제로섬 게임이 아니라는
사실을 이해하는 것입니다.

오직 비즈니스 결과만을 추구한다면 이는 리더십이 아니라 단순한 알고리즘과 같은 판단에 불과합니다.
오직 인적 결과만을 중시한다면 이 또한 리더십이 아니라 보호자의 역할에 그칠 뿐입니다.

불확실성 속에서 리더가 올바른 결정을 내리기 위한 기준



수집하기 쉬운 데이터가 아니라
올바른 데이터를 기반으로 결정을
내려야 합니다.



여러 이해관계자들의 의견을 수렴하되,
의견 일치를 위해 교착 상태에 빠지는
상황을 경계해야 합니다.



책임과 권한을 적절한 수준으로
분산하고, 적절한 경험을 갖춘 사람을
의사결정 과정에 참여시켜야 합니다.

리더들은 딜레마를 해결하는 과정에서 **불확실성**을 기회로 전환할 수 있습니다.

2025년 보고서는 아래 3가지 핵심 질문에 초점을 맞춥니다.

일

**일의 본질과
일을 수행하는 방식**

필요한 일을,
최적의 방식으로 수행하려면
어떻게 해야 하는가?

인력

**일을 하는 당사자와
조직의 지원**

필요한 인력을 확보, 육성하고
동기 부여하려면
어떻게 해야 하는가?

조직 & 문화

**성과를 실현하는
조직 구조와 업무 방식**

성과를 창출하기 위해서는 어떤
조직과 문화를 갖추어야 하는가?

딜로이트가 제시하는 2025년 글로벌 인적자원 트렌드

일



**안정적 민첩성
(Stagility):**
흔들림 없는 조직이
기민하게 움직일 수 있다

구성원들에게 안정감을 제공하면서, 동시에 조직의 민첩성을 확보하려면 어떻게 해야 하는가?



일 다운 일 하기:
조직 역량의 회복

구성원의 잠재된 역량을 어떻게 파악할 수 있으며, 그 역량은 어디에 어떻게 쓰여야 하는가?

인력



AI, 일의 패러다임 전환:
AI 시대 '인간 중심 가치 제안' 필요

AI 시대, 기존의 직원가치제안(EVP)이 여전히 유효한가? 개선하려면 어떻게 해야 하는가?



경험 격차 줄이기:
경험의 개념 재정립과 경험 확보의 기회 창출 필요

신규 입사자를 실무에 즉시 투입할 수 없는 이유는 무엇인가?



새로운 기술, 새로운 일:
전통적 관점의 신기술 투자 방식은 충분하지 않다

새로운 업무 및 인력 관리 기술로 창출할 수 있는 가치는 무엇인가?

조직 & 문화



조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력:
구성원 개개인 동기부여하기

구성원 개개인의 동기를 이해하고 인적 성과로 전환시키려면 어떻게 해야 하는가?



성과 관리의 새로운 정의:
프로세스에 의존해서는 원하는 인적 성과를 창출할 수 없다

기존의 성과 관리 방식으로 인적 성과 (human performance)를 이끌어낼 수 없는 이유는 무엇인가?



조직 내 리더의 역할 재조명:
조직 내 리더인 관리자의 역량을 변화에 맞춰 개발

조직 내 리더의 역할이 여전히 가치 있는가? 있다면, 리더는 어떤 일에 주력해야 하는가?

안정적 민첩성(*Stagility*)

흔들림 없는 조직이 기민하게 움직일 수 있다



일

인력

조직&문화

안정적 민첩성 (Stagility)

조직이 민첩하게 움직이려면 구성원에게 안정성을 제공해야 합니다.

구성원들에게 안정감을 제공함과 동시에 조직의 민첩성을 확보하려면 어떻게 해야 하는가?

오늘날의 조직은 파괴적 혁신이 일상화된 환경 속에서 운영되고 있습니다.
이로 인해 안정성을 제공하던 수단(고정적 직무 기술서, 명확한 역할이 정의된 팀 구성, 전통적 경력개발과 고용 모델)들이 빠르게 힘을 잃고 있습니다.

이러한 기준점들이 무너지면, 구성원들은 자신감을 잃고, 창의력을 발휘하지 못하며,
유연하게 대응하고 성장할 역량을 갖추는 데 어려움을 겪을 수 있습니다.

예측가능성

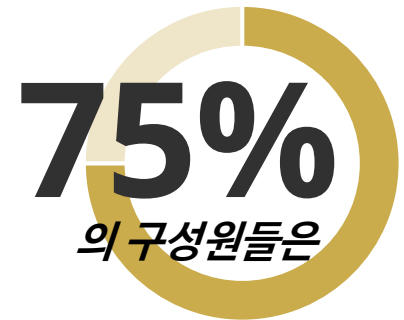
안정성



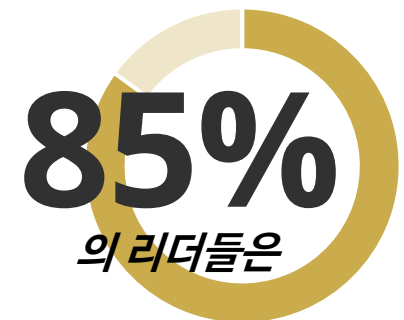
잠재력

민첩성

딜로이트 서베이 결과



안정성을 우선시



기민한 조직을 추구

안정적 민첩성 (Stagility)

조직이 민첩하게 움직이려면 구성원에게 안정성을 제공해야 합니다.

역설 플레

일의 중심 잡기

- 첨단기술을 활용해 조직과 구성원 모두를 위한 가치 창출
- 구성원들에게 자율권을 부여해 AI와 공존할 수 있는 방식 탐색
- AI를 활용해 부서와 팀의 경계를 넘어선 협업 촉발



에너지 기업 셸(Shell)은 에너지 및 화학 공장과 송유관, 해외 시설, 풍력 및 태양열 농장 등에 AI를 도입해 모니터링과 점검 프로세스를 재편했다.

그 결과 점검 담당자들과 보수 기술자들이 다른 우선 업무에 집중할 수 있게 됐고, 현장에서는 더욱 고도화된 검증 작업이 가능해 졌다. 이와 동시에 점검 알고리즘을 개선하기 위한 이미지 어노테이션* 등 다기능 팀의 투입이 필요한 새로운 업무가 발생했다.

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

조직의 중심 잡기

- 행동이 아니라 결과에 초점을 맞춘 조직 구조 수립
- 조직의 경계를 넘어선 인력 생태계 육성



글로벌 전자 제품 제조 대기업 두 곳이 구성원의 업스킬링과 커리어 발전, 적응 능력을 지원하는 직무 교환 파트너십을 체결했다.

첫 번째 기업은 파트너사의 엔지니어 및 사업 기획 인력을 전자 및 반도체 사업부에 배치해, 메타버스 기술 뿐 아니라 AI와 이미지 센서를 결합한 툴을 활용한 서비스 상용화를 지원하고 있다.

다른 회사도 마찬가지로 일자리 교환 파트너의 구성원을 연구 개발에 활용하고 있으며, 특히 산업 분야에서 AI 및 가상 공간 기술을 활용하는 방법을 모색하고 있다.

구성원의 중심 잡기

- 직무보다 스킬에 주력
- 구성원 개개인의 특성 이해



인도 소재 테크 기업 조호(Zoho)는 직무를 경직적으로 정의하지 않고, 구성원들의 조직 내 최적의 커리어 경로도 단정짓지 않는다. 대신 구성원들이 스스로 새로운 제품과 프로세스를 개발할 수 있는 환경을 제공한다.

각각의 팀은 다양한 스킬을 보유한 구성원으로 꾸려지고, 이는 결과적으로 제품 개선으로 이어진다.

실제 사례

안정적 민첩성 (Stagility)

조직의 민첩성을 갖추기 위해 구성원에게 안정성을 제공해야 합니다.

불안정 원인

과거의 중심

새로운 중심

팀

팀 구성원이 일을 배우는 대상	높은 이직률 / 근속년수 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 두고 의사결정 과정을 분산화	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	내부·외부 팀과 AI로 구성된 네트워크
일이 구성되는 방식	더욱 유연하고 민첩한 일의 방식 필요	기업 임원의 필요에 맞춰 경직된 조직도로 구성	고객을 위한 가치를 창출하고 비즈니스 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, 구성원 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 / 직선행 승진 모델의 붕괴	조직 내부의 직선행 커리어 경로	수평적 커리어 경로 / 외부에서 찾을 수 있는 커리어 기회

일 다운 일 하기

조직 역량의 회복

일

인력

조직&문화



일 다운 일 하기

조직 역량을 회복하려면 잠재돼 있는 구성원의 역량을 발굴해야 합니다.

잠재되어 있는 구성원의 역량을 어떻게 파악할 수 있으며, 그 역량은 어디에 어떻게 쓰여야 하는가?

현대 사회의 구성원들은 하나같이 '바쁘다'는 말을 입에 달고 삽니다. 게다가 생산성과 효율성을 개선해 준다는 디지털 툴이 다수 도입됐지만, 실제로는 복잡성을 더하고 업무 과중을 초래하는 경우도 많습니다. 불필요하거나 중요하지 않은 일을 가려내어 재검토하려는 여러 노력은 제대로 작동하지 않고 있습니다. 조직의 리더와 구성원들은 새로운 업무 수행 방식으로 전환, 웰빙 향상, 시장 변화와 도전과제에 대한 대응 능력 강화를 위해 조직 역량 회복에 나서야 합니다.

산출물

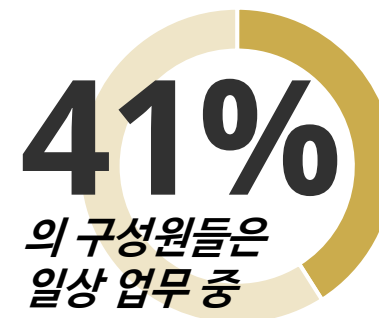
통제



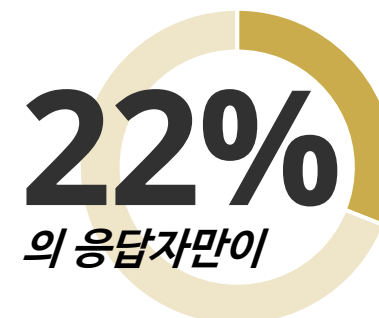
결과

자율/권한 위임

딜로이트 서베이 결과



가치를 전혀 창출하지 못한다고 인식



현 조직이 매우 효과적으로 업무를
간소화하는 방식을 실행하고 있다고 응답

일 다운 일 하기

조직 역량을 회복하려면 잠재돼 있는 구성원의 역량을 발굴해야 합니다.

역량을
찾기

새로운 마인드셋 도입

- 비즈니스 및 인적 결과에 초점을 맞춰 '비는 시간'(slack)*의 정의와 가치에 대한 시각 전환

* '비는 시간'(slack)은 구성원이 일정이나 업무를 소화하지 않고 자유롭게 활용할 수 있는 시간으로, '빈둥거리는 시간'(slacker)과 구분된다.



medibank

건강보험사 메디뱅크(Medibank)는 2023년 주 4일 근무제를 도입했다. 직원 임금은 100% 유지됐고 근무시간은 80%로 단축됐지만, 생산성은 100% 유지해야 하는 조건이었다. 이를 위해 메디뱅크는 가치가 낮은 업무를 줄여 직원들이 주 4일 근무하더라도 충분한 업무 시간을 확보하도록 했다.

이러한 실험으로 고무적인 결과가 나타났다. 생산성과 성과는 악화되지 않았고, 이직 의향과 결근율은 낮아졌으며, 직장 내 스트레스를 받는 직원 비율이 9.6% 줄었고, 직원의 전반적인 건강 상태가 13% 개선됐다.

실제 사례

비는 시간 찾기

- 일을 재정의하기 위한 수직적·수평적 프레임워크 도입
- 인력 데이터를 활용해 실무 레벨에서 가치를 창출하는 활동과 애타는 활동 파악
- 구성원이 자신의 역할이 창출하는 가치를 이해하고, 직무 캔버스(job canvas)*와 같이 단순한 틀을 활용해 어떤 부분에서 효율성을 얻을 수 있는지 파악할 수 있도록 지원
- 비효율성을 파악하고 해결하기 위해 AI 적극 활용

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



DEW21

독일 에너지 기업 DEW21(Dortmunder Energie- und Wasserversorgung GmbH)은 고객 서비스를 강화하기 위한 구성원 역량의 대부분이 케이스 처리에 소요됨을 확인했다.

해당 팀은 자주 발생하는 수백 만 건의 케이스 처리를 AI에게 맡기고, 인간 구성원은 더욱 복잡한 케이스를 처리하거나 고객의 요구에 응대할 수 있도록 조치했다.

비는 시간 유지하기

- 구성원과 함께 일의 결과에 초점을 맞춘 새로운 지표 공동 수립
- 인력 계획과 지속적 성과 관리를 통해 일을 재정립하기 위한 지속적인 프로세스 구축



Zappos
POWERED BY SERVICE™

미국 온라인 잡화 및 의류 소매업체 자포스(Zappos)는 높은 수준의 고객 서비스를 비즈니스 목표로 설정했다.

이를 위해 콜센터 상담원이 얼마나 빨리 문제를 해결했는지에 따라 평가하기보다는 소요 시간에 관계없이 고객이 얼마나 만족했는지를 측정 지표로 삼고 있다.

AI, 일의 패러다임 전환

AI 시대 '인간 중심 가치 제안' 필요

의

인력

조직&문화

AI, 일의 패러다임을 전환

AI 시대 ‘인간 중심 가치 제안’이 필요합니다.

*AI 시대, 기존의 직원이치제안(EVP, employee value proposition)은 여전히 유효한가?
개선하려면 어떻게 해야 하는가?*

AI는 업무 방식 뿐만 아니라 구성원과 기업 간의 가치 제안까지 재편하고 있습니다. 구성원들과 AI 간 협업이 증가함에 따라, 구성원의 업무 경험이 본질부터 변화하고 있으며, 종종 번아웃, 소외감 또는 고립감 형성, 업무 과중과 같은 숨겨져 있는 의도치 않은 영향을 초래하기도 합니다.

AI 시대에서 조직과 구성원 간에 상호 이익이 되는 관계를 구축하려면, 조직은 구성원에게 어떻게 매력적인 가치 제안을 만들어 낼 수 있을까요?

자동화

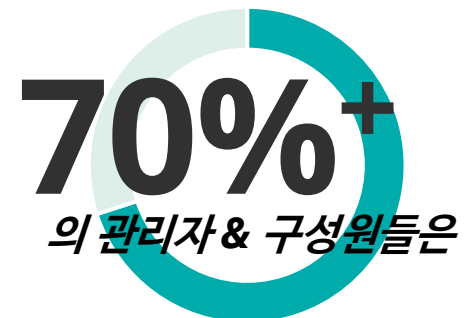
통제



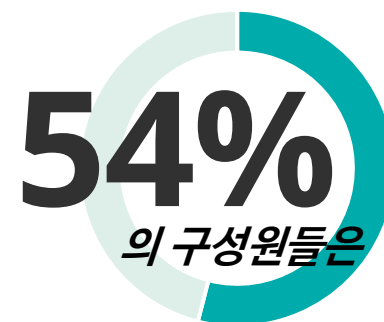
증강

자율/권한 위임

딜로이트 서베이 결과



AI 시대에 성공할 수 있는 가치를 제안하는 조직에 취업하거나 계속 머무르겠다고 응답



AI와 인간의 역할 경계가 모호해지고 있음을 우려

AI, 일의 패러다임 전환

AI 시대 ‘인간 중심 가치 제안’이 필요합니다.

핵심 과제

새로운 마인드셋 도입

- 구성원이 AI를 활용하는 방식과 AI가 인력에 미치는 숨겨진 영향 조사
- AI 도입 및 활용 계획을 구성원과 공유해 신뢰 구축
- HR과 디지털 기술 부서 간 관계 강화



글로벌 에너지 기업 레솔(Repsol)의 정유 시설 직원들은 AI가 제안한 생산 옵션을 분석하고, 정량화 하기 어려운 현장 맥락을 반영해 그들의 분석 결과를 다시 AI 시스템에 피드백 한다. 이를 통해 AI의 학습 지원 능력이 강화된다.

실제 사례

직원가치제안(EVP) 개선

AI 시대에 걸맞는 직원가치제안을 위해 고려해야 할 사항

- AI를 활용해서 얻은 보상을 구성원과 어떻게 공유할 수 있는가?
- AI가 일과 삶의 균형을 어떻게 개선할 수 있는가?
- AI를 활용해 조직 구성원 모두에게 코칭과 성장 기회를 제공하려면 어떻게 해야 하는가?
- AI를 활용해 구성원의 학습 방식을 개선하고, 이를 통해 다시 AI 활용 방식을 개선하려면 어떻게 해야 하는가?
- AI 활용의 저변 확대를 어떻게 구성원의 권한을 강화할 수 있을까?



북미 폐기물 및 환경 서비스 기업 웨이스트 매니지먼트(Waste Management)는 운전자가 AI에 의해 최적화된 경로를 반드시 따르지 않아도 되도록 하면서, 일반적으로 그 경로를 따르고 더 많은 쓰레기를 수거할 경우 금전적인 보상을 제공하는 시범 프로그램을 운영 중이다. 한 임원은 “생산성이 향상되면 그 중 일부를 임금으로 돌려주는 방식”이라고 설명했다.



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.

AI 사용의 명과 암

AI를 어떻게 사용하느냐에 따라 조직의 구성원은 긍정적 영향을 받을 수도, 부정적 영향을 받을 수도 있습니다.

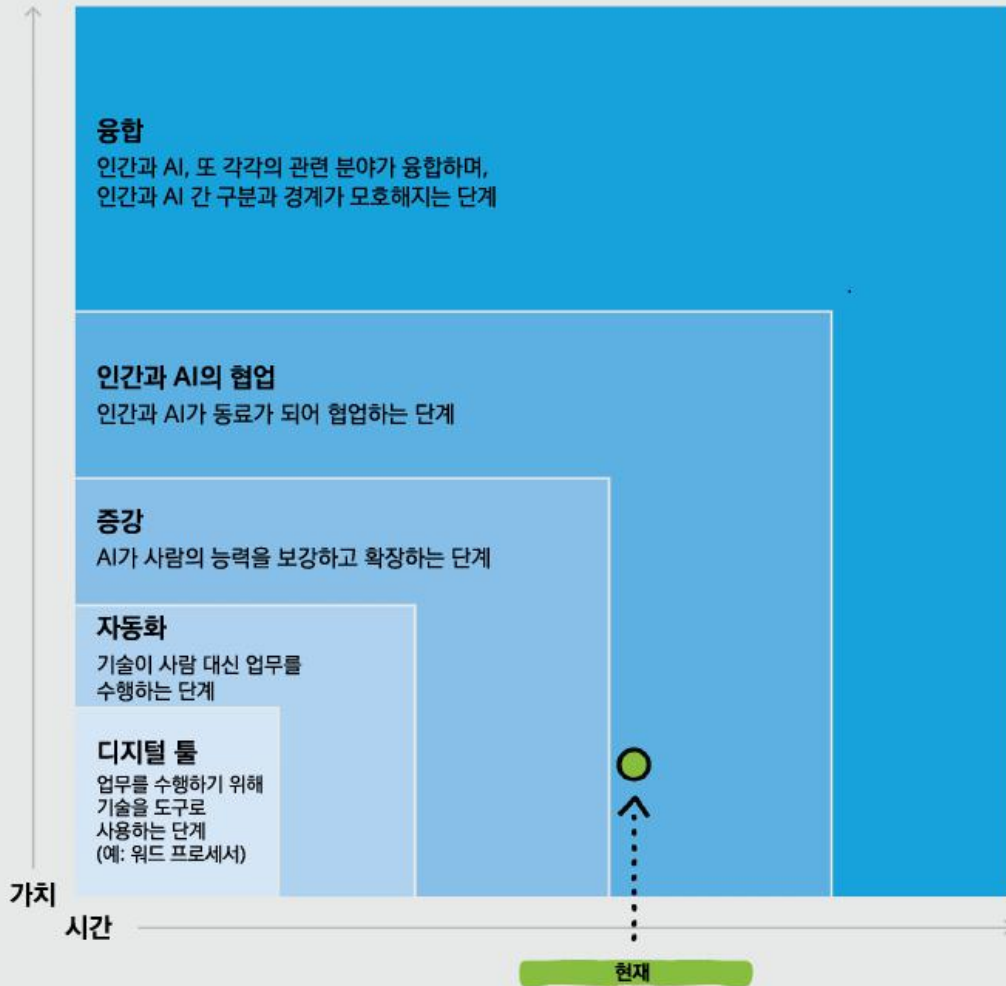
AI의 알려진 장점

- 업무를 더욱 손쉽게 처리할 수 있다.
- 새로운 툴을 사용해 업무 능력을 강화할 수 있다.
- 클릭 한 번으로 집단 지성을 얻을 수 있다.
- 새로운 AI 동료들을 얻을 수 있다.
- 업무량이 줄어 웰빙이 개선될 수 있다.
- 방대한 양의 새로운 정보와 인사이트를 활용할 수 있다.
- 콘텐츠를 손쉽게 제작하고 다른 전문가의 인사이트를 손쉽게 차용할 수 있다.

AI의 숨겨진 영향

- AI 때문에 업무가 오히려 힘들어질 수 있다.
- AI 때문에 구성원 자율성이 오히려 제한될 수 있다.
- AI로 인해 부지불식간에 스킬 습득 기회가 사라져, '경험 격차'가 벌어질 수 있다.
- AI 때문에 인간과 기술의 기여도를 구분하기 어려워질 수 있다.
- AI로 인해 오히려 업무량이 늘어 웰빙이 악화될 수 있다.
- 개인정보 침해 및 AI에 의한 감시 우려가 있다.
- 인간의 창작물과 인사이트에 대한 저작권을 침해할 수 있다.

AI와 인간이 공존하고 융합하는 시대가 본격적으로 시작된 것일까?



융합의 시대가 다가오고 있다는 9가지 신호

기술이 갈수록 '인간'처럼 진화하고 있다

- 인간의 정서를 이해하고 구현하는 AI: 기술은 인간 중심의 인터페이스를 기반으로 한층 인간적인 방식으로 변화하고 있다.
- 인공 감성지수(EQ): 기술이 감정 인식, 공감 등 인간적 능력까지 흡수하기 시작했다.
- 휴머노이드의 발전: 로봇이 외형뿐 아니라 행동까지 인간을 점점 더 닮아가고 있다.

‘진화된 형태의 개인’ 역할을 하는 AI

- 켄타우로스에서 사이보그로 진화: AI가 인간의 업무에 깊이 통합되며, 역할이 분리된 조력자가 아닌 ‘일체형 파트너’로 진화하고 있다.
- 디지털 도플갱어 및 에이전트: 디지털 에이전트가 인간 대신 업무를 수행한다.
- 배우고 가르치는 기계: 서로 가르치고 배우는 인간과 AI의 관계가 심화된다.

기술 발전과 함께 학문간 경계도 허물어진다

- 모든 사람이 잠재적 개발자: 이제 모든 인재가 디지털 기술을 활용할 수 있는 기술 인재가 될 수 있다.
- 공학과 인문학의 융합: 기술과 인간 중심 사고가 결합된 융합형 역량이 요구된다.
- 정성 + 정량 = 통찰: 정성적 데이터와 정량적 데이터가 결합되어, 더 깊은 맥락과 '왜'를 이해할 수 있게 된다.

AI 시대, 직원이치제안(EVP) 개선을 위해 던져야 할 질문



경험 격차 줄이기

경험의 개념 재정립과
경험 확보의 기회 창출 필요



인

인력

조직&문화

경험 격차 줄이기

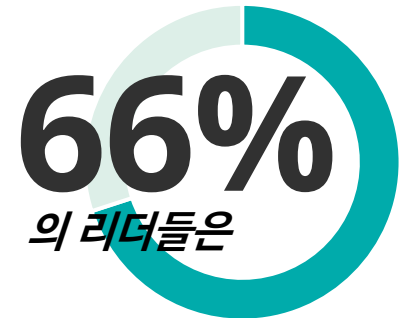
경험의 개념을 재정립하고 경험 확보의 기회를 창출해야 합니다.

신규 입사자를 실무에 즉시 투입할 수 없는
이유는 무엇인가?

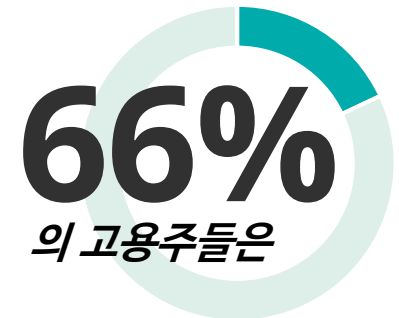
조직은 필요한 경험을 갖춘 인력을 찾기가 어렵고, 구성원들은 경력을 쌓을 기회를 찾기가 어렵습니다.
AI가 신입 구성원의 업무를 대신 하고, 원격 근무가 확산되면서 도제식 학습 기회가 사라지고, 조직
운영을 위해 더욱 다양한 유형의 경험이 필요해지면서 이러한 간극이 갈수록 심화되고 있습니다.
이러한 경험 격차를 어떻게 줄일 수 있을까요?

자동화	▶▶◀◀	증강
산출물	▶▶◀◀	결과
예측가능성	▶▶◀◀	잠재력

딜로이트 서베이 결과



최근 신규 입사자들의 경험이
부족해 실무에 즉시 투입하기
어렵다고 판단



최근 채용 시 경력 요건을 상향,
신입직도 2~5년의 경력을 요구한다고
응답

경험 격차 줄이기

경험의 개념을 재정립하고 경험 확보의 기회를 창출해야 합니다.

경험 포괄

경험 확보 및 개발

- 상황에 맞게 업스킬 할 수 있는 환경 조성
- 판단 능력을 키울 수 있는 소규모 기회 창출
- 인턴십 활용
- 고등 교육기관과 파트너십 체결
- 견습(인턴) 제도 활용



SIEMENS

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. 견습 프로그램에 참가한 학생들은 학교에서 배운 지식과 더불어 실무 경험을 쌓아, 회복력과 다양한 스킬을 갖추고 커리어를 시작할 수 있다.

일의 재창조

- 커리어 입문 기회와 발전 경로 설계
- 팀이 수행하는 일 설계



Medtronic

의료기기 기업 메드트로닉(Medtronic)은 인력을 다양화하고 구직자들에 대한 장벽을 없애기 위해, 인력 교육 업체 인스트라이드(InStride)와 협업해 스킬 기반 채용 제도를 도입했다. 채용 요건에서 학력을 배제하고, 17개 직군 65개 역할을 수행하는 데 필요한 자격을 재정립하고, 특정 스킬이 사용되는 상황을 정의해 이를 인력 개발 프로그램에 반영했다. 그 결과 인력 풀의 범위를 넓힐 수 있게 됐고, 현재 IT 인력의 절반은 학력에 상관없이 입사해 일하고 있다.

AI를 활용한 판단 및 적응 능력 증강

- 암묵적 업무 지식을 AI 시스템에 통합
- 경험이 부족한 구성원들의 업무 수행 능력 증강
- 개념적 프레임워크의 구축 속도 상승



amazon

아마존은 사내 문화 코치(Culture Coach)를 도입했다. 이 코치는 성과 평가 등 내부 문서를 기반으로 학습한 생성형 AI 모델로, 구성원들이 일상적인 업무 상호작용을 보다 원활하게 할 수 있도록 가이드를 제공한다. 아마존 인사 경험 부문 수석 부사장은 "이 코치는 우리가 채용하고 평가한 수많은 사람들의 경험, 잘한 점, 부족했던 점, 개선할 수 있었던 부분들을 바탕으로 피드백을 제공할 수 있다"고 설명했다.

실제 사례

경험 격차 줄이기

‘경험’을 보는 시각을 기존의 표면적이고 좁은 개념에서 벗어나 보다 확장할 필요가 있습니다.

'경험'을 보는 기존의 시각

특정 직무 경험을 직접 수행한 연수

리더들이 표면적으로
생각하는 경험의 기준

'경험'을 보는 확장된 시각

실제 상황에 적용할 수 있는 인적 역량과 테크 및 실무 스킬

리더들이 실질적으로
필요로 하는 경험

새로운 기술, 새로운 일

전통적 관점의 신기술 투자 방식은
충분하지 않다



일

인력

조직&문화

새로운 기술, 새로운 일

전통적 방식의 신기술 투자 방식은 충분하지 않습니다.

일과 인력에 대한 새로운 기술로 어떠한 가치를 더 창출할 수 있을까?

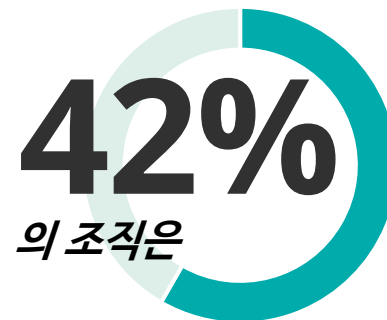
기술에 투자할지 여부와 어떤 기술에 투자할지를 단순히 결정할 수 있는 시대는 지났습니다. 수많은 새로운 업무용 솔루션과 인력 관리 솔루션들이 무수히 쏟아져 나오고 있습니다. 이제 조직의 리더들은 기술을 바라볼 때 기존의 가치 평가(value case) 방식을 넘어, 인간과 비즈니스 결과를 모두 고려한 새로운 판단 기준이 필요합니다.

자동화
산출물
예측가능성

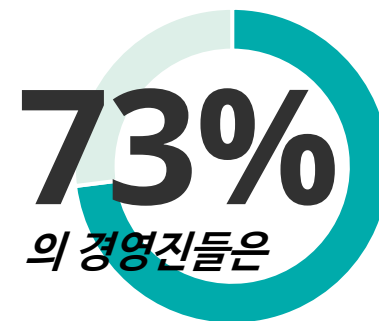


증강
결과
잠재력

딜로이트 서베이 결과



기술 투자 실패의 주요 원인으로
비현실적 기대치와 데이터 부족을
지목



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

새로운 기술, 새로운 일

전통적 방식의 신기술 투자 방식은 충분하지 않습니다.

미래 포럼

가치 측정 방식의 재정립

- 비즈니스 결과 뿐만 아니라 인적 결과에 대한 목표와 측정 지표도 함께 정의
- 투자를 실행하기 위해 새로운 접근법이 필요한지 파악
- 새로운 접근법이 필요하다면, 연구개발(R&D)에 투자한다는 마인드셋으로 실행



글로벌 전력 관리 기업 이튼(Eaton)은 AI를 활용해 인재 확보 프로세스를 현대화 하면서, 그 가치를 측정할 수 있는 새로운 지표들을 마련한다는 목표를 세웠다. 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% 증가했으며, 인재 네트워크 규모는 4배로 확대되었다.

실제 사례

이해관계자의 범위 확대

- 사업 타당성 검토에 외부의 다양한 이해관계자 시각 반영
- 투자로 창출되는 가치가 어떤 영향을 미칠지 예측하고 공유



포춘(Fortune)지 선정 100대 기업에 꼽히는 한 식음료 기업은 전 세계 30만 명 이상의 구성원이 이용할 수 있는 디지털 '경험 허브'(Experience Hub) 도입을 평가하기 위해 세 가지 기준을 정립했다. 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. 이러한 관리를 통해 매년 구성원들이 200만 시간의 추가 시간을 확보할 수 있게 됐고, 경험 허브는 회사의 미래 로드맵을 실행하는 과정에서 첨단 기술의 도입을 위한 기반을 마련하는 데 핵심 역할을 하게 됐다.

새로운 기술, 새로운 일

전통적 방식의 신기술 투자 방식은 충분하지 않습니다.

기술 투자 환경의 변화

과거

4~5개 공급자

2~3건에 불과한 활용 사례

자동화, 인건비 절감 중심의 투자수익(ROI)

플랫폼/ERP 중심 기술 투자

기존 운영 및 프로세스 지원

단일 부서 및 이해관계자의 책임

현재와 미래

수백 개의 공급자

수 십 가지 활용 사례

다양한 지표로 증명되는 ROI

여러 기술 옵션의 생태계

새로운 일하는 방식 창출

복수의 다기능 팀 및 이해관계자의 책임

새로운 인력 관리 기술의 생태계





조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력

구성원 개개인 동기부여하기

일

인력

조직&문화

조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력

구성원 개개인에게 동기를 부여하는 것이 조직의 성공에 과거 어느 때보다 중요합니다.

*구성원 개개인의 동기를 이해하고 이를 인적
성으로 전환하려면 어떻게 해야 할까?*

인적 성과를 실현할 마지막 열쇠는 조직 구성원 개개인의 동기를 심층적으로 이해하여 활용하는 것입니다. 기업은 오랫동안 소비자 행동 분석을 통해 마케팅 효율을 높이는 데 개인의 동기를 활용해왔습니다. 하지만 구성원 동기에 대해서는 아직도 집단 단위 표준화된 접근에 머물러 있으며, '개인 수준'(unit of one)의 이해는 부족합니다.

표준화

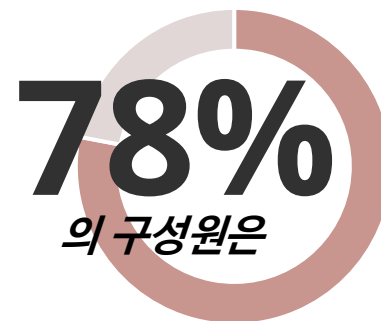
통제



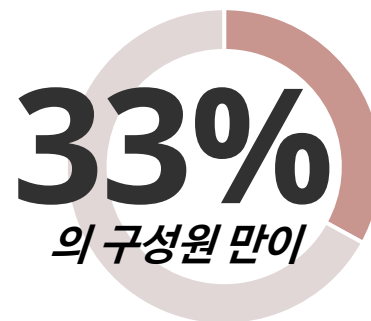
개인화

자율/권한 위임

딜로이트 서베이 결과



자신이 무엇에 동기부여 되는지
스스로 알고 있음



리더가 자신의 동기를
이해하고 있다고 느낌

조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력

구성원 개개인에게 동기를 부여하는 것이 조직의 성공에 과거 어느 때보다 중요합니다.

조직 구성원 개개인의 동기 심층 이해

- 데이터 수집 및 분석을 통해 구성원의 동기를 이해하고 그 결과를 인사이트로 도출
- 왜, 어떻게, 어디서, 언제, 누구와 일하는지를 이해하기 위한 활용 사례를 개인과 회사가 함께 개발

개인의 동기 요인을 반영해 맞춤형(hyper-personalizing)으로 대응하라

관리자가 주도하라



Johnson&Johnson

존슨앤드존슨(J&J)은 구성원 개개인의 스킬, 경험, 포부, 성향, 동기를 모두 고려한 전인적 인력 관리를 실행하고 있다. 이 회사는 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.

모듈화된 접근으로 유연성을 높여라



Panasonic

모듈형 접근 방식은 시간 관리의 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.

기술을 적극 활용하라



swissport

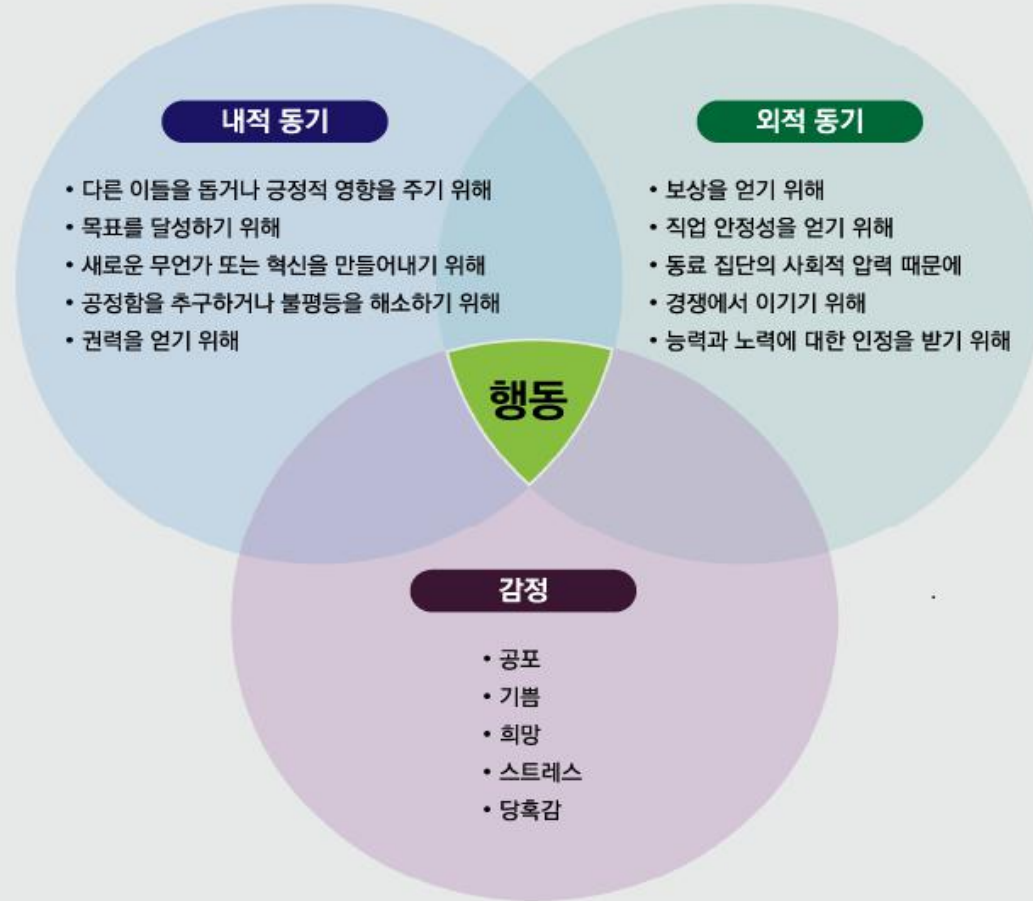
스위스포트(Swissport)는 AI 커뮤니케이션 플랫폼인 퍼스트업(Firstup)을 도입해 제조 현장 근로자들과 회사의 미션, 가치, 목표 간의 연결을 더욱 강화하고 있다. 소비자 마케팅 전략과 마찬가지로, 구성원의 행동 데이터를 분석해 구성원 개개인에게 제공하는 콘텐츠를 맞춤화 한다. 메시지 전송 시간과 포맷, 언어를 맞춤화 할 뿐 아니라, 커뮤니케이션 피로도 지표에 기반해 메시지 전송 빈도도 조정한다. 회사는 이러한 방식으로 구성원에게 추가 부담을 주지 않으면서 조직에 대한 소속감을 강화할 수 있다.

핵심 전략

실제 사례

조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력

구성원 개개인에게 동기를 부여하는 것이 조직의 성공에 과거 어느 때보다 중요합니다.



조직의 구성원을 움직이게 하는 원동력

구성원 개개인에게 동기를 부여하는 것이 조직의 성공에 과거 어느 때보다 중요합니다.

이해하고

개인의 동기 관련 데이터를 수집하는 방법

- 수동적 데이터 수집 (시스템 사용 기록 등)
- 자기 평가 및 서베이
- 관리자 인터뷰

가능하다면 다음과 같은 개인 데이터도 함께 수집

- 스킬(인적 역량 포함)
- 관심사
- 성격 특성
- 업무 스타일 및 선호도

다음의 수단을 활용해 데이터에서 인사이트를 도출

- 애널리틱스
- AI
- 전문가의 판단과 해석

다음의 방식으로 데이터와 기술을 책임감 있게 사용

- 당사자에게 활용 여부에 대한 선택권 제공
- 편견을 방지하기 위한 모니터링
- 데이터를 제공하는 구성원에게 혜택 제공
- 구성원 개인정보 보호

행동하라

일의 의미

- 개인 동기에 맞춘 보상 및 복리후생 설계
- 동기를 반영한 맞춤형 채용

업무 내용

- 개인의 동기를 파악해 의미를 찾을 수 있는 일을 매칭
- 동기에 따라 역할과 책임(R&R)을 맞춤화

일하는 방식

- 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

함께 일하는 사람

- 개인의 동기에 맞춘 팀 구성 및 의도적 다양화
- 그룹 내 다양한 구성원 동기에 기반한 마이크로 컬처 파악 및 양성

초개인화 접근법

관리자 중심 접근법

- 개인의 동기에 맞춰 관리자나 동료의 해당 구성원과의 소통 방식을 맞춤화

일 중심 접근법

- 개인의 동기를 파악해 의미를 찾을 수 있는 일을 매칭
- 동기에 따라 업무 책임을 맞춤화

모듈형 접근법

- 개인의 동기에 맞춰 구성원들이 선택할 수 있는 표준 옵션을 제공

기술 중심 접근법

- 기술을 활용해 개인의 동기에 맞춘 일의 방식을 지원

성과 관리의 새로운 정의

프로세스에만 의존해서는
원하는 인적 성과를 창출할 수 없다



일

인력

조직&문화

성과 관리의 새로운 정의

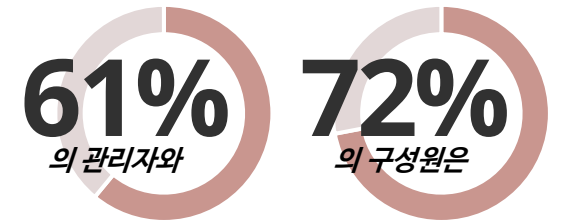
프로세스에만 의존해서는 원하는 인적 성과를 창출할 수 없습니다.

왜 기존의 성과 관리 방식은 인적 성과(human performance)를 이끌어내지 못하는가?

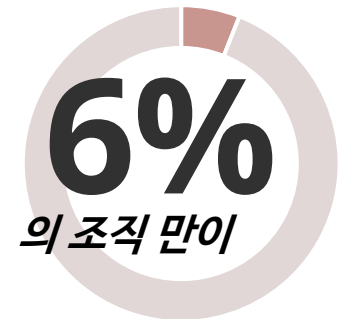
수 십 년에 걸친 개선 노력에도 불구하고, 조직 내 성과 관리 방식에 만족하는 사람은 거의 없는 것이 현실입니다. 가장 큰 문제는 성과 관리 '프로세스' 자체에 과도한 기대를 하고 있다는 점 입니다. 마치 프로세스만 잘 갖추면 잘 될 것이라고 믿는 이들이 여전히 많습니다. 하지만 인적 성과를 실현하려면 보다 광범위하고 장기적인 노력이 필요합니다.



딜로이트 서베이 결과



조직의 성과 관리 프로세스를
신뢰하지 않음



데이터를 활용해 구성원 성과를
효과적으로 측정하며 신뢰도
확보했다고 응답

성과 관리의 새로운 정의

프로세스에만 의존해서는 원하는 인적 성과를 창출할 수 없습니다.

핵심 과제

성과 관리 프로세스의 개선

- 목적과 범위를 명확히 정립
- 단순함, 명료함, 공정성에 초점을 맞춰 프로세스 구축
- 반드시 경영진들이 주도



SaaS 전문기업 워크미(WalkMe)는 다양한 역할의 구성원들에게 분기 보너스를 지급한다. 보너스 지급 기준은 명확하고 이해하기 쉬우며, 개인의 목표는 관리자와 함께 수립한다. 이를 통해 구성원은 달성해야 할 목표와 이에 필요한 능력을 명확히 이해할 수 있어, 조직 내 신뢰가 강화된다.



영국 슈퍼카 브랜드 맥라렌(McLaren)은 구성원의 신체 및 정신 건강을 지원하기 위해 다양한 전략을 실행하고 있다. 생산직 구성원과 레이스팀 모두에게 사내 의사 진료와 심리상담사, 피트니스 코치의 지도 등을 지원한다.

매일의 업무 흐름에서 인적 성과 설계

- 인적 성과를 지원하기 위해 조직 구조, 인사제도, 업무 여건 최적화
- 일하는 방식의 혁신에 기술과 데이터 활용
- 인적 성과를 중시하는 조직문화 조성
- 관리자 역량을 강화하고 사람들 연결 고리 강화



스탠다드차타드(Standard Chartered) 은행은 팀 내 신뢰 및 유대감 구축 등 관리자의 역량 개발을 위한 대대적인 프로세스를 수립했다. 뿐만 아니라 코칭 역량을 개발하는 데 온전히 주력하는 프로세스도 실행하고 있다.

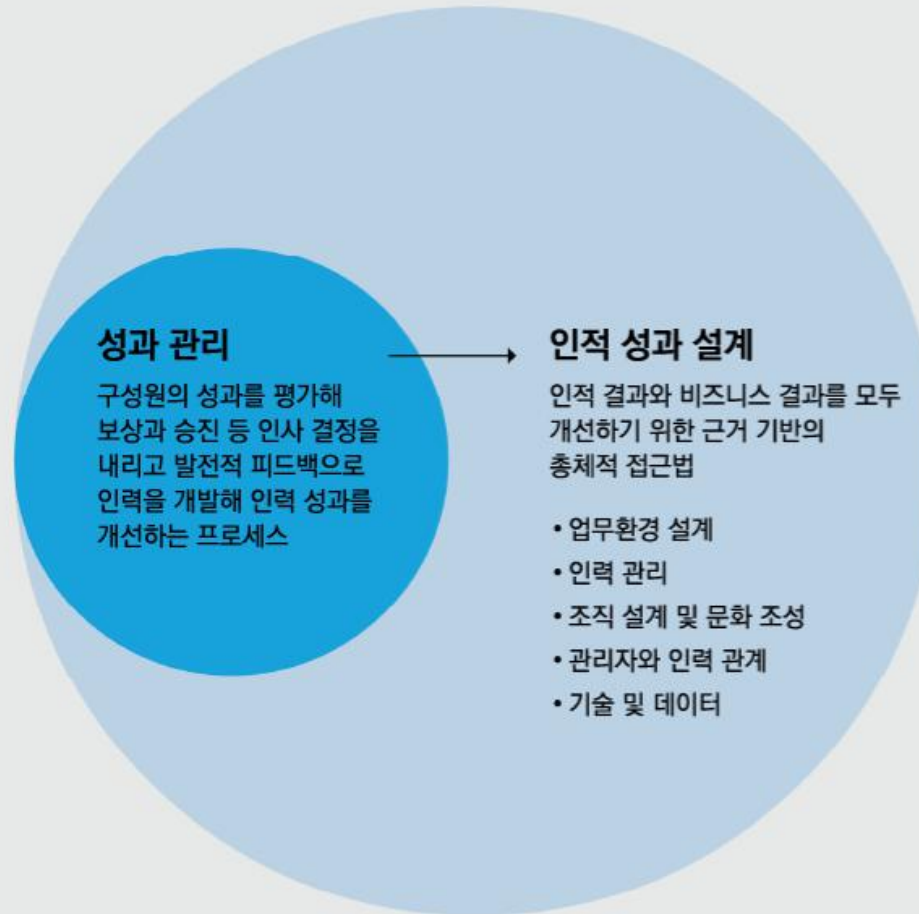


스위스의 다국적 제약사 로슈(Roche)는 기술을 활용해 학습 및 역량 개발 방식을 고도화 함으로써, 엔지니어와 전문가들이 고객을 위한 바이오테크놀로지를 개발하는 데 필요한 최신 핵심 역량을 신속하게 갖출 수 있도록 지원한다. 필수 교육과 역량 기반 학습을 동시에 진행할 수 있도록 하여 학습 경험을 간소화했으며 개인의 학습 여정 상 명확한 경로와 체크포인트를 제공하여 가시성을 높였다.

실제 사례

성과 관리의 새로운 정의

프로세스에만 의존해서는 원하는 인적 성과를 창출할 수 없습니다.



인적 성과를 실현하는 일은 성과
관리를 넘어 더 넓은 범위를
아울러야 가능합니다.

조직 내 리더의 역할 재조명

조직 내 리더인 관리자의 역량을 변화에 맞춰 개발



의

인력

조직&문화

조직 내 리더의 역할 재조명

조직 내 리더인 관리자의 역량을 변화에 맞춰 개발해야 합니다.

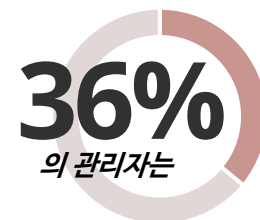
*조직 내 리더의 역할이 여전히 가치 있는가?
있다면, 리더는 어떤 일에 주력해야 하는가?*

일각에서 조직 내 리더가 정말 필요한가 라는 의문이 등장하고 있지만, 이와 관련한 해결책이 그 역할을 없애거나 변화의 필요성을 외면하는 것이 되어서는 안됩니다. 역할을 재정의하는 방안이 있기 때문입니다.

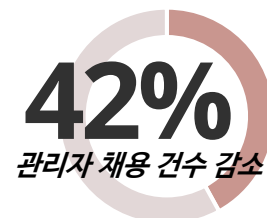
일부 회사들은 AI의 도움을 받아 사람을 육성하고, 일을 재설계하며, 자원을 재배분하고, 전략적 문제 해결을 이끌어가는 역할을 미래 조직 리더에게 맡기고 있습니다.



딜로이트 서베이 결과



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



2024년 말 기준 미국 내 중간 관리직 채용공고
건수가 2022년 봄에 비해 감소



소방 훈련과 같은 낮은 부가가치의 행정
업무에 소비

조직 내 리더의 역할 재조명

조직 내 리더인 관리자의 역량을 변화에 맞춰 개발해야 합니다.

조직 내 리더의 세 가지 핵심 역량을 개발하는 데 주력

1. 인력 개발, 코칭, 동기 부여, 육성 능력

- AI를 활용해 관리자들이 실시간으로 성과를 추적할 수 있도록 지원
- 관리자의 코칭 및 개발 역량 강화를 위한 교육, 개발, 인증 필수화
- 어려운 대화를 연습할 수 있는 기회 제공

2. 업무를 재설계하고, 자원을 재배분하며, 인간과 기술 간 상호작용을 최적화하는 역량

- AI를 활용해 인간과 AI 간 협업을 최적화하도록 지원
- AI 및 여타 업무를 실험적으로 재설정해볼 수 있는 안전한 환경 제공
- AI에 대한 교육, 훈련, 개발 기회 부여

3. 민첩성, 전략적 문제 해결, 재창조를 이끄는 촉매 역할을 수행하는 역량

- 조직 내 관리자들 간 상호 소통 개선에 집중
- 의사결정 자율권 확대
- 전략적 의사결정 및 문제 해결에 있어 관리자의 판단력 강화



인텔(Intel)의 관리자들은 AI를 활용해 구성원들에게 육성 포인트를 알려주고 피드백을 제공한다. 관리자들은 사내 AI 코치의 도움을 받아 관리 중인 팀 구성원과 팀 내 이루어지는 활동에 대한 인사이트를 얻을 수 있다.

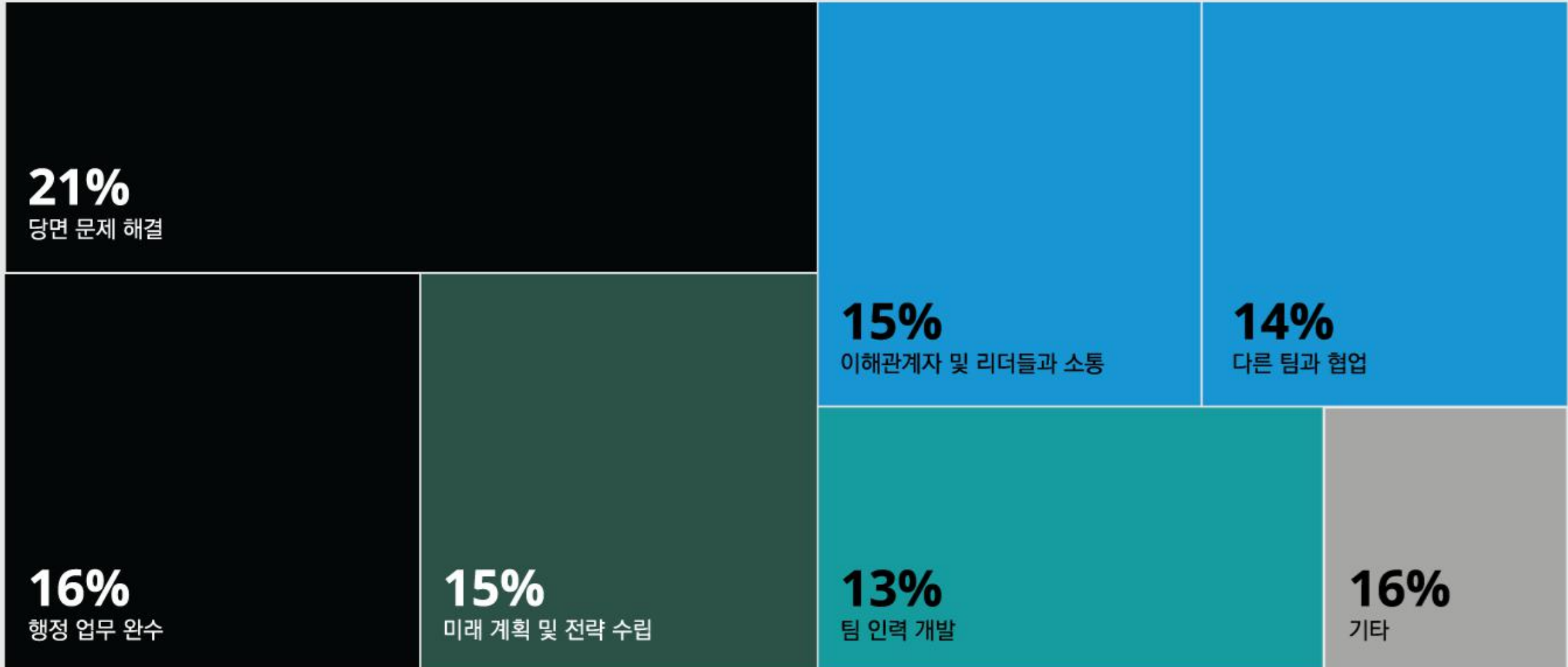


미국항공우주국(NASA)은 상용화된 AI 소프트웨어를 활용해 특수 일회용 부품의 설계 프로세스를 재정립했다. 구성원들은 AI와 협업해 수 개월 걸리던 복잡한 구조의 설계를 단 몇 시간만에 완료할 수 있게 됐다.



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.

조직 내 리더의 역할 재조명



한국 딜로이트 그룹 Human Capital 전문가

Deloitte Consulting Human Capital은 전 세계 No.1 인사 컨설팅 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 최적화된 근태솔루션 TalentWise를 통해 HR 솔루션 분야의 혁신을 주도하고 있습니다.

Professionals



최기원 본부장/파트너

HC 컨설팅

Tel: 02 6676 3848 |
E-mail: gchoi@deloitte.com



곽규중 파트너

HC 컨설팅

Tel: 02 6676 3425 |
E-mail: kkwak@deloitte.com



김성진 파트너

HC 컨설팅

Tel: 02 6676 3791 |
E-mail: sungikim@deloitte.com



김시준 파트너

HC 컨설팅

Tel: 02 6138 5320 |
E-mail: shijkim@deloitte.com



김도원 전무

HC 컨설팅

Tel: 02 6676 3877 |
E-mail: dowokim@deloitte.com



박주호 상무

HC 컨설팅

Tel: 02 6676 3857 |
E-mail: joohopark@deloitte.com



박지용 상무

HC 컨설팅

Tel: 02 6676 3094 |
E-mail: jiyonpark@deloitte.com



최원정 상무

HC 컨설팅

Tel: 02 6676 3227 |
E-mail: wonjechoi@deloitte.com



황공주 상무

HC 컨설팅

Tel: 02 6676 3672 |
E-mail: gohwang@deloitte.com



전 세계 경제·산업·경영 트렌드와 인사이트를

실시간으로 확인하세요!



MZ세대 소비자, ESG, 경제전망 등 이슈 분석 리포트



CEO·CFO 분기 서베이, 자동차구매의향지수 등 경영·산업 동향 지표



딜로이트 전문가의 생생한 경험이 녹아있는 영상 콘텐츠



채용공고, 임직원 브이로그, 이벤트 안내 등 다양한 딜로이트 소식



카카오채널



앱



Download on the
App Store



GET IT ON
Google Play





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

Deloitte. Insights

성장전략부문 대표

손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 리더

정동섭 Partner
dongjeong@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장

박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

연구원

김선미 Senior Manager
seonmikim@deloitte.com

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 이용 시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.