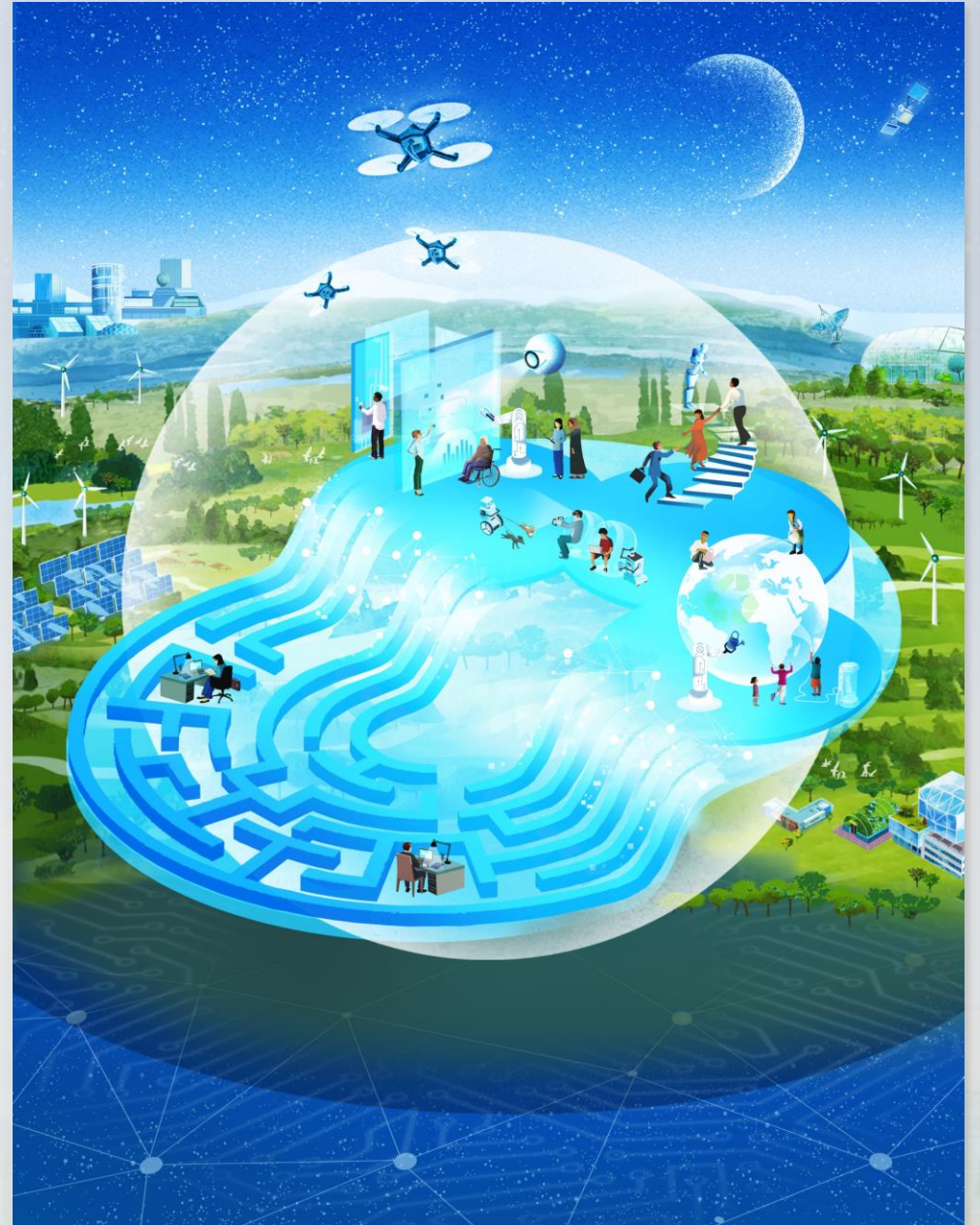


Deloitte.

경계가 사라진 일의 세계와 새로운 기본원칙

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 보고서



경계가 사라진 일의 세계, 새로운 기본원칙이 필요하다

일의 세계가 대전환을 거치며 각종 경계가 사라지고 있는 지금,
변화에 대응하고 기회를 잡는 기업들에게 경계 없는 세계는 혼란이 아니라 무한한 가능성을 제시한다

직무

직원

근무 유연화

자동화

생산성

기업 주도



실무능력

인력 생태계

모든 것의 유연화

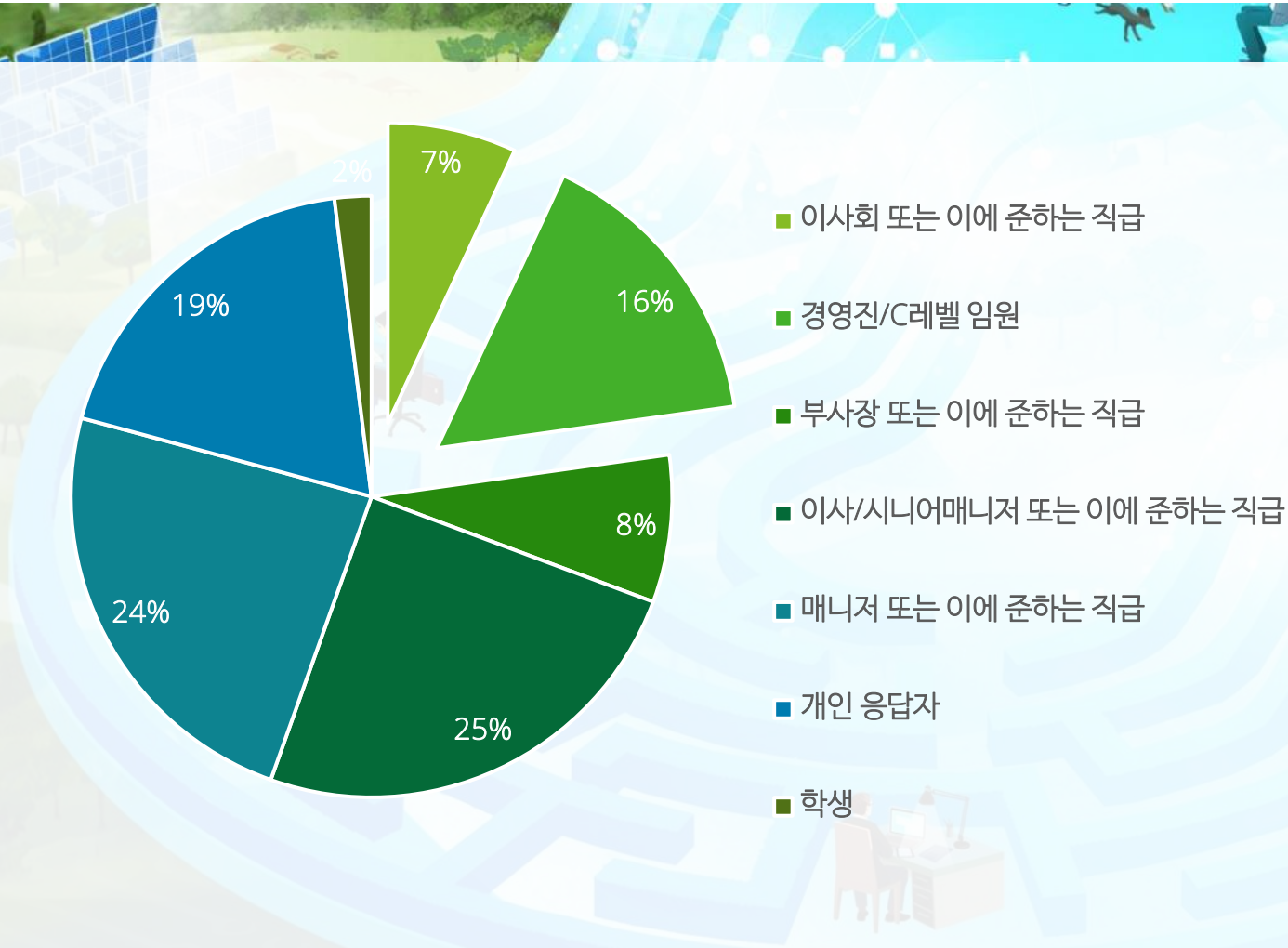
능력 증강

인적 성과

근로자 자율성

딜로이트 2023 글로벌 인적자원 트렌드 집계 및 분석 방법

전 세계 105개국 글로벌 기업 및 HR 조직 관계자 약 1만 명을 대상으로 실시한 설문조사 결과에 기반해, 인적자원 트렌드 분석



응답자 23%가
고위 경영진 또는 이사회

업무 및 직무의 정의, 기업의 의사결정 우선순위 등 일의 세계에서 지극히 당연히 여겨졌던 기존 질서와 경계 붕괴

업무를 체계적으로 분류·정리해주던 기존 경계가 사라지면서, 실험/시험/혁신을 통해 일의 새로운 기본 원칙을 기업 스스로 정립



트렌드 1
새로운 시각으로 도전:
실험정신을 발휘하라



트렌드 2
새로운 경로 개척:
관계를 함께 구축하라



트렌드 3
사회적 변화를 위한 설계:
인적 성과를 우선시하라



트렌드 1. 새로운 시각으로 도전: 실험정신을 발휘하라

조직과 근로자는 모든 결정에 앞서 충분한 질문을 던지고 실험정신을 발휘해, 결정에 따른 영향을 촉진하고 새로운 통찰력을 키워야만 경계 없는 세계에서 앞서 갈 수 있다



1장. 직무의 종말에 대처

일-근로자 매칭 기준은 더 이상 직무(job)가 아니라 스킬(skill, 실무능력)



2장. 기술로 사람의 능력과 성과 증강

기술로 사람이 하는 일의 가치를 높이고, 다시 사람 근로자의 성과 개선하는 선순환 창출



3장. 업무환경의 개념 재정립

업무환경의 개념이 ‘어디에서 일하는가’에서 ‘어떻게 일하는가’로 진화



트렌드 2. 새로운 경로 개척: 관계를 함께 구축하라

조직과 근로자는 새로운 규칙, 경계, 관계를 공동 구축해야만 새로운 일의 세계에서 경로를 개척할 수 있으며, 이를 위해 기업 소유구조와 가치의 전환이 필요하다



4장. 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상

근로자 데이터(행동, 소통, 관계, 실무 처리 등) 통제권에 대한 합의를 통해 상호이익 창출



5장. 근로자 주체성 강화를 통한 가치 창출 및 관계 강화

근로자 영향력과 주체성 강화 추세를 적극 수용해 가치를 창출하고 상호 관계 강화



6장. 인력 생태계 적극적 활용

기존의 경직된 고용 시스템에서 탈피해 인력 생태계를 적극 활용함으로써 핵심 스킬 확보 및 근로자 잠재력 실현



트렌드 3. 사회적 변화를 위한 설계: 인적 성과를 우선시하라

기업의 영향력은 사업, 직원, 주주들뿐 아니라 사회 전반에 미쳐야 한다
실제로 딜로이트 서베이에 참여한 기업 중 절반 이상이
그들이 속한 사회와 더 깊은 관계를 구축하기를 희망했다



7장. 공정성 결과를 위한 행동 확대

DEI 담론은 이제 ‘어떠한 행동을 하느냐’에서 ‘어떠한 결과를 얻느냐’로 전환



8장. 지속가능성 달성을 위한 인적 요소 강화

기업의 지속가능성 전략에서 인적 요소가 중심 요소로 부상



9장. 인적 리스크의 중요성 확대

조직의 회복탄력성과 성과에 영향을 주는 인적 리스크의 중요성에 대한 관점 전환



새로운 시각으로 도전:
실험정신을 발휘하라



새로운 경로 개척:
관계를 함께 구축하라



사회적 변화를 위한 설계:
인적 성과를 우선시하라

트렌드 1 새로운 시각으로 도전: 실험정신을 발휘하라



1장. 직무의 종말에 대처

'직무' 개념에서 탈피해 '스킬 기반 접근법' 필요



산업시대 이래 비즈니스 변화가 점진적이고 근로자가 산업 기계의 부품에 불과했던 시기에는 '직무' 개념에 기반해 '일'을 조직 및 관리

직무의 종말에 대처하기 위한 합당한 솔루션은?

스킬 기반 접근법으로 직무를 탈피한 업무 수행 환경을 만들어
비즈니스 민첩성과 근로자 자율성 달성



1장. 직무의 종말에 대처

직무 중심 구조에서 탈피해야 한다는 인식은 확산됐으나, 준비는 미흡



준비도 격차



일-인력 효율적 매칭,
근로자 잠재력 실현해 가치 창출 확대

전체 응답자

93%

직무 중심 구조에서 탈피하는 것이 조직의 성공에 중요하다 또는 매우 중요하다

전체 응답자

20%

우리 조직은 직무 중심 구조에서 탈피할 준비가 충분히 돼 있다

전체 응답자

52%

혁신 능력
강화된다

전체 응답자

57%

민첩성
강화된다

1장. 직무의 종말에 대처

경계가 사라진 일의 세계, 직무의 종말에 대처하기 위한 새로운 기본원칙이 필요하다



새로운 기본원칙

필수 스킬에 기반해 업무를 정의하라

근로자 스킬 관련 데이터를 수집, 분석하라

직급이 아닌 스킬 관점에서 근로자를 바라보라

스킬에 기반해 인력 관련 결정을 내려라



2장. 기술로 사람의 능력과 성과 증강

기술로 사람이 하는 일의 가치를 높이고, 다시 사람 근로자의 성과를 개선하는 선순환 창출



개인과 팀의 역량을 향상시키는 새로운 업무환경 기술 등장

‘슈퍼잡’(superjob) ‘슈퍼팀’(superteam)
트렌드 가속화

단순한 웨어러블 기기를 넘어 새로운 행동을 촉진하고
수많은 방식으로 사람을 지원하는 기술

사람 근로자의 능력과 성과 증강

2장. 기술로 사람의 능력과 성과 증강

기술에 의한 사람의 능력 증강 중요성은 인식하나, 기술 활용 준비는 미흡



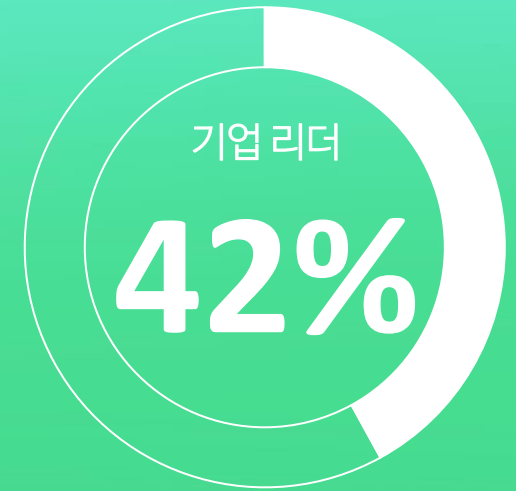
준비도 격차



업무 성과와 팀 성과 개선을 위한 기술 활용이 우리 조직의 성공에 중요하다 또는 매우 중요하다



우리 조직은 업무 성과와 팀 성과를 개선하기 위해 기술을 활용할 준비가 충분히 돼 있다



기술이 사람과 팀 성과를 개선해 조직 전체의 성과를 개선할 것으로 기대한다

2장. 기술로 사람의 능력과 성과 증강

기술로 사람의 능력과 성과를 증강하기 위해 새로운 기본원칙이 필요하다



새로운 기본원칙

기술을 활용해
근로자와 팀의
성과를 개선하라

기술을 활용해 웰빙,
감성지능, 창의성,
팀워크 등 '휴먼
스킬'을 개선하라

기술-사람 협업으로
통찰력을 강화해
영향력을 확대하라



3장. 업무환경의 개념 재정립

업무환경의 개념이 '어디에서 일하는가'에서 '어떻게 일하는가'로 전환



이상적인 업무환경은 기존의 방식, 자리에 대한 권리, 필요에 따라
정해지는 물리적 공간이 아니라 업무를 가장 잘 수행할 수 있는 곳이다

조직은 기존의 경계를 허물고 업무 니즈에 맞는 물리적, 디지털,
하이브리드 업무환경을 설계하는 동시에, 근로자 선호도와 더불어 문화,
공동체, 팀워크 등 더 높은 목표를 지향해야 한다

근로자는 언제, 어디서, 어떻게 업무를 가장 수행할 수 있는지 결정할
자유권을 가질 수 있고, 조직은 이러한 자율성을 억제하는 것이 아닌
강화할 수 있는 광범위한 가이드라인을 제시할 수 있다



3장. 업무환경의 개념 재정립

올바른 업무환경 모델의 필요성에 대한 인식은 높으나, 업무환경에 대한 재정립은 아직 진행 중



준비도 격차



올바른 업무환경 모델을 수립하는 것이 조직의 성공에 중요하다 또는 매우 중요하다



우리 조직은 업무환경의 개념이 재정립되는 추세에 준비돼 있다

3장. 업무환경의 개념 재정립

새로운 개념으로 재정립된 업무환경을 조성하기 위해 새로운 기본원칙이 필요하다



새로운 기본원칙

일을 중심으로 업무환경 관련 의사결정을 내려라

성과와 가치를 최대화할 수 있는 업무경험을 계획적으로 설계하라

개인, 팀, 인력 생태계에 더 많은 자율권을 부여하라





새로운 시각으로 도전:
실행정신을 발휘하라



새로운 경로 개척:
관계들 함께 구축하라



사회적 변화를 위한 설계:
인력 성과를 우선시하라

트렌드 2 새로운 경로 개척: 관계들 함께 구축하라



4장. 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상

조직과 근로자는 새로운 규칙, 경계, 관계를 공동 구축해야만 새로운 일의 세계에서 경로를 개척할 수 있으며, 이를 위해 기업 오너십과 가치의 전환이 필요하다



새로운 시기로 도전:
심혈정신을 발휘하라



새로운 경로 개척:
관계를 함께 구축하라



사회적 변화를 위한 설계:
인적 성과를 우선시하라

조직이 수집하는 근로자 데이터(행동, 커뮤니케이션, 인맥, 컴퓨터 입력패턴 등)가 증가하면서, 이에 대한 통제권과 활용방식을 둘러싼 협상의 필요성이 대두되고 있다

규제가 강화되는 것과 별개로 상호 성공적 협상을 하려면 조직과 근로자 모두에게 이득이 되는 근로자 데이터 활용법을 찾아야 한다

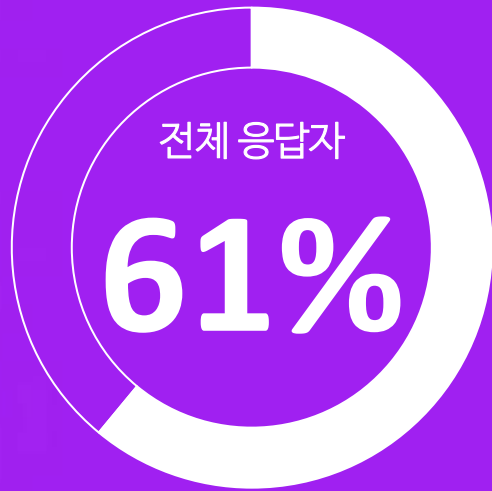




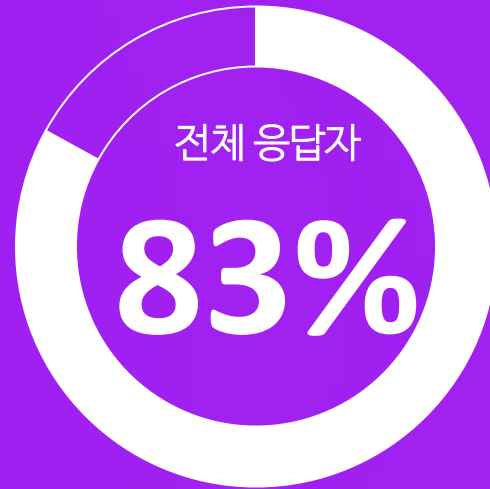
4장. 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상

근로자 데이터를 조직-근로자 상호 이익의 방식으로 활용하며 관련 신뢰를 구축하는 것이 중요하다는 인식은 높으나, 준비 태세는 미흡

준비도 격차



우리 조직의 근로자 데이터 소유권은 근로자에게 있거나 근로자와 공유돼, 기존 조직 통제 모델과 상당히 다르다



근로자 데이터를 조직과 근로자 모두에게 이익이 되도록 활용함과 동시에 데이터 사용 방식에 대한 신뢰와 확신을 구축하는 것이 우리 조직의 성공에 중요하다 또는 매우 중요하다



우리 조직은 근로자 데이터를 조직과 근로자 모두에게 이익이 되도록 활용함과 동시에 데이터 사용 방식에 대한 신뢰와 확신을 구축할 준비가 충분히 돼 있다

4장. 근로자 데이터 활용 및 통제권에 대한 협상

근로자 데이터 활용을 통한 상호이익과 가치를 확대하기 위해 새로운 기본원칙이 필요하다



새로운 기본원칙

신뢰를 구축하고
상호이익을
추구하라

본인 데이터를
통제하고자 하는
근로자의 욕구를
수용하라

근로자 데이터
활용을 늘려 상호
가치를 확대
창출하라



5장. 근로자 주체성 강화를 통한 가치 창출 및 관계 강화

근로자 주체성이 확대되는 추세 속 조직은 근로자와의 관계를 공동 구축하며 가치를 창출할 수 있다



오늘날 근로자들은 어느 때보다 많은 선택의 기회와 강력한 영향력을 가지고 있으며, 이러한 영향력을 발휘해 소속 조직의 행동과 어젠다를 주체적으로 형성하고자 한다

기업 리더들은 근로자의 열정과 에너지를 활용해
근로자와 조직뿐 아니라 전 세계 모든 이들을
위한 상호이익을 창출해야 한다



5장. 근로자 주체성 강화를 통한 가치 창출 및 관계 강화

기업 리더들은 대부분 근로자 주체성이 조직의 성공에 중요하다는 인식을 공유했으나, 변화하는 추세에 대한 준비는 미흡

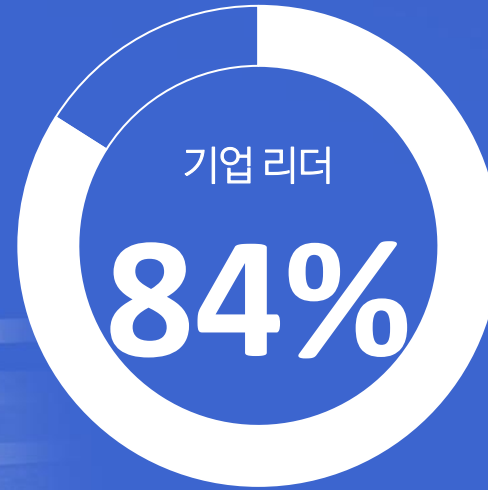


준비도 격차

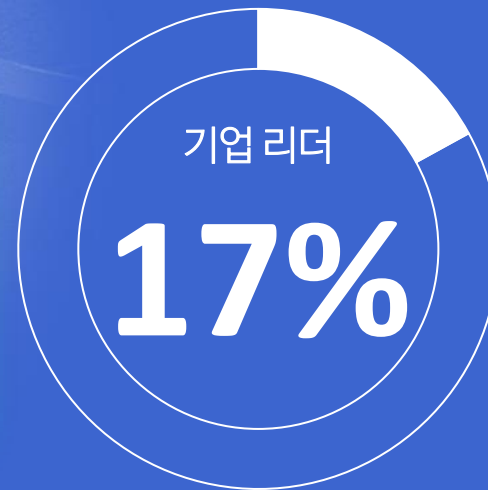


밀레니얼 및 Z세대
서베이에서 응답자 중
1/3은 이직할 직장이
없어도 퇴사할 의향이
있다고 답했다

밀레니얼 및 Z세대 서베이에서
응답자 중 2/5는 자신이
추구하는 가치와 맞지 않는
회사의 채용 제안을 거절한
적이 있다고 답했다



근로자 주체성이 우리
조직의 성공에 중요하다
또는 매우 중요하다



우리 조직은 근로자
주체성이 확대되는 추세에
준비가 충분히 돼 있다
(변화에 대한 준비도를
묻는 설문 항목 중
두번째로 낮은 비율)



5장. 근로자 주체성 강화를 통한 가치 창출 및 관계 강화

근로자 주체성이 강화되는 추세를 적극 수용하고 조직의 가치와 목표에 부합하는 근로자와 조직 간 관계를 구축해 가치를 창출하라

새로운 기본원칙

- 조직과 근로자의 목표가 끊임없이 변화한다는 사실을 수용하라
- 여정과 성과를 근로자와 공유하라
- 조직의 가치와 목표에 부합하는 근로자-조직 관계를 구축할 수 있는 의사결정을 내려라
- 의사결정을 내렸다면 실천하라



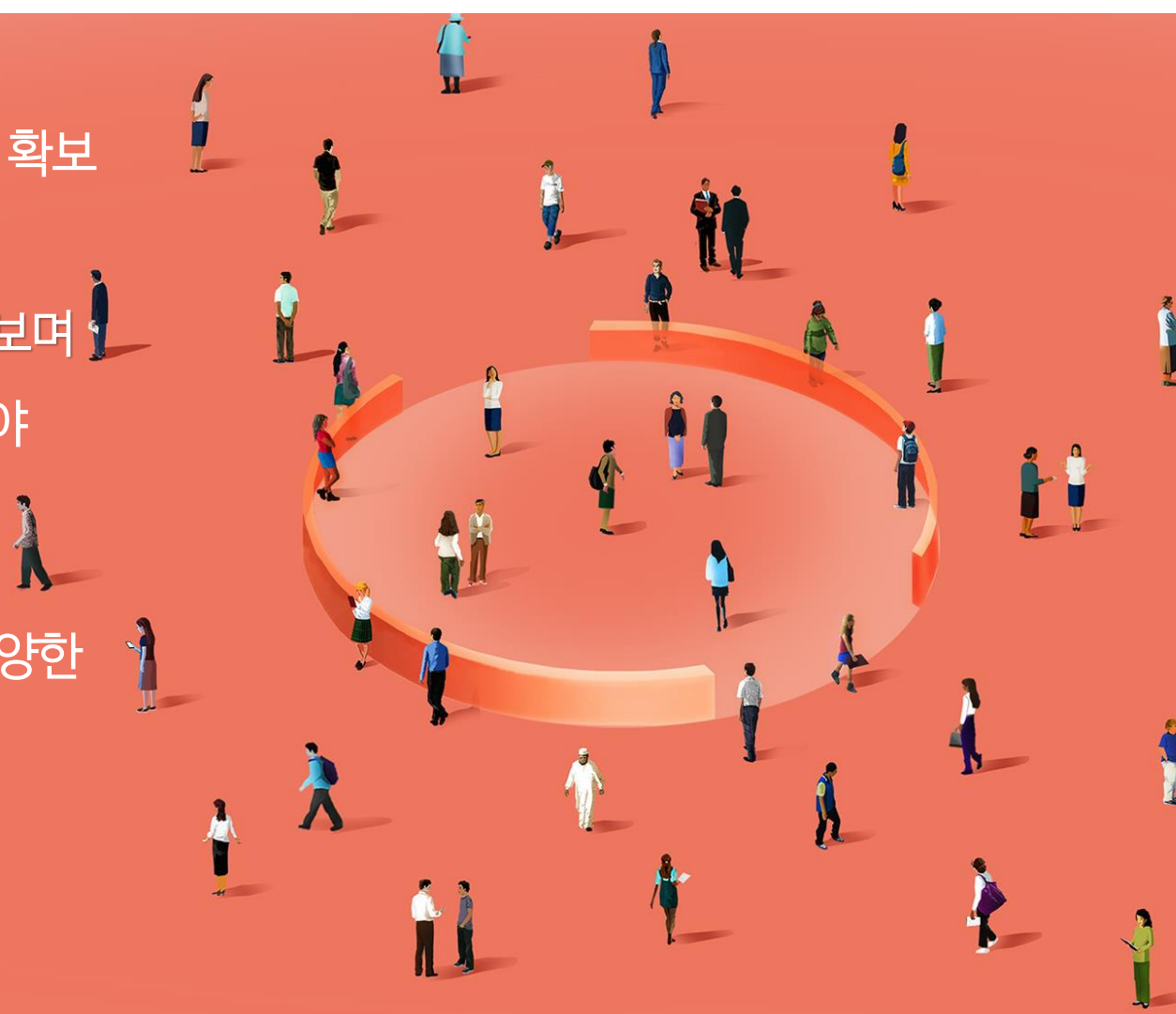
6장. 인력 생태계 적극적 활용

기존의 경직된 고용 시스템에서 탈피해 인력 생태계를 적극 활용함으로써 핵심 스킬 확보 및 근로자 잠재력 실현



인력 전반의 잠재력을 실현해 사업 민첩성과 규모성, 인재 확보 확대, 근로자 생산성 및 성과 개선 등 이점을 최대한 끌어내려면, 인력을 포괄적이고 경계 없는 생태계로 바라보며 생태계 내 다양한 근로자의 다양한 니즈와 역할을 파악해야 한다

이를 위해 인력 전략, 절차, 시스템, 프로그램을 마련해 다양한 유형의 근로자 개개인의 역할을 극대화함과 동시에 더욱 일관적으로 이들을 지원해야 한다

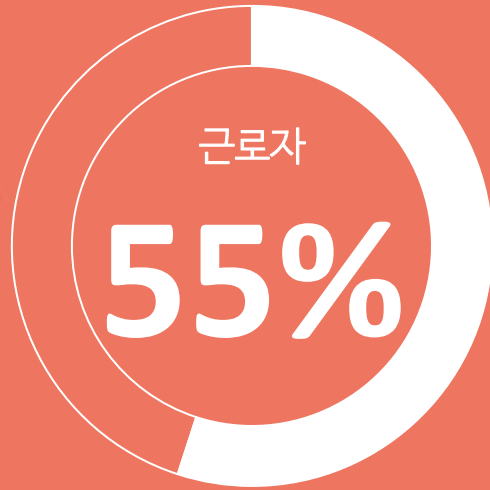




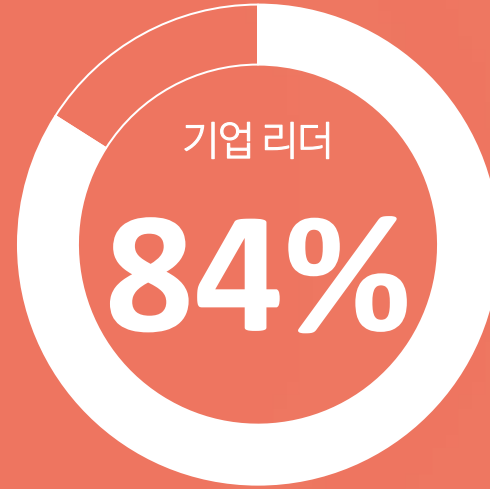
6장. 인력 생태계 적극적 활용

기업 리더들은 확장하는 인력 생태계를 적극 활용하고자 하는 의지를 보였지만, 서베이 항목 중 준비도는 가장 낮았다

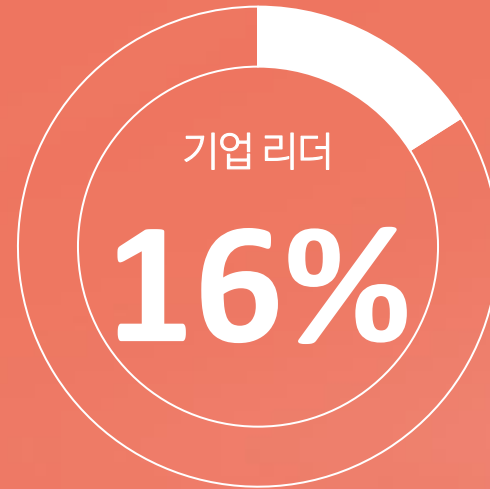
준비도 격차



커리어 여정 중 고용 형태를 바꾼 적이 있거나 바꿀 가능성이 있다



조직 내외 확장하는 인력 생태계를 포용적으로 이끄는 리더십이 우리 조직에 중요하다 또는 매우 중요하다



우리 조직은 확장하는 인력 생태계를 포용적으로 이끌 준비가 충분히 돼 있다 (변화에 대한 준비도를 묻는 설문 항목 중 가장 낮은 비율)



새로운 시각으로 도전:
실험정신을 발휘하라



새로운 경로 개척:
관계망 함께 구축하라



사회적 변화를 위한 설계:
인력 성과를 우선시하라

핵심

6장. 인력 생태계 적극적 활용

고용이라는 기존의 경직된 개념에서 탈피해 인력 생태계를 활용하면, 스킬을 확보하고 인력의 잠재력을 발휘할 기회가 많아진다

새로운 기본원칙

● 인력 생태계 사고방식으로 전환하라

● 스킬 중심 접근법을 택하라

● 개방형 인력 플랫폼을 구축하라

● 인력 관리 방식을 지시 기반에서 조율 기반으로 전환하라





새로운 시각으로 도전:
실험정신을 발휘하라



새로운 경로 개척:
관계를 함께 구축하라



사회적 변화를 위한 설계:
인적 성과를 우선시하라



트렌드 3 사회적 변화를 위한 설계: 인적 성과를 우선시하라



7장. 공정성 결과를 위한 행동 확대

DEI 담론은 이제 '어떠한 행동을 하느냐'에서 '어떠한 결과를 얻느냐'로 전환



다양성·형평성·포용성(DEI)은 각각 별개로 간주되기 보다 하나의 단일한 목표로 설정되는 경우가 많지만, 상호 보완 관계로 다양성과 포용성은 형평성을 달성하기 위한 필수 조건이다

지금까지 각 기업의 DEI 측정 지표들은 실질적 결과보다는 행동과 노력의 규모와 종류에 초점이 맞춰져 있었으나, 이제 DEI 행동은 인력과 사회 전반에서 형평성을 실질적으로 개선함과 동시에 조직의 혁신, 경쟁력, 장기적 사업 성공을 촉진하는 요인이 돼야 한다





7장. 공정성 결과를 위한 행동 확대

글로벌 다국적 기업들은 DEI의 조직 내재화와 성과 측정에 적극적인 의향을 보이고 대규모 투자 계획도 약속한 만큼, 이제 실제 변화가 나타나는지 지켜볼 때다

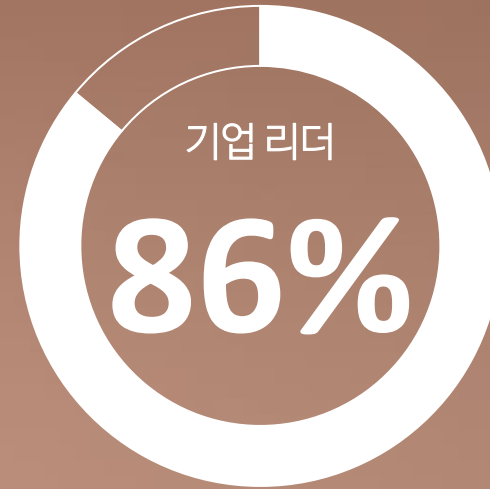
준비도 격차



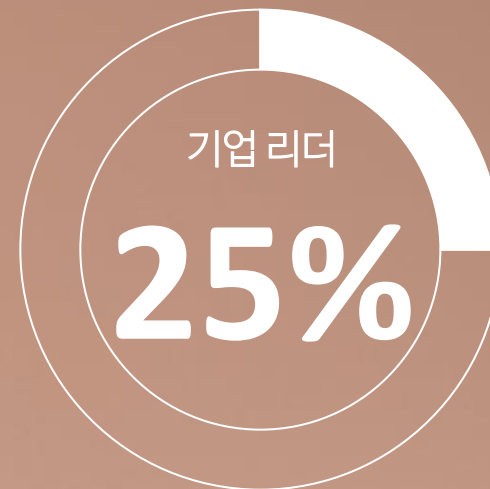
DEI 프로그램 계획 1,000건 이상

DEI 프로그램 투자 계획 2,100억 달러

대형 다국적 기업들이 지난 2년간
총합 1,000건 이상의 DEI 프로그램 계획과
2,100억 달러 이상의 DEI 투자 계획을 발표



일상적 업무와 팀워크에 DEI를 내재화 함과 동시에 DEI 성과를 측정하는 것이 우리 조직의 성공에 중요하다 또는 매우 중요하다



우리 조직은 일상적 업무와 팀워크에 DEI를 내재화 함과 동시에 DEI 성과를 측정할 준비가 충분히 돼 있다



7장. 공정성 결과를 위한 행동 확대

DEI 행동에 나서는 것만으로는 부족하고 실질적 결과를 도출하기 위해 새로운 기본원칙이 필요하다

새로운 기본원칙



행동이 아닌 결과에 초점을 맞춰라

개인이 아닌 시스템에 초점을 맞춰라

기술적 통합 데이터 대신 행동으로 실현할 수 있는 세분화된 통찰력을 도출하라

DEI를 사업과 별개로 보는 대신 본질적 요소로 설정하라

8장. 지속가능성 달성을 위한 인적 요소 강화

기업의 지속가능성 전략에서 인적 요소가 중심 요소로 부상



기업들의 지속가능성 노력은 당초 의미 있는 성과를 내기 힘든 홍보나 브랜드 방어 위주였으나, 최근 운영 및 제조 과정에서 탄소 배출량을 감축하는 등 실질적 노력으로 비주류 사업 부문부터 시작해 점증적으로 개선이 이뤄지고 있다

이제 한 단계 더 나아가, 조직 구성원의 능력을 증강하는 수단을 운영 시스템화하고, 적절한 기술적/휴먼 스킬의 개발을 계획하고, 더 나은 일자리를 창출하고, 인적 지속가능성을 설계하는 등 인적 요인에 초점을 맞춰 가시적 성과를 내야 할 때다

이 단계를 거치면 근본적이고 지속적인 변화가 뿌리를 내려 지속가능성 성과를 달성할 수 있다





새로운 시각으로 도전:
실험정신을 발휘하라



새로운 경로 개척:
관계를 함께 구축하라

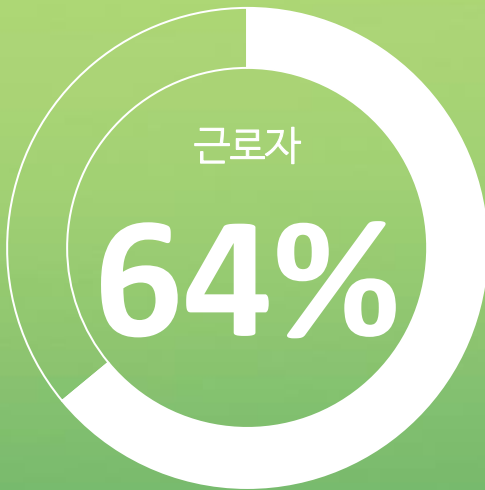


사회적 변화를 위한 설계:
인적 성과를 우선시하라

8장. 지속가능성 달성을 위한 인적 요소 강화

지속가능성 가치를 중시하는 근로자들이 증가하는 가운데, 기업들은 지속가능성 성과 도출을 위해 오너십을 재정립할 준비를 하고 있다

준비도 격차



주주들만이 아닌 근로자를 사람 개념으로 접근하고 사회 전반을 위해 가치를 창출하는 조직이 그렇지 않은 조직보다 더 일하고 싶은 곳이며, 재직 중이라면 그러한 조직에서 계속 일하고 싶다



지속가능성이 미치는 영향을 이해하고 지속가능성 개선과 성과를 촉진하기 위해 오너십을 정립하는 것이 우리 조직에 중요하다 또는 매우 중요하다



우리 조직은 지속가능성이 미치는 영향을 이해하고 지속가능성 개선과 성과를 촉진하기 위해 오너십을 정립할 준비가 충분히 돼 있다

8장. 지속가능성 달성을 위한 인적 요소 강화

지속가능성 전략에서 인적 지속가능성이 중요한 요인으로 부상하고 있는 추세에 맞춰 새로운 기본원칙이 필요하다



새로운 기본원칙

지속가능성을 조직의 목표, 전략, 문화에 내재화하라



지속가능성 스킬에 대한 니즈를 충족하기 위한 전략계획을 수립하라



더 나은 일자리를 창출하라



인적 지속가능성 계획을 설계하라



9장. 인적 리스크의 중요성 확대

인적 리스크에 대한 관점을 조직의 회복탄력성과 성과에 영향을 주는 요인으로 전환



환경, 사회, 기술, 정치, 경제 등 인간 활동의 모든 부문에서 파괴적 변화를 일으키는 외부 리스크에 대한 대비책을 수립할 때, 기업 임원진과 이사회는 이러한 리스크의 운영 및 재무 영향을 넘어 인력이 받는 영향까지 고려해야 한다

또한 이러한 파괴적 리스크가 조직 내부 인력뿐 아니라 조직과 관련이 있는 모든 이들에게 중대한 영향을 미친다는 점을 반드시 이해해야 한다

이러한 리스크를 인적 관점으로 봐야 회복탄력성을 강화하고 비즈니스 성과를 개선할 수 있으며, 정확한 정보에 입각해 파괴적 변화에 성공적으로 대응해 경쟁에서 이길 수 있는 솔루션을 마련할 수 있다



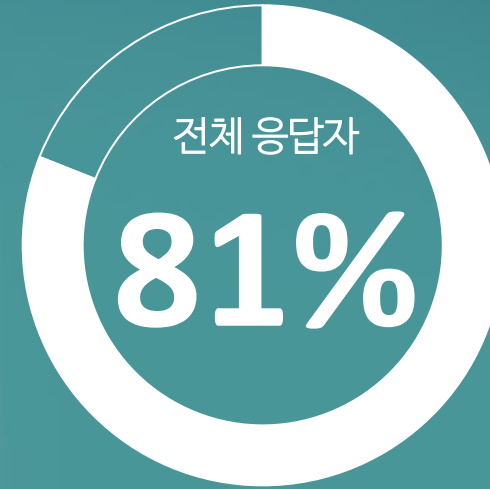
9장. 인적 리스크의 중요성 확대

리스크를 보는 관점을 확대, 전환해 인적 요소에 초점을 맞춰야 한다는 인식은 확산되고 있으나 실제 대응 능력은 여전히 미흡



준비도 격차

인적 리스크에 대한 개념을 명확히 정립한 조직은 40%에 불과했으며, 조직의 인적 리스크 모니터링 방식에 만족한다는 임원급 응답자는 10%에 불과했다



HR 결정을 내릴 때 정치 불안정 및 사회 불평등과 같은 광범위한 사회·환경 리스크를 고려하는 것이 우리 조직의 성공에 중요하다 또는 매우 중요하다



우리 조직은 HR 결정을 내릴 때 광범위한 사회·환경 리스크에 대응할 준비가 충분히 돼 있다

9장. 인적 리스크의 중요성 확대

인적 리스크를 모니터링하고 관리하는 새로운 기본 체계가 필요하다



새로운 기본원칙



모니터링하는 리스크의 범위를 확대하고
모니터링 체계를 구축하라

통찰력을 강화해 조직 민첩성을 강화하라

인적 리스크 관리의 책임이 이사회에서 조직
전체로 직접 전달되도록 하라



경계가 사라진 일의 세계, 리더들에게 보내는 제언

경계가 사라진 일의 세계, 리더들에 보내는 제언

리드하고 변화시키는 방법을 전환하라

업무를 분장표로 편성할 수 있고, 업무는 네 개의 벽이 둘러싼 사무실에서만 하는 것이며, 조직에 소속된 직원들이 중요한 일을 모두 처리하고, 리더십이 상단에 위치하는 조직도가 조직을 정의하는 시대는 끝났다



이처럼 경계가 사라진 일의 세계에서 어떻게 앞서 나갈 것인가?

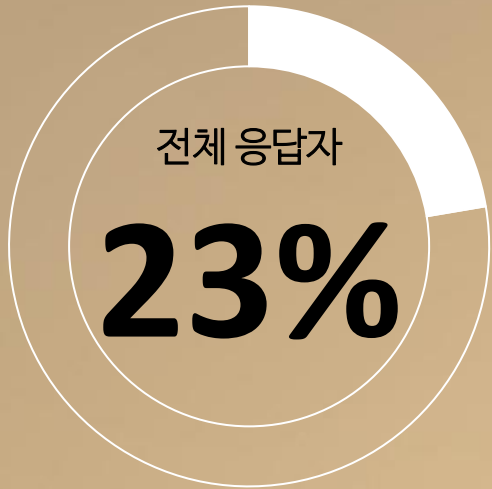
경계가 사라진 일의 세계, 리더들에 보내는 제언

파괴적 변화에 대응하기 위한 리더십 역량이 매우 중요하다는 인식이 강하지만, 실제적인 리더십 준비도는 미흡

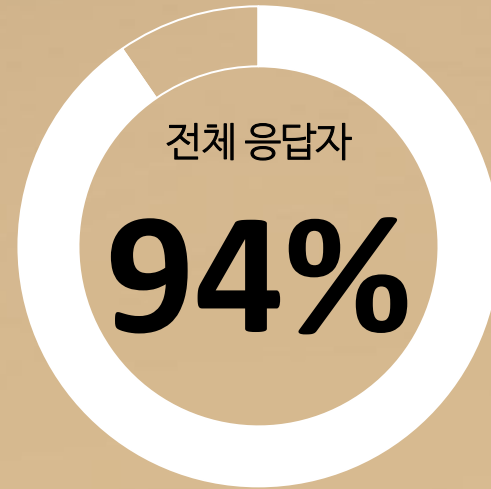
리더십 준비도 격차

전체 응답자 절반

“파괴적 변화의 규모와 빈도에 압도당한 조직의 리더들이
우선순위를 제대로 결정하지 못하고 있다”



우리 조직의 리더들은
파괴적 변화가 진행되며
경계가 사라지는 일의
세계에 필요한 경영 능력을
갖추고 있다



리더십 역량과 효율성은 우리
조직의 성공에 중요하다 또는
매우 중요하다
(중요도를 묻는 설문 항목 중
가장 높은 비율)



경계가 사라진 일의 세계, 리더들에 보내는 제언

과거의 사고방식에서 탈피해 시야를 넓혀 새로운 관점으로 일과 인력의 개념을 재정립하라

앞으로 예상되는 5가지 대변화

- ✓ 과학 및 기술의 급진적 발전에 따른 급격한 추세 변화
- ✓ 이해관계자 자본주의 전환에 따른 외부효과의 내재화
- ✓ 세계화 재편 및 적극적 정부 재부상
- ✓ ‘기업 이론’ (theory of the firm)의 쇠퇴와 ‘생태계 이론’ (theory of ecosystem)의 부상에 따른 새로운 전략적 분석 단위 필요성 대두
- ✓ 권력의 네트워크화 심화로 권력의 기반이 위계질서에 서 네트워크로 이동

리더의 새로운 과제

- ✓ 부단한 실험을 통해 해결책 개선을 모색하고, 학습을 장려하며, 가치 창출을 촉진하라
- ✓ 공동 창조를 통해 더욱 확대된 생태계 내 근로 자들과의 관계를 강화하라
- ✓ 인적 의제를 포함한 의사결정을 추구해 조직을 넘어선 영역으로 시야를 넓혀 포괄적 영향력을 파악하라



Deloitte Consulting Human Capital

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, 조직 및 인사 분야에서 꾸준한 연구활동과 동향분석, 정기간행물을 발행하면서 Global HR 혁신을 주도하고 있습니다.

Professionals



정현석 부사장 (파트너)
HC Group Leader |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3751 |
E-mail : hyechung@deloitte.com



노재항 전무
Leadership Practice Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3699 |
E-mail : jaenoh@deloitte.com



김성진 파트너
HRT Practice Leader |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3791 |
E-mail : sungkim@deloitte.com



김도원 전무
Workforce Transformation (WT) Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3877 |
E-mail : dowokim@deloitte.com



최원정 상무
Organization Transformation (OT) /M&A Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3703 |
E-mail : wonjechoi@deloitte.com



황공주 상무
Digital HR Transformation (HRT) Lead |
딜로이트컨설팅 HC
Tel : 02 6676 3672 |
E-mail : gohwang@deloitte.com

Deloitte.

Insights

딜로이트 안진회계법인·딜로이트 컨설팅
성장전략본부

손재호 **Partner**
성장전략본부 본부장
jaehoson@deloitte.com

정동섭 **Partner**
딜로이트 인사이트 리더
dongjeong@deloitte.com

김사현 **Director**
딜로이트 인사이트 편집장
sahekim@deloitte.com

HOT LINE
02) 6099-4651

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 이용 시 저작권자의 사전 허락이 필요합니다. 또한 본 보고서의 이용시, 출처를 저작권자로 명시해야 하고 저작권자의 사전 허락없이 그 내용을 변경할 수 없습니다.