



조직 구조 격변 시대

미래에 대비하는 6가지 인력 운영 전략

Deloitte Insights

“

불확실성과 변동성으로 인해
 미래에 대한 가정이 쉽게 무너지는 환경에서,
 기업은 과연 어떻게 인력을 계획해야 할까요?
 이러한 환경에서 단일한 미래를 전제로 한 인력 계획은
 조직의 민첩성을 제한하고 리스크를 높일 수 있어,
 근본적인 접근 방식의 전환이 요구됩니다.
 불확실성을 전제로 작동하는 인력 운영 체계로
 전환하기 위해 기업은 하나의 정답을 설계하기보다,
**다양한 미래 가능성을 탐색하고 여러 시나리오에
 대비하는 방식으로 사고를 확장해야 합니다.**
 이를 위해 인력 계획은 고정된 연간 프로세스가 아닌,
**지속적으로 테스트하고 조정하며 재배분하는
 전략적 역량으로 재정의되어야 합니다.**

본 보고서는 리더들이 인력 민첩성을
 강화하고, 어떤 미래 환경에서도 가치를
 유지할 인적 역량을 구축하는데 활용할 수
 있는 6가지 핵심 방향을 제시합니다.

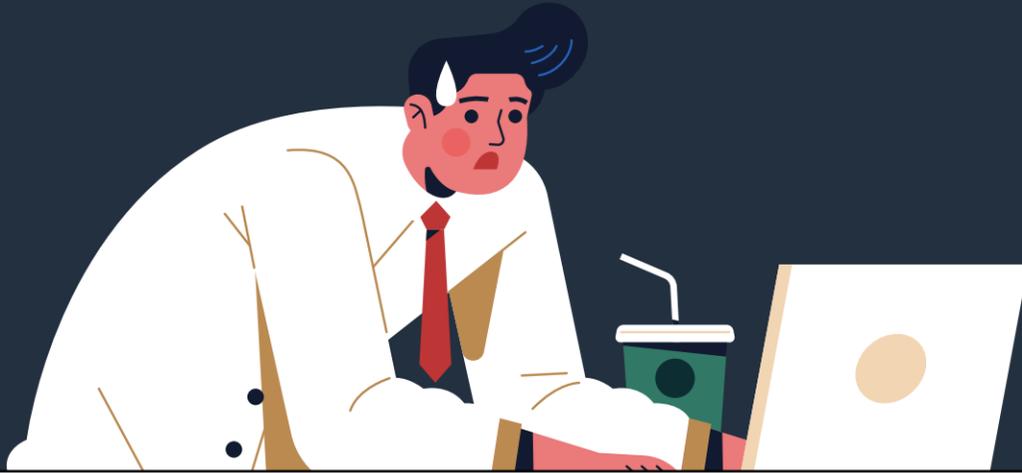
”

김시준 파트너

Human Capital 그룹
 컨설팅 부문

Deloitte.

2026년, 경영 환경의 불확실성 확대



시장



기술



규제



지정학



인력 운영 민첩성 저하 → 기업 리스크 확대



새로운 인력 운영 패러다임 필요



- ✓ 불확실성 전제
- ✓ 다중 시나리오
- ✓ 지속적 조정·재편

딜로이트가 제안하는 6가지 인력 운영 전략

01



역량 중심
시나리오 플래닝

02



인력 관련 의사결정에
디지털 트윈 활용

03



병렬적 다중
시나리오 수립

04



슬랙(Slack)을
인력 계획에 포함

05



인재관리의
금융 포트폴리오화

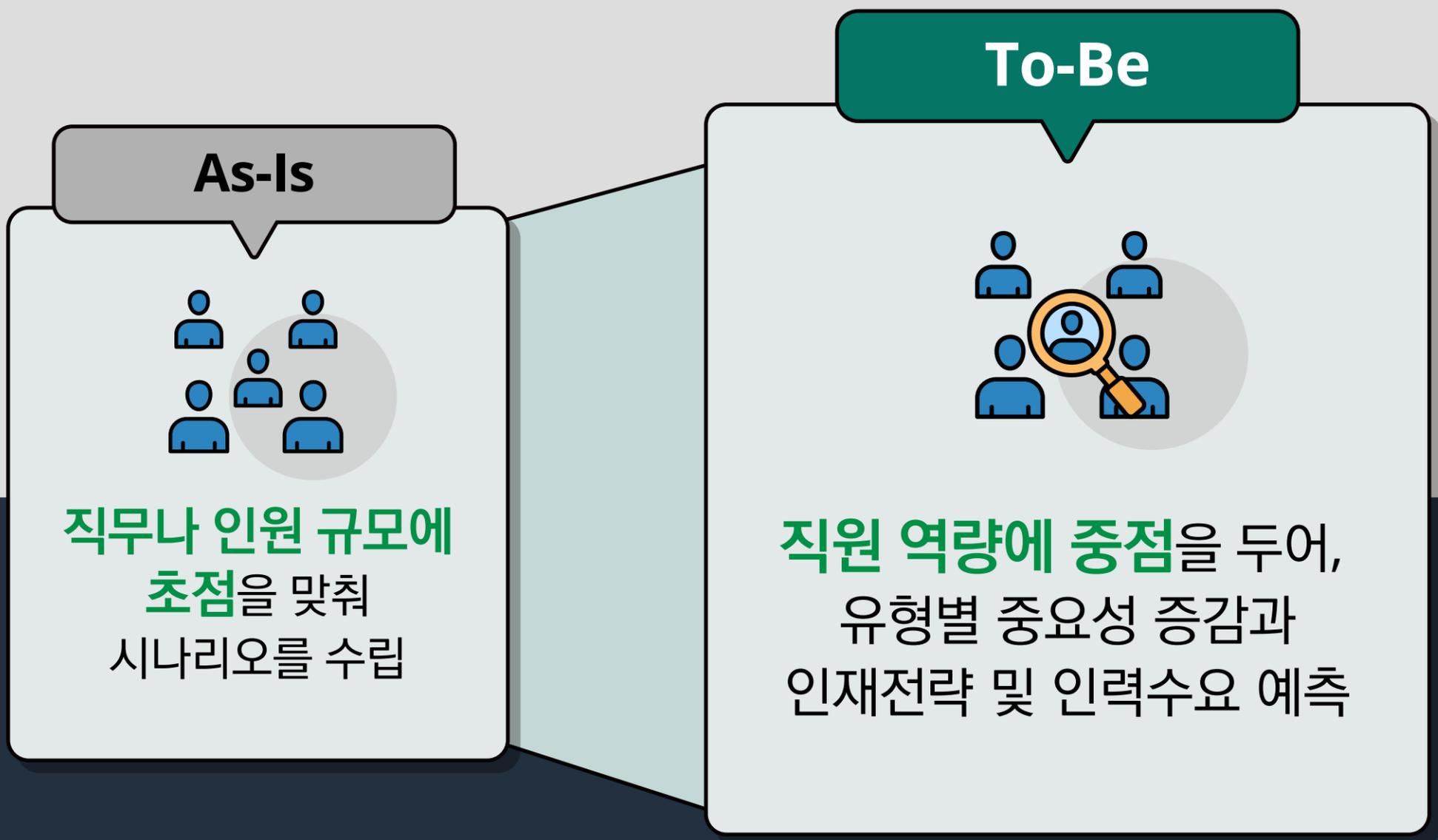
06



인적 역량 확보를 위한
별도 계획 마련

01 역량 중심 시나리오 플래닝

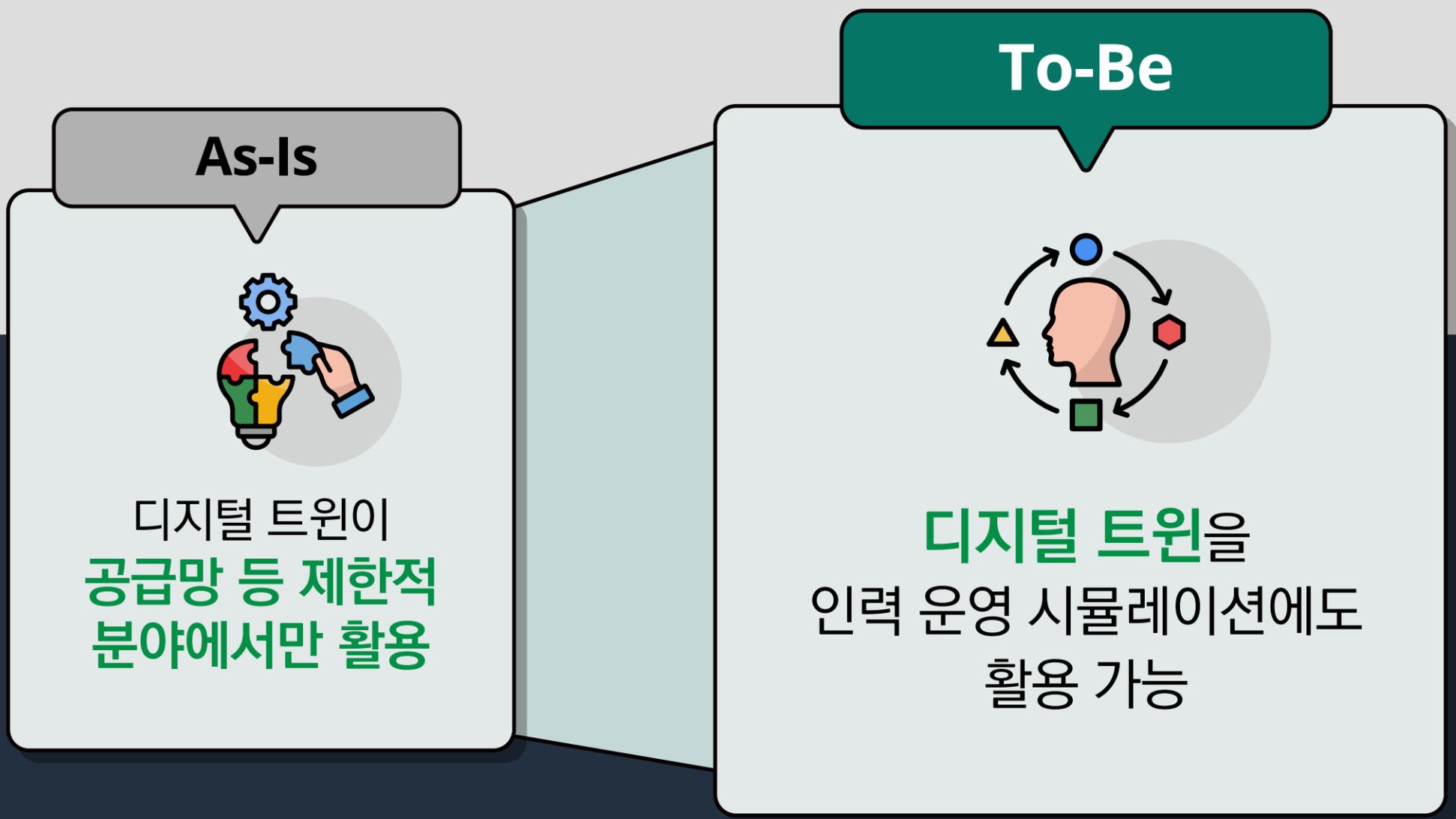
직무나 인원 규모에만 초점을 맞추는 대신
조직 역량에 중점을 두고 여러 시나리오 수립



불확실한 상황에 처했을 때,
대안적 시나리오로 신속한 전환 가능

02 인력 관련 의사결정에 디지털 트윈 활용

일부 기업은 디지털 트윈을 활용한 워크포스 모델,
즉 조직의 인력을 복제한 시뮬레이션이나
실시간 모델을 구축하는 실험 진행 중



시나리오별 장기 영향 평가와
과감한 우선순위 설정 가능

03 병렬적 다중 시나리오 수립

미래를 예측하려 하기보다
가능한 많은 선택지를 만들어내는 것도 방법

As-Is

단일 전략을 세우고 그에 맞춰 인력 계획을 수립

To-Be

- ✓ 자율적 팀 네트워크인 마이크로엔터프라이즈를 통해 인력 배치 실험을 병렬적으로 수행
- ✓ 시장 테스트를 통해, 일부 실험은 실패할 것을 전제로 설계
- ✓ 위험을 분산시키고, 성공 모델로 신속 전환



조직의 회복력 강화

04 슬랙(Slack)을 인력 계획에 포함

돌발 상황에 완충장치 역할을 할 수 있도록
슬랙(Slack, 조직의 여유 자원)을 확보

As-Is



글로벌 무역 불확실성 등
예측 불가 사건 발생 시
**조직이 충격을 그대로
받는 상황**이 발생

To-Be



슬랙(조직의 여유 자원)을
인력 계획에 포함하여,
**불확실성 관리 및
회복탄력성 향상**



번아웃 감소, 직원 몰입도 및
잠재력 향상 가능한 환경 조성

05 인재 관리의 금융 포트폴리오화

금융 시장의 모델과 프레임워크를
인재 관리에도 적용하여 리스크 완화

As-Is

인력 운영이 변동성에 취약하고 유연성 부족

To-Be

- ✓ 핵심 스킬 수요 변동을 반영한 포트폴리오 구성
- ✓ 외부 인재 플랫폼을 활용해
즉시 투입 가능한 외부 인력 풀 마련
- ✓ 조직 성장의 불확실성을 감안한 대안 상시 확보
(e.g., 정규직 대신 계약직 채용)



조직의 회복탄력성을 높이는
중요한 리스크 완화 전략이 될 수 있음

06 인적 역량 확보를 위한 별도 계획 마련

호기심, 상상력, 판단력, 비판적 사고와 같은
인적 역량의 중요도 상승을 인지하고 확보

As-Is

하드 스킬 위주로 인력을 채용하고 학습시킴

To-Be

- ✓ 학습, 협업, 공감, 적응력과 같은 인적 역량을 인력 계획에 체계적으로 포함
- ✓ '정답 중심' 에서 '학습 중심' 기업 문화로 전환
- ✓ 책임감, 윤리적 행동, 자율성을 내면화한 문화와 환경 조성



필요한 스킬을 예측할 수 없는 상황에서
기업의 변화 적응력 강화



전략 실행을 위한 필수 점검 사항

01

전문성이 어디에 있는지 파악하라

- ✓ 워크포스 플래닝을 담당하는 개인과 팀은 모델과 예측치를 조정하는 방법을 알고 있어야 함
- ✓ 무엇을 계획해야 하는지에 대해서 조직 전체의 다양한 전문가들이 알고 있어야 함

02

숫자보다 방향성과 트렌드에 집중하라

- ✓ 숫자의 정확성을 기대하기보다 큰 흐름, 구조적 변곡점, 변화의 방향성에 집중해야 함

03

정량·정성 데이터를 함께 활용하라

- ✓ 정성적 맥락은 숫자에 의미를 부여하고, 무엇을 중요하게 봐야 하는지를 알려주는 기준
- ✓ 인터뷰, 워크숍, 라운드테이블, 포커스 그룹 등은 맥락을 파악하는 데 매우 유용한 도구

04

가정을 정기적으로 업데이트하라

- ✓ 모델링이나 시나리오를 구성할 때는 가정을 주기적으로 업데이트하고, 그에 따라 권고안을 수정하는 것이 중요



더 구체적인 내용과 사례들은 전문 리포트를 확인하세요!

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.

김시준 파트너

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6138 5320

@ shijkim@deloitte.com

최기원 본부장/파트너

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3848

@ gichoi@deloitte.com

김성진 파트너

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3791

@ sungjkim@deloitte.com

박주호 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3857

@ joohopark@deloitte.com

김도원 전무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3877

@ dowokim@deloitte.com

최원정 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3227

@ wonjechoi@deloitte.com

박지용 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3094

@ jiyonpark@deloitte.com

윤소진 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 2088

@ sojyoon@deloitte.com



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

Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표
손재호 Partner
jaehoson@deloitte.com

딜로이트 인사이트 편집장
박경은 Director
kyungepark@deloitte.com

Contact us
krinsightsend@deloitte.com

연구원
양원석 Manager
wonsukyang@deloitte.com

디자이너
박근령 Senior Consultant
keunrpark@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.