

# Deloitte Insights

March 2026



## 조직 구조 격변 시대

미래에 대비하는 6가지 인력 운영 전략

Deloitte Insights

**Deloitte.**

Download on the  
App Store

GET IT ON  
Google Play



'딜로이트 인사이트' 앱에서  
경영·산업 트렌드를 만나보세요!

# 목차

들어가며 .....	03
<b>01</b> 역량 중심 시나리오 플래닝 .....	04
<b>02</b> 인력 관련 의사결정에 디지털 트윈 활용 .....	05
<b>03</b> 병렬적 다중 시나리오 수립 .....	06
<b>04</b> 슬랙(Slack)을 인력 계획에 포함 .....	07
<b>05</b> 인재 관리의 금융 포트폴리오화 .....	08
<b>06</b> 인적 역량 확보를 위한 별도 계획 마련 .....	09
전략을 바탕으로 실행에 옮기기 위한 고려사항 .....	10

# 들어가며

불확실성과 변동성은 오늘날 세계 사회, 정치, 경제 환경의 특징적 요소가 되었으며, 이는 경영진의 대화에서만 추상적으로 언급되는 개념이 아니라 그들이 매일 직면하고 헤쳐 나가야 하는 현실이다. 실제로 세계 불확실성 지수(World Uncertainty Index, 글로벌 경제 및 정치 환경의 불확실성을 GDP 가중 평균으로 산출한 지수)는 2015년 이후 지속적으로 높은 수준을 유지하고 있다. 또한 경제협력개발기구(OECD)와 컨퍼런스보드(Conference Board)의 조사에 따르면 리더들은 여전히 신중한 태도를 보이고 있으며, 딜로이트의 '최고 재무책임자 시그널즈'(CFO Signals) 조사에서도 위험, 불확실성, 인플레이션이 계속 주요 우려 요인으로 꼽히고 있다.

실적 가이드스 역시 같은 흐름을 보여준다. 2020년 이후 S&P 500 기업들이 제시하는 실적 전망치의 범위가 넓어졌으며, 다수의 기업이 신중한 표현을 사용하거나 가이드스를 아예 제시하지 않기도 한다. 예를 들어, 유나이티드항공(United Airlines)은 두 가지 이익 시나리오를 함께 제시하며 경제 상황과 자사 전망 모두가 "예측 불가능하다"고 언급해 화제가 된 바 있다. 미래에 대해 확실히 알 수 있는 단 하나의 사실은 "미래는 알 수 없다"는 점이며, 이는 전통적으로 안정적 가정, 선형적 예측, 과거 추세가 미래를 예측할 수 있다는 믿음 위에서 구축되어 온 인력 계획에 근본적인 도전 과제가 된다. 대규모 조직은 다음 해를 계획하기 위해 반년을 소비하며, 장기간 유지되지 않을 수 있는 가정에 기반해 중대한 의사결정을 내리곤 한다.

기업이 스스로의 가정조차 신뢰할 수 없는 상황에서 어떻게 인력을 계획할 것인가? 이 문제를 해결하기 위해서는 조직이 불확실성을 수용하고, 단일한 미래 계획을 수립하는 방식에서 벗어나 수많은 미래 시나리오에 대비하는 방식으로 전환해야 한다. 미래가 예측 불가능할 때는 예측의 정확도를 높이는 기업이 아닌, 효과적으로 적응하고 과감한 의사결정을 내리는 기업이 우위를 차지한다. 전략적 인력 계획은 전통적 인력 계획의 확장된 형태로, 단일 경로를 설계하는 것이 아니라 누구도 지도를 가지고 있지 않은 환경에서 이용 가능한 데이터를 활용해 자신감 있고 빠른 의사결정을 내리는 데 목적이 있다.

이는 인력 계획을 고정적이고 일회성의 활동으로 보는 관점에서 벗어나, 실시간 테스트, 조정, 재배분을 지속하는 역량으로 재정의해야 함을 의미한다. 본 리포트는 리더들이 인력 민첩성을 강화하고, 의사결정을 스트레스 테스트하며, 미래가 어떻게 변화하든 가치를 유지할 인적 역량을 강화하기 위해 활용할 수 있는 여섯 가지 방향을 제시한다. 또한 일부 조직들이 완전히 새로운 방법과 더불어 인력 운영 외 영역에서 차용한 접근법을 활용하여 불확실성의 시대에 적합한 새로운 인력 계획 방식을 어떻게 구축하고 있는지를 분석한다.

# 01. 역량 중심 시나리오 플래닝

미래를 계획할 수 없을 때, 미래 시나리오를 수립함으로써 전략적 기회와 방향성을 도출할 수 있다. 이러한 미래 시나리오에 적절한 핵심성과지표(KPI)를 연계할 경우, 인력과 이를 지원하는 비즈니스 전반에 대한 잠재적 영향을 평가하기 위한 모델링이 가능해진다. 시나리오 플래닝과 같은 기법은 오래전부터 다양한 행동 방안을 스트레스 테스트하고 위험을 평가하기 위해 활용돼 왔으며, 최신 기술은 더 광범위한 불확실성을 반영하여 보다 정교하고 유연한 예측을 가능하게 하고 있다.

이러한 접근의 한 사례는 인재 관리 및 조직 효과성 분야 전문가인 에디 골드버그(Edie Goldberg)의 연구에서 확인할 수 있다. 그는 빠르게 성장하던 바이오텍 기업 마이오카디아(MyoKardia)의 시나리오 플래닝 사례를 제시한다.

2018년경, 마이오카디아(MyoKardia)는 첫 미국 식품의약국(FDA) 승인 제품 출시를 앞두고 연간 약 30%의 성장을 전망했지만, 임상시험 결과와 제휴 파트너십 등 주요 불확실성에 직면해 있었다. 또한 기술적 역량 강화, 일의 민주화와 같은 미래 일자리의 거시적 트렌드도 함께 고려해야 했다. 이러한 요인들을 기반으로 마이오카디아(MyoKardia)의 리더들은 '현상 유지'부터 '고도의 파괴적 변화'에 이르는 네 가지 잠재적 미래 시나리오를 개발하고, 각 시나리오가 현실화되는지를 판단할 수 있는 KPI를 식별하였다. 또한 분기별 리뷰를 통해 변화에 민첩하게 대응할 수 있도록 했다.

이 계획은 직무나 인원 규모에만 초점을 맞추는 데서 그치지 않고 전반적인 조직 역량에 중점을 두었다. 리더들은 역량 격차 분석과 병행하여 각 시나리오에서 역량 유형별 중요성의 증가 또는 감소 예측을 매핑하였다. 원격근무, 기술 희소성, 지리적 제약과 같은 노동시장 분석은 채용 소요 기간(time-to-hire) 추정에 활용되었으며, 이를 바탕으로 '구축(build)·채용(buy)·차용(borrow)·임시활용(rent)' 등 인재 전략과 5년 인력 수요 예측을 수립하였다. 이 예측은 재무 계획 및 공간 배치 계획과도 정합성을 이루었다. 특히 이 접근법의 효과는 핵심 제휴가 해체되었을 때 증명되었다. 마이오카디아(MyoKardia)는 이미 준비해둔 대안적 시나리오를 기반으로 신속하게 변화에 대응할 수 있었던 것이다.



## 02. 인력 관련 의사결정에 디지털 트윈 활용

불확실성에 대비하려면 시나리오 플래닝을 넘어서 더 폭넓은 도구를 활용해야 한다. 일부 조직은 디지털 트윈을 기반으로 한 워크포스 모델, 즉 조직의 인력을 복제한 시뮬레이션이나 실시간 모델을 구축하는 실험을 진행하고 있다.

과거에는 디지털 트윈의 가장 실용적이고 실행 가능한 영역이 주로 운영적 활용 분야였다. 예를 들어, 공장 기계의 디지털 트윈을 만들면 근로자가 해당 기계의 상태를 평가하거나 공급망 관리를 시뮬레이션하여 생산 효율성과 비용 효율성을 최적화할 수 있었다. 그러나 생성형 AI의 등장, 클라우드 컴퓨팅 성능 향상, 데이터 접근성 증가와 같은 기술 발전으로 인해, 디지털 트윈을 활용해 물리적 환경을 넘어 인력 자체를 시뮬레이션하는 새로운 가능성이 열리고 있다. 인력 계획 시 디지털 트윈을 활용하면 실제 사람이나 시스템에 영향을 주지 않고도 다양한 의사결정을 테스트하고 모델링할 수 있다. 디지털 워크포스 트윈은 또한 의사결정 속도를 높여, 빠르게 변화하는 시장 환경에 발맞춘 조직 운영을 가능하게 한다.

현재 기업들은 AI, 머신러닝, 분석기술을 활용하여 근로자 행동, 스킬, 작업 흐름, 생산성 패턴을 시뮬레이션하는 워크포스 디지털 트윈을 개발하고 있다. 이와 같은 고도화된 접근 방식은 의사결정 개선, 인력 수요 예측, 업무 흐름 변화 모델링, 성과 영향 분석, 위기 또는 변화 시나리오 시뮬레이션 등에 활용되고 있다. 향후 조직은 근로자의 동의를 전제로 작업 중에 생성되는 데이터를 수집하여 더욱 정교한 디지털 트윈을 구축하고, 지정학적 변화로 인한 노동력 공급 변화, 비용 변화, 에이전틱 AI 도입이 스킬 및 업무에 미치는 영향 등 미래 변화를 보다 정확하게 모델링할 수 있다. 또한 AI가 생성하는 '스마트 KPI'와 연동해 KPI 변동에 따라 워크포스 영향을 실시간으로 모델링하는 것도 가능해질 것이다.

최근 한 조직은 복잡한 워크포스 전략 의사결정을 위해 디지털 트윈 기반 샌드박스 환경을 활용했다. 해당 조직은 내부 인력 데이터를 외부 노동시장 인사이트와 통합하여, AI 투자 확대, 아웃소싱 전략 변화, 지역 전략 전환 등이 인력 니즈와 조직 구조에 미치는 영향을 시뮬레이션하였다. 이를 통해 다양한 시나리오의 장기적 영향을 평가하고, 우선순위를 자신 있게 결정할 수 있었던 것이다. 이 샌드박스는 딜로이트와 협업하여 개발되었으며, 변화하는 비즈니스 목표에 맞춰 조직 역량을 정렬하는 데 핵심적 역할을 수행했다.

연구자들도 워크포스 디지털 트윈을 구현하고 활용하는 새로운 방법을 탐색하고 있다. 컬럼비아(Columbia) 비즈니스스쿨의 티아니 팡(Tianyi Peng) 교수는 대규모 언어모델(LLM)을 활용해 인간 행동을 모사하는 AI 에이전트를 만드는 방식을 연구하고 있으며, 컬럼비아 공대의 리디아 칠튼(Lydia Chilton) 교수는 사람들이 복잡한 상황에서 보이는 예측 불가능한 행동을 AI 에이전트가 어떻게 반영할 수 있는지를 탐구하고 있기도 하다.



### 03. 병렬적 다중 시나리오 수립

조직은 여러 가능한 미래에 어떻게 대비할 수 있을까? 『Everyday Chaos: Technology, Complexity, and How We're Thriving in a New World of Possibility』의 저자 데이비드 와인버거(David Weinberger)에 따르면, 최상의 전략은 “미래를 예측하려 하기보다 가능한 많은 선택지를 스스로 만들어내는 것”이다. 그는 점점 더 복잡하고 예측 불가능해지는 미래에 대비하기 위해 ‘미래를 더 많이 만들어라(Make. More. Futures.)’는 원칙을 제시했다.

이 접근법은 전략과 실행의 경계를 허물며, 실제 현장에서 진행되는 실험이 시간이 지나면서 전략으로 진화하도록 하는 방식이다. 중국의 가전 제조기업 하이얼(Haier)이 대표 사례이다. 하이얼은 단일 전략을 세우고 그에 맞춰 인력 계획을 수립하는 대신, 스타트업처럼 운영되는 자율적 팀 네트워크인 마이크로엔터프라이즈(microenterprise)를 통해 수많은 실험을 병렬적으로 수행하는 것이다. 이 실험들은 시장에서 실제로 어떤 것이 통할지 지속적으로 테스트하며, 일부 실험은 실패할 것을 전제로 설계된다. 이를 통해 위험을 분산시키고, 성공 조짐이 보이는 실험 결과의 방향으로 조직이 빠르게 전환할 수 있도록 만든다. 성공적인 아이디어가 나타나면 필요 역량을 갖춘 구성원이 신속히 해당 팀으로 재배치되어 조직의 회복력도 강화되는 것이다. 워크포스 플래닝 측면에서 하이얼은 ‘발생적’(emergent) 접근을 취하고 있는 것이다. 이는 특정 직무를 예측하거나 향후 수행할 업무를 미리 규정하는 것이 아니라, 다양한 기회 변화에 따라 마이크로엔터프라이즈 간에 유연하게 재배치될 수 있는 적응형 스킬과 역량 세트를 구축하는 데 중점을 두는 것이다.



## 04. 슬랙(Slack)을 인력 계획에 포함

팬데믹이나 최근의 글로벌 무역 불확실성 등 진정으로 예측 불가능한 일이 발생하면 워크포스 플래닝을 어떻게 수립해야 하는가? 조직이 충격이나 트렌드를 제대로 모델링할 수 없는 상황에서 대안은 무엇인가? 불안정성이 심화되는 환경에서는, 인력 계획 책임자들이 '슬랙'(slack, 비는 시간 및 조직의 여유 자원)을 인력 계획에 포함하여, 자원을 시스템 안으로 신속히 투입하고 빠르게 대응할 수 있는 능력을 확보해야 하는 것이다. 본질적으로, 슬랙은 구체적인 형태를 알 수 없는 혼란에도 대비할 수 있도록 해주는 장치이다.

슬랙(slack)은 공급망과 재고 관리에서는 오래전부터 활용되어 왔다. 이는 예기치 않은 충격, 지연, 교란에 대비하기 위한 완충 장치로, 오랜 기간 불확실성을 관리하고 회복탄력성을 높이는 데 효과적인 전략으로 입증되었다. 물론 비효율성과 비용 증가의 위험을 피하기 위해 신중하게 관리해야 한다. 그러나 워크포스 플랜에는 슬랙이 거의 반영되지 않는다. 대부분의 계획은 직원들이 항상 100%의 역량으로 일한다는 가정에 기반하기 때문에 변화나 충격을 흡수할 여지가 거의 또는 전혀 없다. 2025년 딜로이트 휴먼 캐피탈 트렌드(Human Capital Trends) 서베이에서, 응답자의 82%가 '근로자 역량을 확보하는 것이 중요하다고' 답했지만, 실제로 큰 진전을 이루는 기업은 8%에 불과한 것으로 나타났다.

일부 조직은 워크포스 플래닝에 슬랙을 실제로 반영하는 실험을 진행하고 있다. 예를 들어, 벨기에의 DPG 미디어(DPG Media)는 팀의 업무량을 전체 근무 시간의 80%만 스케줄링한다. 나머지 20%는 무엇을 하는가? 아무것도 하지 않는다. 이러한 완충 장치는 직원들에게 발생할 수 있는 돌발 상황을 흡수할 수 있는 여유를 제공하기 위해 설정된 것이다. 만약 직원 활용률이 100%였다면, 예상치 못한 업무는 장시간 근무와 초과근무로 이어질 가능성이 매우 크다고 DPG 미디어 담당자는 밝히고 있다.

급변하는 환경에 더 빠르게 적응할 수 있는 능력을 확보하는 것은 노동자와 조직 모두에게 이익이 된다. 근로자의 웰빙이 향상되면 인력 유지율과 비즈니스 성과 역시 향상되는 경우가 많다. 2025년 조사에서 노동자들은 유연성, 웰빙, 휴식, 새로운 기술 학습 등 슬랙을 확보할 때 가능해지는 요소들을 높은 성과를 내는 주요 동기로 꼽았다.

또한, 업무가 시로 점점 더 보조되고 일부 영역에서는 대체되기까지 하는 상황에서, 인력은 비판적 사고, 혁신, 협업, 의미 있는 인간적 상호작용이 요구되는 업무에 더 많은 시간을 투자하게 될 가능성이 크다. 조직이 이러한 활동을 위한 여유시간을 확보하면, 직원 몰입도 향상, 직무 번아웃 감소 등 효과를 얻을 수 있을뿐 아니라 미래 인력이 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 환경을 조성할 수 있다. 회복된 역량은 근로자와 조직 모두에게 도움이 되며, 어느 한쪽의 이익이 다른 쪽의 희생을 필요로 하는 것은 아니다.



## 05. 인재 관리의 금융 포트폴리오화

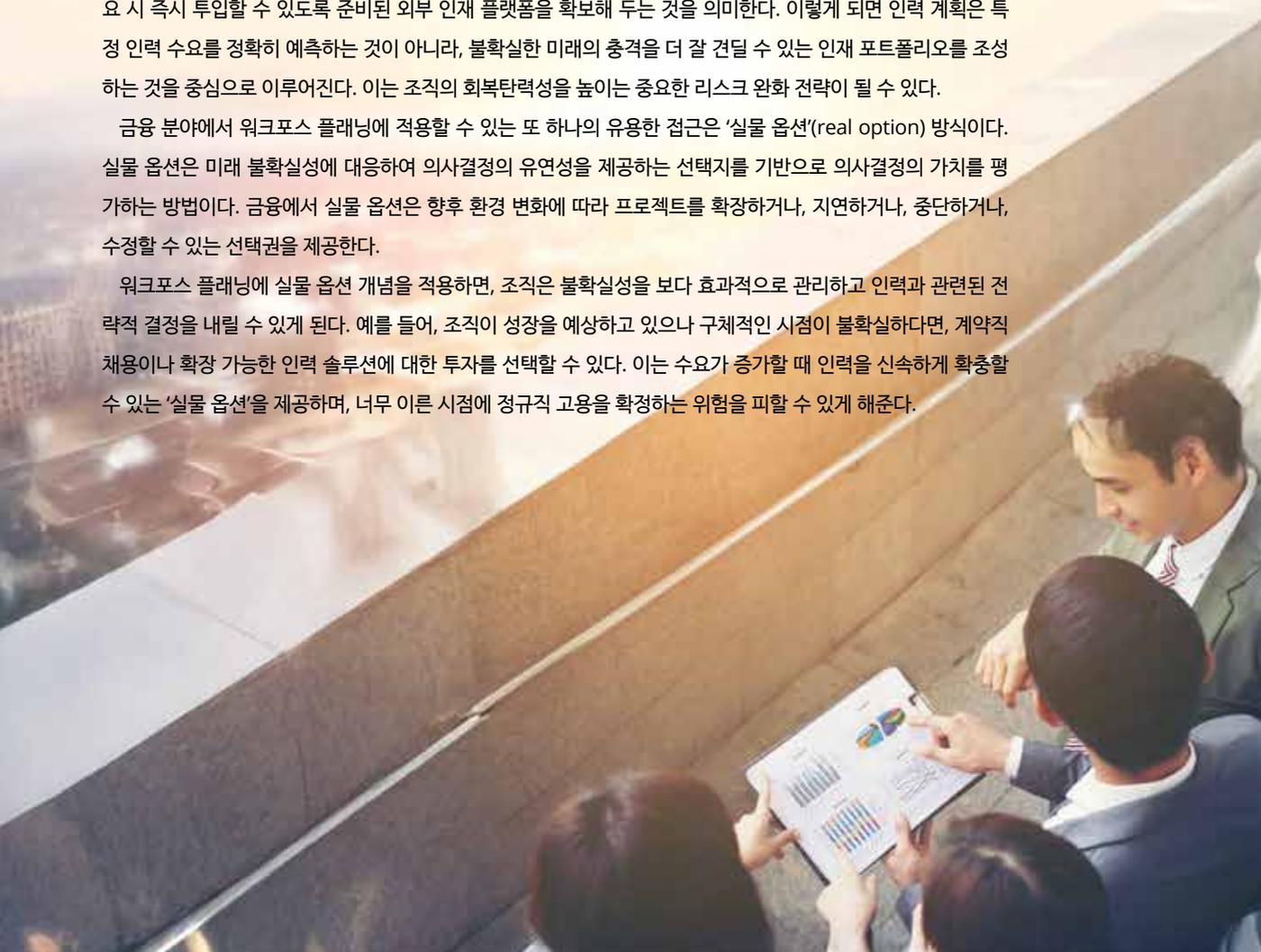
변동성이 큰 시장과 비즈니스 환경에서는 선제적인 리스크 관리가 필수적이며, 이는 금융 분야에서 오래전부터 활용되어 온 원칙이다. 사상가이자 교수, 저자인 존 부드로(John Boudreau)에 따르면, 금융의 모델과 프레임워크를 차용하여 인재 관리에 포트폴리오 접근 방식을 적용할 수 있다.

투자 포트폴리오는 한 자산이 상승할 때 다른 자산은 하락할 수 있다는 전제 하에 충격을 완화할 수 있도록 균형을 맞추어 설계된다. 이러한 방식은 워크포스 플래닝에도 적용될 수 있으며, 글로벌 및 미국 내 인력, 사람과 AI, 외부 인력과 정규직 직원, 혹은 이동성과 안정성을 기준으로 균형을 이루는 다양한 유형의 인적자본을 하나의 '포트폴리오'로 구성하는 것이다. 문제 해결 능력, 감정지능과 같은 전이 가능하거나 기반이 되는 스킬은 현금과 같이 취급될 수 있다. 유동성이 높아 필요할 때 언제든지 배치가 가능하기 때문이다. 약간의 업스킬링만 통해서도 이러한 역량은 상황 변화에 따라 손쉽게 재활용될 수 있다.

그러나 주식시장과 마찬가지로, 특정 스킬에 대한 수요는 증가할 수도 있고 감소할 수도 있기 때문에 스킬 포트폴리오를 균형 있게 구성해야 한다. 조직은 또한 일종의 '신용한도'(line of credit)를 마련할 수도 있는데, 이는 필요 시 즉시 투입할 수 있도록 준비된 외부 인재 플랫폼을 확보해 두는 것을 의미한다. 이렇게 되면 인력 계획은 특정 인력 수요를 정확히 예측하는 것이 아니라, 불확실한 미래의 충격을 더 잘 견딜 수 있는 인재 포트폴리오를 조성하는 것을 중심으로 이루어진다. 이는 조직의 회복탄력성을 높이는 중요한 리스크 완화 전략이 될 수 있다.

금융 분야에서 워크포스 플래닝에 적용할 수 있는 또 하나의 유용한 접근은 '실물 옵션'(real option) 방식이다. 실물 옵션은 미래 불확실성에 대응하여 의사결정의 유연성을 제공하는 선택지를 기반으로 의사결정의 가치를 평가하는 방법이다. 금융에서 실물 옵션은 향후 환경 변화에 따라 프로젝트를 확장하거나, 지연하거나, 중단하거나, 수정할 수 있는 선택권을 제공한다.

워크포스 플래닝에 실물 옵션 개념을 적용하면, 조직은 불확실성을 보다 효과적으로 관리하고 인력과 관련된 전략적 결정을 내릴 수 있게 된다. 예를 들어, 조직이 성장을 예상하고 있으나 구체적인 시점이 불확실하다면, 계약직 채용이나 확장 가능한 인력 솔루션에 대한 투자를 선택할 수 있다. 이는 수요가 증가할 때 인력을 신속하게 확충할 수 있는 '실물 옵션'을 제공하며, 너무 이른 시점에 정규직 고용을 확정하는 위험을 피할 수 있게 해준다.



## 06. 인적 역량 확보를 위한 별도 계획 마련

하드 스킬(교육·훈련·경험을 통해 명확하게 습득할 수 있고, 객관적으로 측정 가능한 기술)의 수명이 점점 짧아지는 상황에서, 더 큰 민첩성과 적응력을 추구하는 조직은 단순히 스킬뿐 아니라 호기심, 상상력, 판단력, 비판적 사고와 같은 인적 역량(human capability)에 대한 계획도 강화할 필요가 있다. 지정학적 환경, 비즈니스, 산업, 직무가 매우 빠르게 변화하고 있어, 직원과 리더가 몇 년 뒤 어떤 스킬을 필요로 할지 예측하는 것은 사실상 불가능하다. 이제 핵심 질문은 사람들이 '올바른 스킬'을 보유하고 있는지가 아니라, 새로운 스킬을 학습할 잠재력을 갖추고 있는 가이다.

인적 역량의 중요성이 거의 보편적으로 인정되고 있음에도, 워크포스 플래닝에 인적 역량을 체계적으로 포함하는 사례는 드물다. 이는 데이터 분석이나 그래픽 디자인과 같은 하드 스킬보다 정량화하기 어렵기 때문일 가능성이 크다.

한 글로벌 기술 기업은 '모든 것을 알고 있어야 한다'는 문화에서 '무엇이든 배울 수 있어야 한다'는 문화로 전환하며, 지속적 학습, 협업, 공감, 적응력과 같은 인적 역량을 인재 개발 및 전략적 워크포스 플래닝에 통합하였다. 또한 신흥 스킬 트렌드를 파악하기 위해 내부 데이터와 플랫폼을 활용하고 있다. 특히 지속적 학습과 호기심은 AI 시대에 역할이 변화하는 직원들을 준비시키는 데 핵심 역량으로 간주된다.

캐나다 금융 서비스 기관인 에이티비 파이낸셜(ATB Financial)의 전략적 워크포스 플래너들은 은행의 미래에 필요한 핵심 스킬을 새롭게 정의하였다. 여기에는 AI 및 자동화 역량, 비즈니스 감각, 고객 중심성 등 기술 및 비즈니스 스킬도 포함되어 있으나, 대다수는 전략적 사고, 문제 해결, 창의성과 혁신, 윤리적 추론, 실험 및 학습과 같은 인적 역량에 해당한다.

인적 역량은 조직이 변화에 적응하도록 도울 뿐 아니라, AI와 신기술이 점차 업무의 기능적·기술적 측면을 대체하는 상황에서 조직의 차별성을 만들어내는 요소가 된다. 즉, 호기심, 공감, 상상력과 같은 특성의 가치가 더욱 높아지는 것이다.

또한 '직무'(job)의 개념이 더 넓은 '워크 롤'(work role)로 진화함에 따라, 근로자는 단순한 기술 스킬뿐 아니라 정서 조절, 적응력, 성실성, 주도성과 같은 특성도 필요하게 될 것이다. 조직 심리학자인 안드레아 피시바흐(Andrea Fischbach)와 벤저민 슈나이더(Benjamin Schneider)는 이를 '전문적 행동'(professional behavior)이라고 부른다. 그들은 전략적 워크포스 플래닝이 단순히 스킬을 예측하는 것을 넘어서, 모든 수준의 근로자가 책임감, 윤리적

행동, 자율성을 내면화 한 전문성의 문화와 환경을 조성해야 한다고 주장한다. 이러한 전문적 작업 스타일은 선택사항이 아니라 주변적 요소가 아니라, 오늘날의 모호하고 유동적인 업무 환경에서 효과적 성과와 몰입을 위해 필수적이다.



# 전략을 바탕으로 실행에 옮기기 위한 고려사항

현실 세계에서 이러한 전략을 활용한다는 것은, 무엇을 언제 어떻게 사용할지 이해하는 것을 의미하는 것이다. 이는 단순히 문서로 작성된 워크포스 계획만으로는 충분하지 않다. 기능 간 전문성, 변화하는 환경에 대한 실시간 인식, 가정이 변할 때 이에 맞추어 적응하려는 실행의 규율이 전략을 실행으로 옮기는 핵심 요소이다. 이를 잘 수행하고자 하는 리더는 정량적인 숫자에만 집착하기 보다, 정량적 통찰과 정성적 맥락을 결합하여 더 큰 그림을 읽어내는 '시그널 감지'에 집중해야 한다. 이러한 사고방식이 갖춰졌다면, 다음과 같은 실행 방법을 통해 각 핵심 요소를 조직에 더욱 효과적으로 적용할 수 있다.

## ✔ 전문성이 어디에 있는지 파악하라

다중 시나리오를 계획할 때, 워크포스 플래닝을 담당하는 개인과 팀은 모델과 예측치를 조정하는 방법을 알고 있어야 한다. 그러나 무엇을 계획해야 하는지는 조직 전체의 다양한 전문가들이 알고 있어야 한다. 이는 필요한 업무 요건, 기술, 기타 복잡한 요소들을 모두 포함한다.

## ✔ 정량적인 숫자에만 치중하기 보다는 방향성과 트렌드에 집중하라

현실적으로 미래를 정확히 예측할 수 있는 사람은 없다. 따라서 숫자의 정확성을 기대하기보다, 큰 흐름, 구조적 변곡점, 변화의 방향성에 집중해야 한다. 이 단계에서는 정밀함을 걱정할 필요가 없다.

## ✔ 정량 데이터만이 아니라 정성 데이터도 포함하라

미래를 고려할 때 숫자는 결코 전체 이야기를 말해주지 않는다. 정성적 맥락이 진정으로 숫자에 의미를 부여하고, 무엇을 중요하게 봐야 하는지를 알려주는 기준이다. 인터뷰, 워크숍, 라운드테이블, 포커스 그룹 등은 맥락을 파악하는 데 매우 유용하다.

## ✔ 가정을 정기적으로 업데이트하라

모델링이나 시나리오를 사용할 때는 가정을 주기적으로 업데이트하고, 그에 따라 권고안을 수정하는 것이 중요하다.

# 한국 딜로이트 그룹 산업 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 3703

✉ wonjechoi@deloitte.com

### 박지용 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 3094

✉ jiyonpark@deloitte.com

### 윤소진 상무

딜로이트컨설팅 HC

☎ 02 6676 2088

✉ sojyoon@deloitte.com



앱



카카오톡 채널



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



Download on the  
App Store



GET IT ON  
Google Play

# 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  
wonsukyung@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](http://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.