

Deloitte Insights

Aug 2024



딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드 보고서 발행 안내

경계를 뛰어 넘는 번영의 길

Deloitte.

과거의 질서가
급격히 무너지는 지금,
인적 역량에 집중해야 합니다.

정현석 부사장

Human Capital 컨설팅 본부
한국 딜로이트 그룹



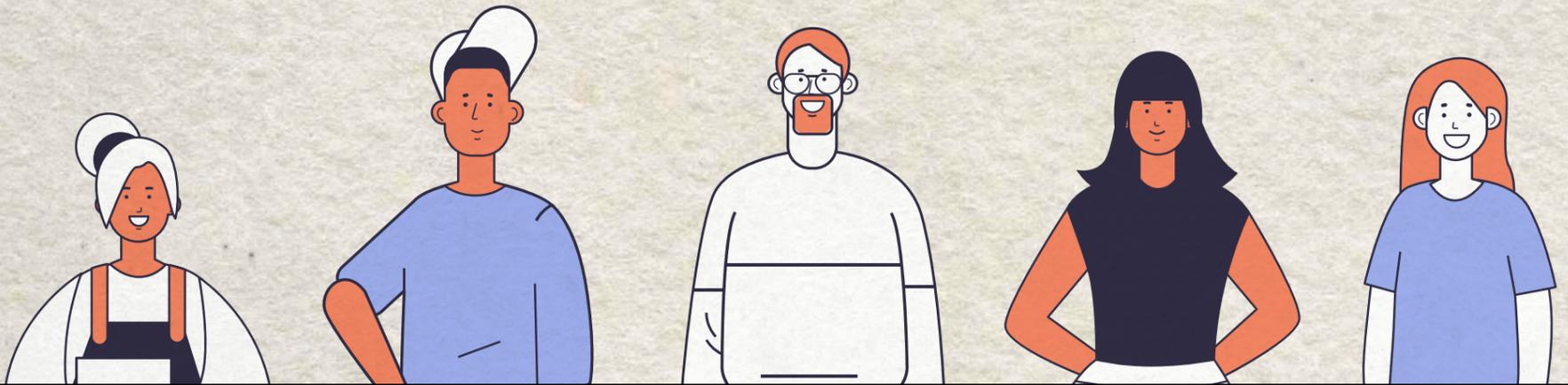
오늘날 기업들에 진정한 가치를 창출하는 것은
물질적 자산이 아니라 사람입니다.

생산성의 영역은 이제 AI에 맡기고, 상상력과 호기심 등
인간만의 영역에서 승부를 봐야 할 때입니다.

**결국 기업의 경쟁력은 효율성이 아니라
가치와 결과에 좌우되기 때문입니다.**

최상의 비즈니스 결과를 도출하기 위한
인적 지속가능성 전략을 '딜로이트 인적자원 트렌드'
보고서에서 찾으실 수 있습니다.

핵심주제



'근로자, 조직, 사회가 복합적으로 공유할 수 있는
가치 창출의 선순환'을 뜻하는
'인적 성과'를 핵심 개념으로 제시

인적 결과(심리적 자본) × 비즈니스 결과(수익, 판매 등)
= 인적 성과

전 세계 95개국 1만4,000명 이상의
HR 전문가 대상 설문조사 기반

"인적 성과
대단히 중요하다"는
응답 무려 **74%**

BUT

"조직이 인적 성과
진전에 있어
큰 성과를 거두고 있다"는
응답 **10%**에 불과

딜로이트 2024 글로벌 인적자원 트렌드 챕터 소개

1장

인적 지속가능성:

인간이 번영해야 기업도 번영한다

2장

생산성을 뛰어넘는 가치:

인적 성과의 시대, 과거의 생산성 지표로 충분한가?

3장

투명성의 역할:

높은 투명성은 신뢰성을 담보할 수 있는가?

4장

상상력 쇄신:

파괴적 변화로 경계가 사라지는 시대에 조직에 가장 필요한 것은 무엇인가?

5장

디지털 놀이터:

놀이와 실험이 인적 성과로 이어진다

6장

마이크로 문화의 역할:

획일적 조직문화의 시대는 끝났다

7장

경계 없는 HR의 부상:

특정 기능 부서에서 하나의 분야로 진화

1장. 인적 지속가능성

인간이 번영해야 기업도 번영한다

서베이 응답자들은 인적 지속가능성의 중요성을 체감하고 있지만, 실질적 행동은 부족했다

76%

중요성을
체감하고 있다

10%

행동에 옮겨
큰 진전을 이루고 있다

인적 지속가능성을 달성하기 위한 행동전략

- ✓ 인적 결과를 측정하는 지표에 초점을 맞춰라
- ✓ 인적 지속가능성을 위한 경영사례를 만들어라
- ✓ 리더 및 관리자 평가에 인적 지속가능성 지표를 포함시켜라
- ✓ 인적 지속가능성 거버넌스를 이사회와 경영진 어젠다에 포함시켜라
- ✓ 현재 직원, 미래 직원, 외부 근로자와 함께 이들이 맡을 역할을 정립하고 인적 지속가능성 이니셔티브를 구축하라

실제 사례

페이팔

의료비 지원, 스톡 보상 제공, 임금 인상, 개인 재무 교육 등으로
직원 재정 웰빙을 개선 -> 직원들의 재정 스트레스 대폭 감소, 결원 감소 효과

2장. 생산성을 뛰어넘는 가치

인적 성과의 시대, 과거의 생산성 지표로 충분한가?

서베이 응답자들은 과거의 생산성 지표에서 벗어나야 한다고 인식했으나, 진전에 도움이 되는 행동은 부족했다

74%

중요성을
체감하고 있다

8%

행동에 옮겨
큰 진전을 이루고 있다

생산성을 뛰어넘는 가치를 창출하기 위한 행동전략

- ✓ 근로자와 함께 지표와 솔루션을 수립하라
- ✓ 가능한 지표 대신 필요한 지표를 측정하라
- ✓ 성과 관리 접근법에 AI 툴을 활용하라
- ✓ 여타 인력 생애주기 프로세스에 새로운 지표를 통합하라
- ✓ 책임감 있는 데이터 및 AI 프랙티스를 구축하라

실제 사례
히타치

근로자 행복도를 측정하고 근로자 행복감 증진을 위한 AI 기반 지원을 제공함으로써 조직의 생산성과 효율성 개선 도모 -> 인적 결과와 비즈니스 결과 모두 향상

3장. 투명성의 역설

높은 투명성은 신뢰성을 담보할 수 있는가?

서베이 응답자들은 투명성의 역설에 신중히 대응하는 것이 중요하다고 답했으나, 실질적 행동은 부족했다

88%

중요성을
체감하고 있다

13%

행동에 옮겨
큰 진전을 이루고 있다

투명성의 역설에 대응하기 위한 행동전략

- ✓ 개인정보보호 논의에 투명성을 적용하라
- ✓ 투명하게 공개해야 할 정보와 그 이유를 분명히 정립하라
- ✓ 공개 대상과 방식에 대해 근로자와 리더 간 논의를 확대하라

실제 사례

영국 다국적
소매유통 센터

안전사고 방지를 위해 CCTV 시스템에 AI를 통합
-> 도입 첫 3개월간 안전사고 발생률 80% 감소

4장. 상상력 쇄신

파괴적 변화로 경계가 사라지는 시대에
조직에 가장 필요한 것은 무엇인가?

서베이 응답자들은 상상력 부족을 해결해야
한다고 체감했으나, 의미있는 행동은 부족했다

73%

중요성을
체감하고 있다

9%

행동에 옮겨
큰 진전을 이루고 있다

상상력 부족을 해결하기 위한 행동전략

- ✓ 전반적 인력 전략의 일환으로 인적 역량 개발을 체계화하라
- ✓ 상상력을 발휘해 인적 지속가능성을 강화하라
- ✓ 근로자, 팀, 관리자에게 인적 역량을 우선시해야 한다는 점을 강조하라
- ✓ 근로자들이 탐색, 실험, 파괴, 공동 창조를 시도할 수 있는 기회와 장소를 제공하라

실제 사례

이케아

첨단기술을 도입해 글로벌 콜센터 운영을 절차와 프로세스 중심에서
창의력과 인간적 연결 중심으로 전환

-> 반복적 고객 질의는 AI 봇이 처리, 직원들은 디자인 능력과 인적 역량 강화

5장. 디지털 놀이터

놀이와 실험이 인적 성과로 이어진다

서베이 응답자들은 디지털 놀이터의 중요성을 인식했으나, 실질적 행동은 부족했다

65%

중요성을
체감하고 있다

10%

행동에 옮겨
큰 진전을 이루고 있다

디지털 놀이터를 조성하기 위한 행동전략

- ✓ 디지털 놀이터를 모든 구성원이 자유롭게 활용할 수 있도록 하라
- ✓ 놀이를 일과 연계시켜라
- ✓ 공동 창조를 위해 디지털 놀이터를 활용하라
- ✓ 인적 지속가능성에 초점을 맞춰라
- ✓ 근로자 데이터 활용 방식을 논의하라

실제 사례

밴쿠버 공항

공항 전체에 설치된 센서와 IoT에서 수집된 실시간 데이터를 가상 공간에 결합해 실시간 상포 플랫폼 구축
-> 일상적 의사결정과 협업뿐 아니라 혁신 및 미래 기회 탐색 역량 강화

6장. 마이크로 문화의 역할

획일적 조직문화의 시대는 끝났다

서베이 응답자들은 직장 내 마이크로 문화의 중요성을 인식했으나, 실질적 행동은 부족했다

71%

중요성을
체감하고 있다

12%

행동에 옮겨
큰 진전을 이루고 있다

직장 내 마이크로 문화를 조성하기 위한 행동전략

- ✓ 일에 초점을 맞춰 마이크로 문화를 정립하라
- ✓ 마이크로 문화를 인력 주기에 통합하라
- ✓ 관리자, 팀 리더, 경계를 넘나드는 조율자를 활용하여 다양한 마이크로 문화를 '모듈러' 방식으로 운영하라
- ✓ 마이크로 문화를 지속적으로 감지할 수 있도록 톨과 데이터를 제공하라

실제 사례

구글 클라우드

성과 관리 프로세스에 마이크로 문화를 심도 깊게 반영, 고객 공감의 원칙을 성과 리뷰 프로세스 내 팀워크 항목에 내재

-> 모든 구글러의 팀워크 역량 강조, 고객 공감 문화에 기반한 팀워크 평가

7장. 경계 없는 HR의 부상

특정 기능 부서에서 하나의 분야로 진화

서베이 응답자들은 HR이 다기능 분야로 전환하는 것이 중요하다고 인식했으나, 실질적 행동은 부족했다

72%

중요성을
체감하고 있다

11%

행동에 옮겨
큰 진전을 이루고 있다

경계 없는 HR 접근법을 도입하기 위한 행동전략

- ✓ 관리자를 'HR 전문성을 갖춘 리더'로 재정의하라
- ✓ AI 등 디지털 수단을 활용해 HR 프랙티스와 데이터를 민주화, 프로세스를 구축, 인적 성과를 실현하라
- ✓ 다기능 팀을 구축해 비즈니스 및 HR 문제를 해결하라
- ✓ 근로자를 HR 프랙티스의 소비자에서 생산자로 전환하라

실제 사례

존슨앤드존슨

'HR Decision Science Team'을 구축해 재무, 운영, 고객 데이터 등 조직 내 전 부서의 방대한 데이터를 기반으로 HR 관련 E2E 의사결정 프로세스 수립
-> HR과 조직 운영에 대한 전문적이고 자기 완결적 의사결정

Human Capital TalentWise

Human Capital TalentWise는 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.

정현석 부사장

HC Group Leader



☎ 02 6676 3751

@ hyechung@deloitte.com

김성진 파트너

HRT Practice Leader



☎ 02 6676 3791

@ sungjkim@deloitte.com

스테파니남 전무

Leadership Practice Lead



☎ 02 6676 2774

@ ilnam@deloitte.com

김도원 전무

Workforce Transformation Lead



☎ 02 6676 3877

@ dowokim@deloitte.com

최원정 상무

Organization
Transformation/M&A Lead



☎ 02 6676 3703

@ wonjechoi@deloitte.com

황공주 상무

Digital HR
Transformation Lead



☎ 02 6676 3672

@ gohwang@deloitte.com

정소영 상무

Digital HR Transformation
Workday HCM Lead



☎ 02 6676 2097

@ soyojung@deloitte.com

박주호 상무

Workforce
Transformation Lead



☎ 02 6676 3857

@ joohopark@deloitte.com



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

Deloitte.

Insights

성장전략부문 대표
손재호 Partner
jaehosoh@deloitte.com

딜로이트 인사이트 리더
정동섭 Partner
dongjeong@deloitte.com

연구원
김선미 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.