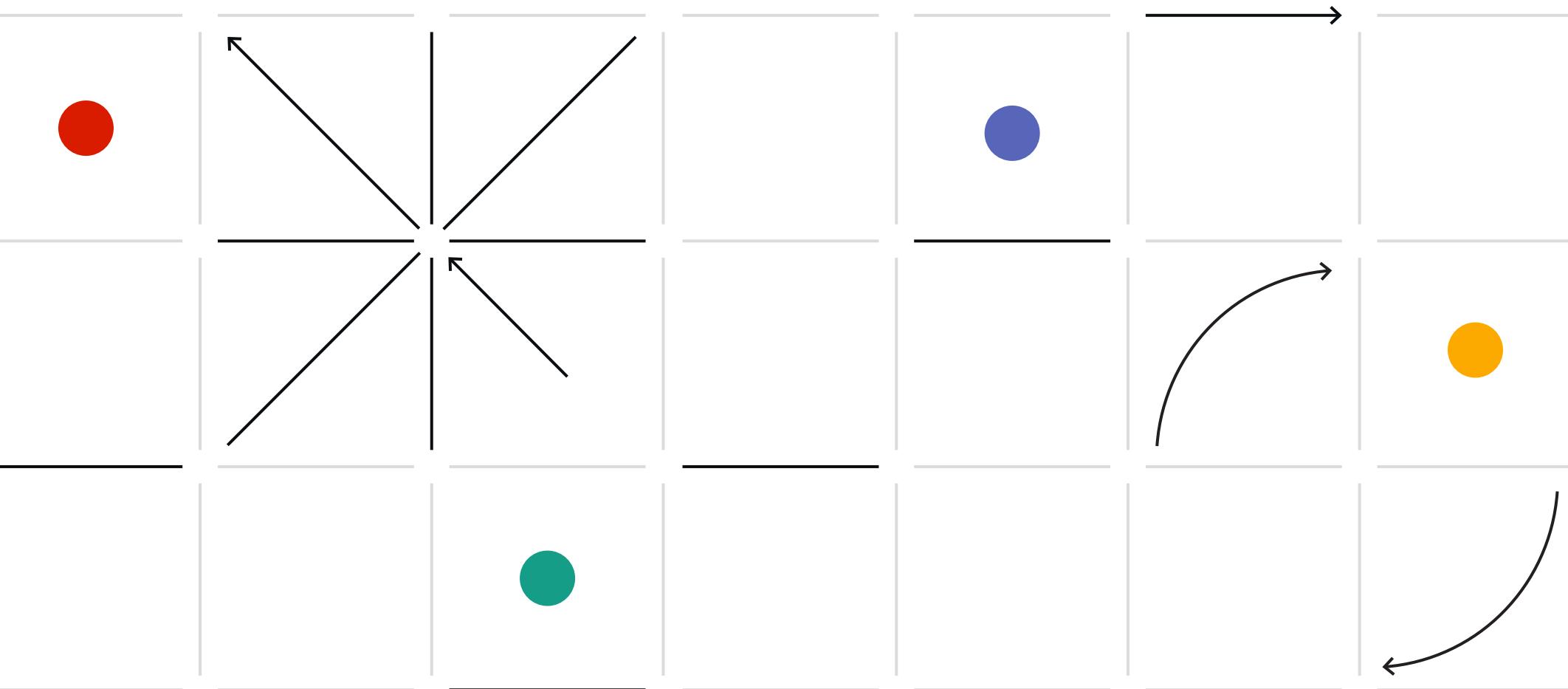


2026

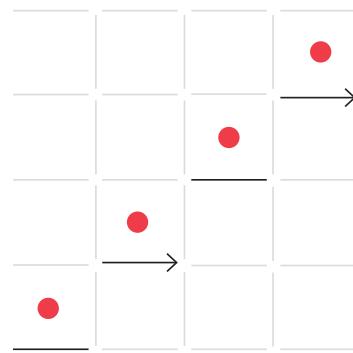
HRD Trend Report



Contents

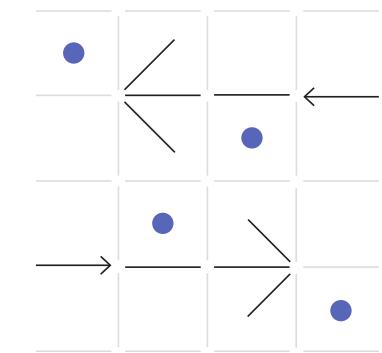
Part. 1 1,754명 직장인들이 전하는 HRD 현황과 전망

03



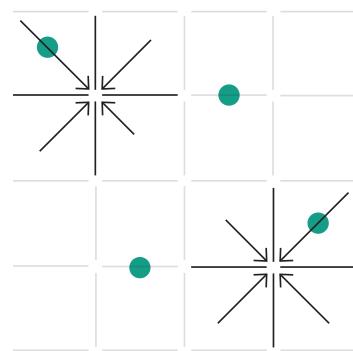
Part. 2 KPC 교육 데이터로 답하는 무엇이든 물어보세요

31



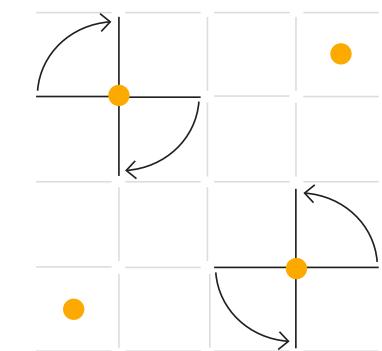
Part. 3 전문가들이 들려주는 2026 HRD Insight

36

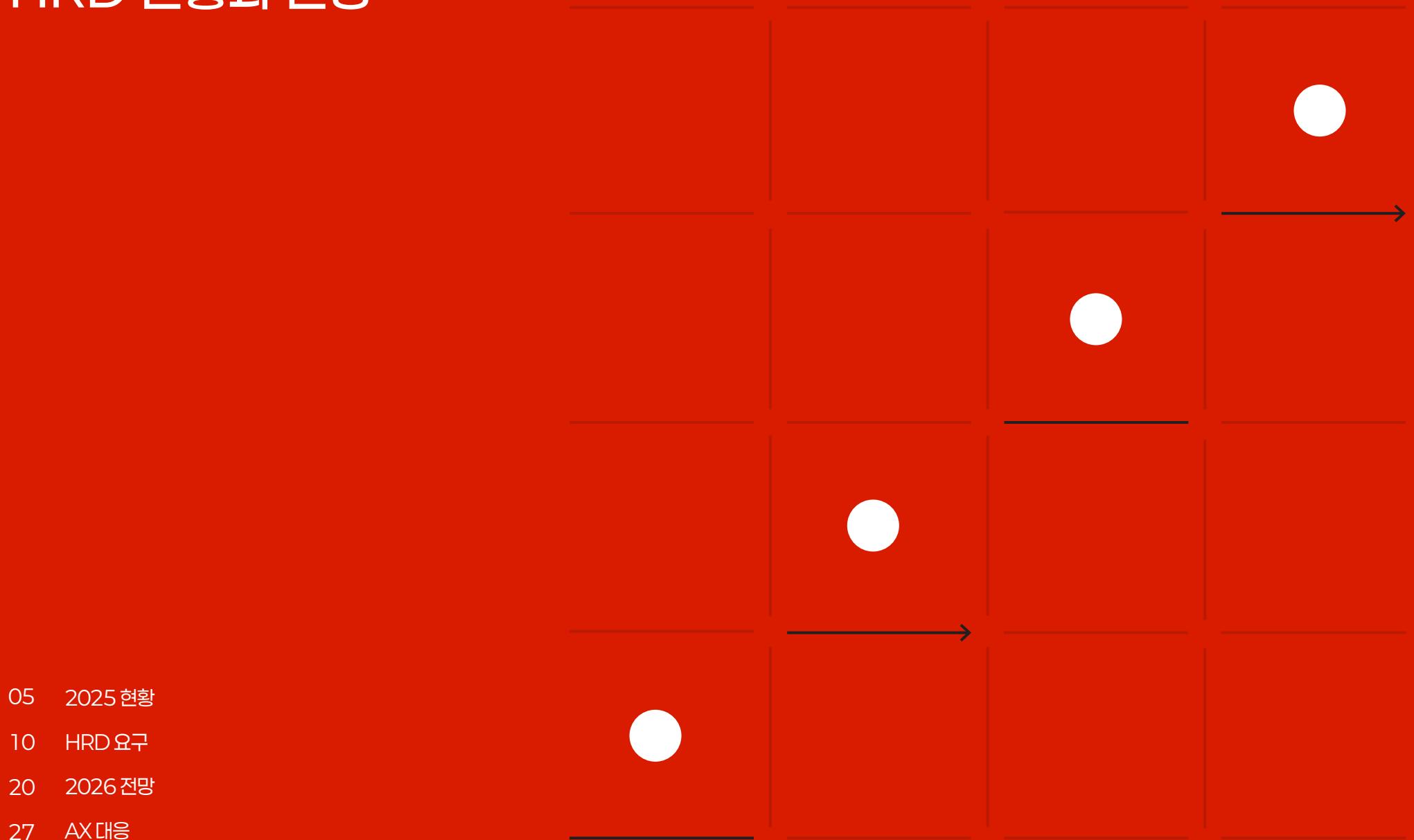


Part. 4 3가지 핵심 키워드로 읽는 2026 HRD Trend

60



1,754명 직장인들이 전하는 HRD 현황과 전망



기간

25. 8.1. - 8. 22.

방식

온라인 서베이

대상

직장인 1,754명

교육담당자 564명
일반직자 1,190명

내용

2025 현황

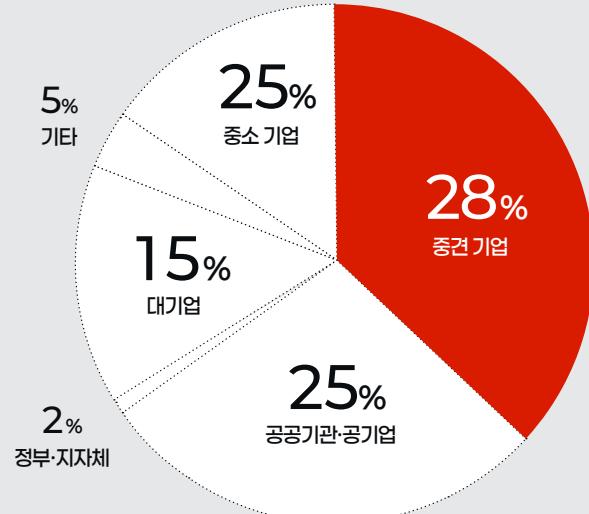
HRD 요구

2026 전망

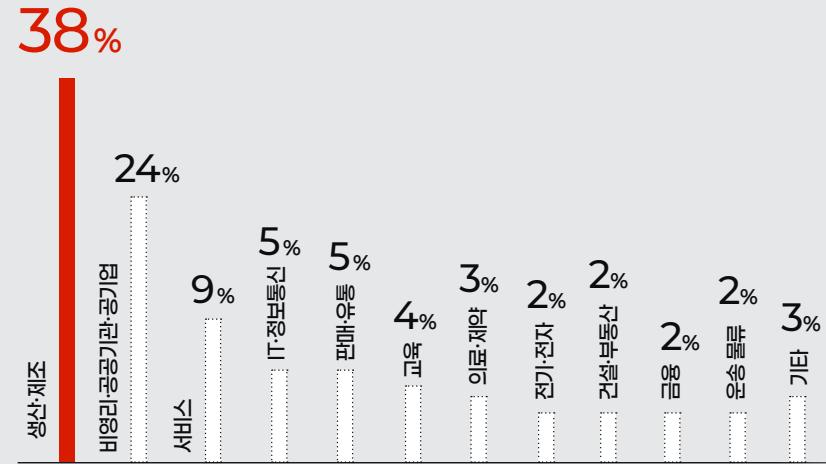
AX 대응

응답자 특성

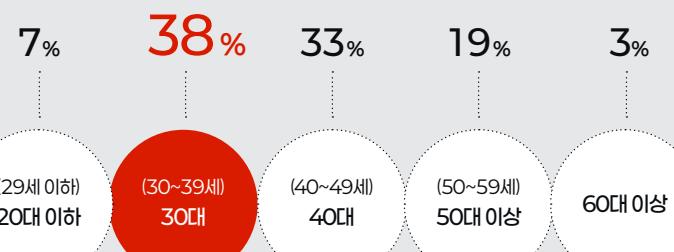
기업 유형



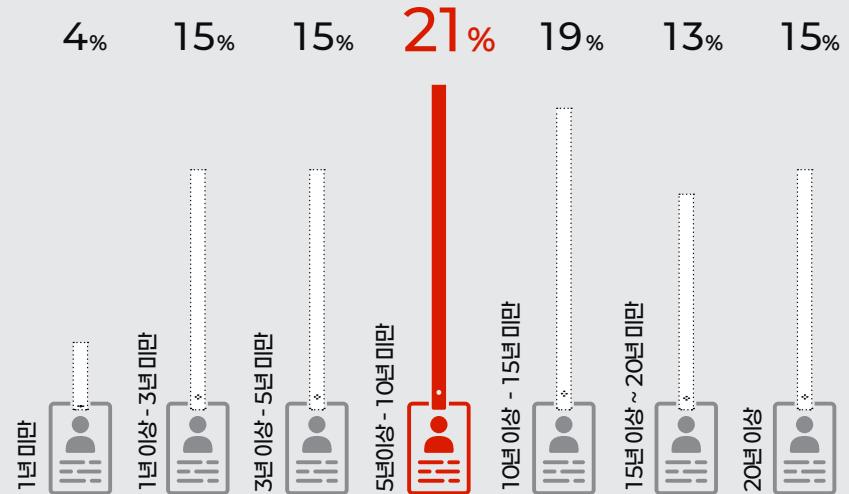
업종



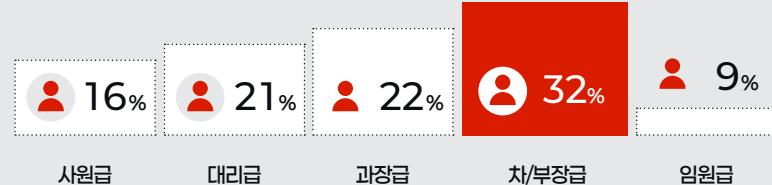
연령



근속연한

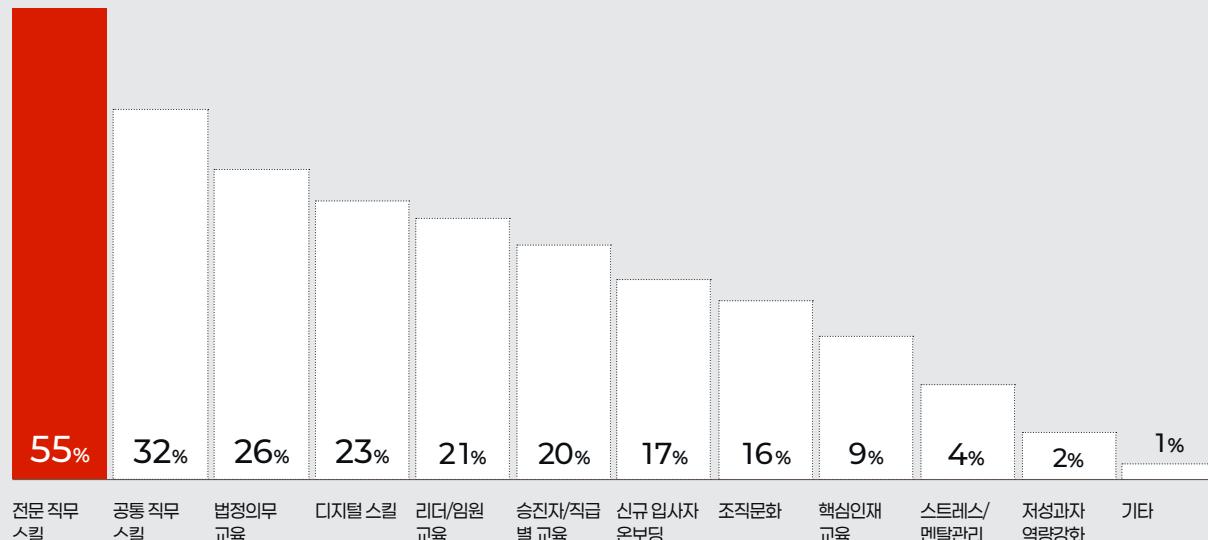


직급

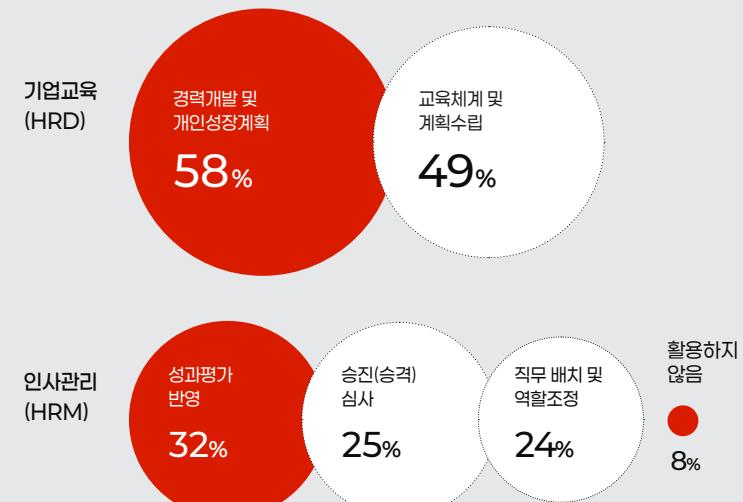


2025 현황

예산 중점 투입 교육



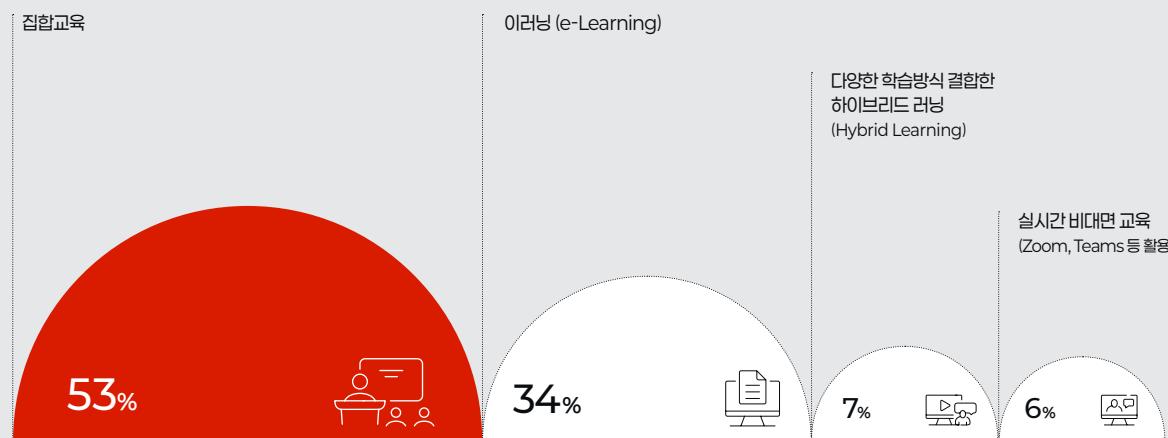
교육 이수내역 활용



경력개발제도 현황



최다 운영 교육형태



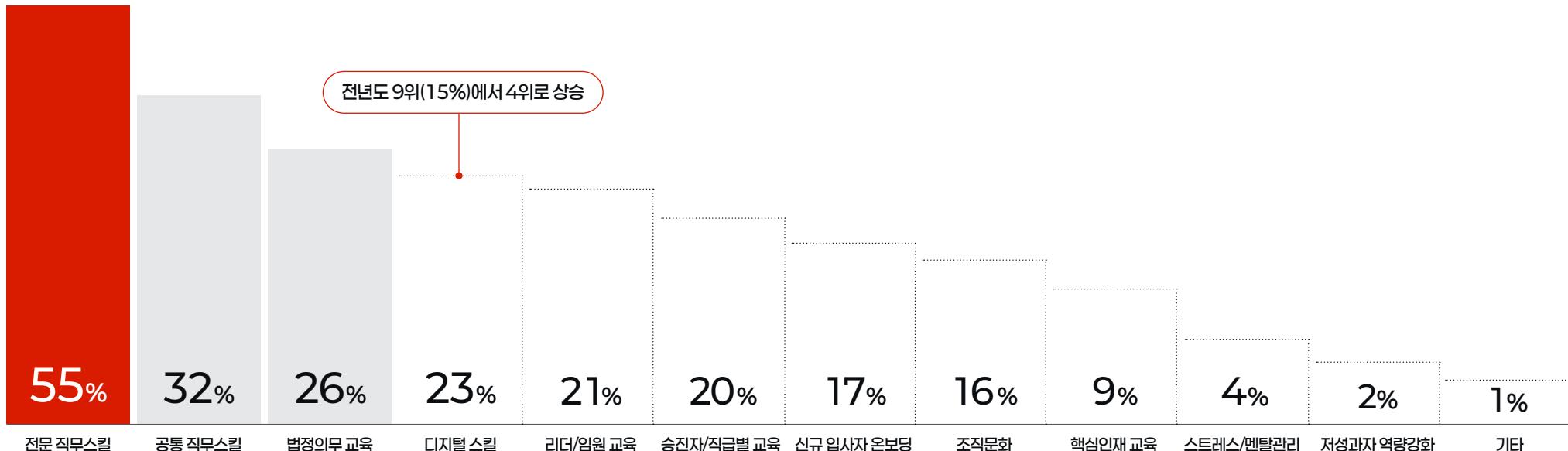
예산 중점 투입 교육

전문 직무스킬 압도적 1위, 디지털 스킬 교육 급상승

올해 기업들이 가장 많은 교육예산을 투입한 분야는 **전문 직무스킬(55%)**로 전년(43%) 대비 크게 증가하며 **모든 기업 유형의 공통적인 최우선 투자 영역**으로 확인되었습니다. 눈에 띄는 변화는 **디지털 스킬(23%)**의 급상승입니다. **전년도 9위(15%)에서 4위로 올라서며 AI 중심의 디지털 전환 대응이 본격화**되고 있음을 보여줍니다. 기업 유형별 분석 결과, 대기업은 리더/임원 교육에 중견·중소 및 공공부문은 법정교육에 상대적으로 더 많은 비중을 두고 있는 것으로 나타났습니다.

| 전년도 조사결과

1위	전문 직무스킬	43%	5위	신규 입사자 온보딩	21%	9위	디지털 스킬	15%
2위	공통 직무스킬	32%	6위	승진자/직급별 교육	17%	10위	스트레스/멘탈관리	6%
3위	법정 의무교육	31%	7위	조직문화 교육	16%	11위	저성과자 역량강화	4%
4위	리더/임원 교육	23%	8위	핵심인재 교육	16%	12위	기타	3%



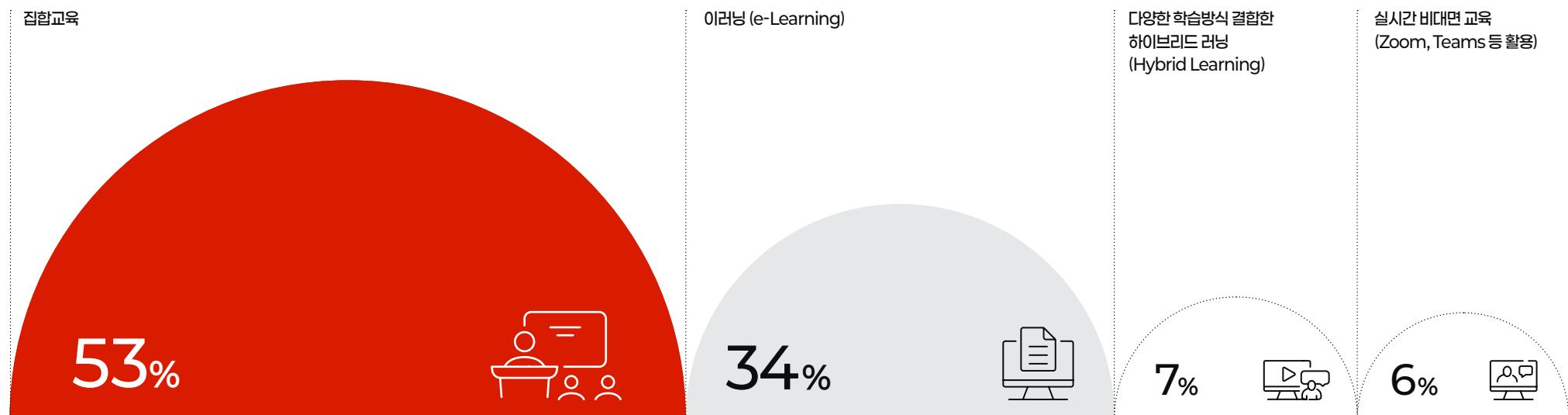
| 기업유형별 분석

기업 유형	1위	2위	3위	4위	5위
대기업	전문 직무스킬 55%	공통 직무스킬 34%	리더/임원 34%	디지털 스킬 25%	승진자/직급별 & 조직문화 18%
중견·중소 기업	전문 직무스킬 57%	공통 직무스킬 31%	법정 의무교육 26%	디지털 스킬 22%	리더 임원교육 21%
공공부문(정부·지자체·공공기관·공기업)	전문 직무스킬 53%	공통 직무스킬 39%	법정 의무교육 33%	디지털 스킬 25%	승진자/직급별 21%

최다 운영 교육형태

대면 학습에 대한 뚜렷한 선호 지속, 전문성과 최신 콘텐츠 빠르게 확보 가능한 외부 위탁 확대

올해 기업들이 가장 많이 운영한 교육형태는 **집합교육(53%)**으로 절반 이상을 차지하며 대면 학습에 대한 선호가 여전히 높게 나타났습니다. 이러닝(34%)이 뒤를 이었고, 하이브리드 러닝(7%)과 실시간 비대면 교육(6%)은 상대적으로 낮은 수준에 머물렀습니다. 이는 원격학습 방식이 일정 부분 활용되고 있으나, 학습효과와 상호작용 측면에서 여전히 집합교육이 기업교육의 핵심적인 운영 방식임을 보여줍니다. 교육 주관방식에서는 **외부 훈련기관 위탁교육이 64%**로 내부 자체교육(35%)을 크게 앞질렀는데, 환경변화가 가속되면서 전문성과 최신 콘텐츠를 기민하게 확보하기 위해 외부 자원을 적극적으로 활용하고 있는 것으로 보입니다.



| 교육주관처

외부 훈련기관 위탁교육

64%

내부 자체교육

35%

기타

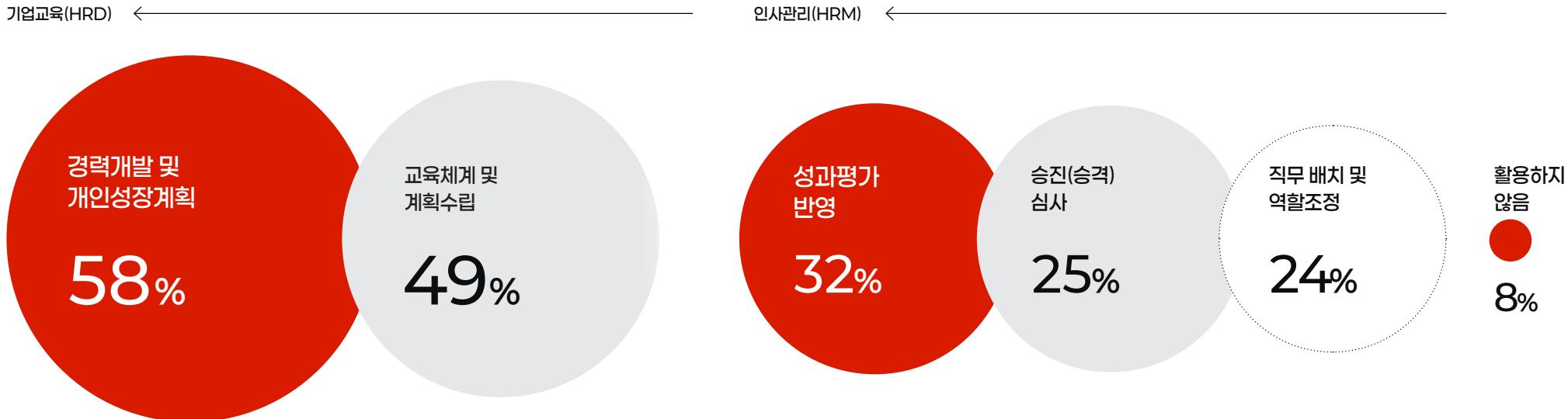
1%

교육담당자 564명 대상 조사

교육이수 내역 활용

구성원 경력개발과 조직 교육전략 수립의 핵심자료, 공공부문은 성과평가에 적극 반영

조사결과, **교육 이수내역은 HRD(교육)와 HRM(인사) 전반에서 활용** 되고 있습니다. HRD 영역에서는 1위인 **경력개발 및 개인 성장계획수립(58%)**과 2위인 **교육체계 및 계획 수립 시 참고(49%)**가 주요 활용목적입니다. 이는 교육 훈련 내역이 단순한 학습 결과 확인을 넘어 개인의 경력경로 설계와 조직의 교육 전략 수립에 중요한 자료로 활용되고 있음을 보여줍니다. HRM 영역에서는 성과평가 반영(32%), 승진(승격) 심사(25%), 직무 배치 및 역할 조정(24%) 순으로 나타났습니다. 특히 공공부문은 성과평가 반영 비율이 53%로 높게 나타나 교육훈련을 역량 개발 뿐 아니라 승진·보직 등 인사제도와 연계하여 적극 활용하고 있음을 보여줍니다. 반면 민간기업(대기업, 중견·중소기업)은 경력개발, 교육체계 수립 등 HRD 활용에 비중을 두는 것으로 나타났습니다.



| 기업유형별 분석

기업 유형	1위	2위	3위	4위	5위
대기업	경력개발 및 개인성장계획 59%	교육체계 및 계획수립 58%	직무배치 및 역할조정 29%	승진(승격)심사 28%	성과평가 반영 22%
중견·중소 기업	경력개발 및 개인성장계획 60%	교육체계 및 계획수립 48%	성과평가 반영 28%	직무 배치 및 역할조정 22%	승진(승격)심사 21%
공공부문(정부·지자체·공공기관·공기업)	성과평가 반영 53%	교육체계 및 계획수립 49%	경력개발 및 개인성장계획 48%	승진(승격)심사 35%	직무배치 및 역할조정 26%

경력개발 제도 현황

기본 역량·자기계발 지원에 집중, 체계적 경력 설계는 미흡

기업들이 가장 많이 운영하는 제도는 OJT 교육(56%), 2위는 자기계발 및 자격증 취득 지원(52%)으로 나타났습니다. 이는 **기업이 구성원의 기본 역량 확보와 자기계발을 제도적으로 지원하는 데 가장 큰 비중**을 두고 있음을 보여줍니다. 뒤이어 멘토링 제도(35%), 핵심인재 육성제도(33%), 사내강사 제도(31%)가 주요 제도로 운영되고 있으며, 이는 현장 기반 학습과 내부 전문가 활용을 통한 조직 내 지식 전파가 중요한 수단으로 활용되고 있음을 의미합니다. 반면 경력개발계획(CDP)(17%), 학위과정 학비 지원(17%), 학습조직(CoP)(16%)은 상대적으로 낮은 수준에 머물러 있어 **장기적인 경력 설계와 학습문화 확산은 아직 미흡한 것으로 나타났습니다.**

* OJT (On the Job Training)

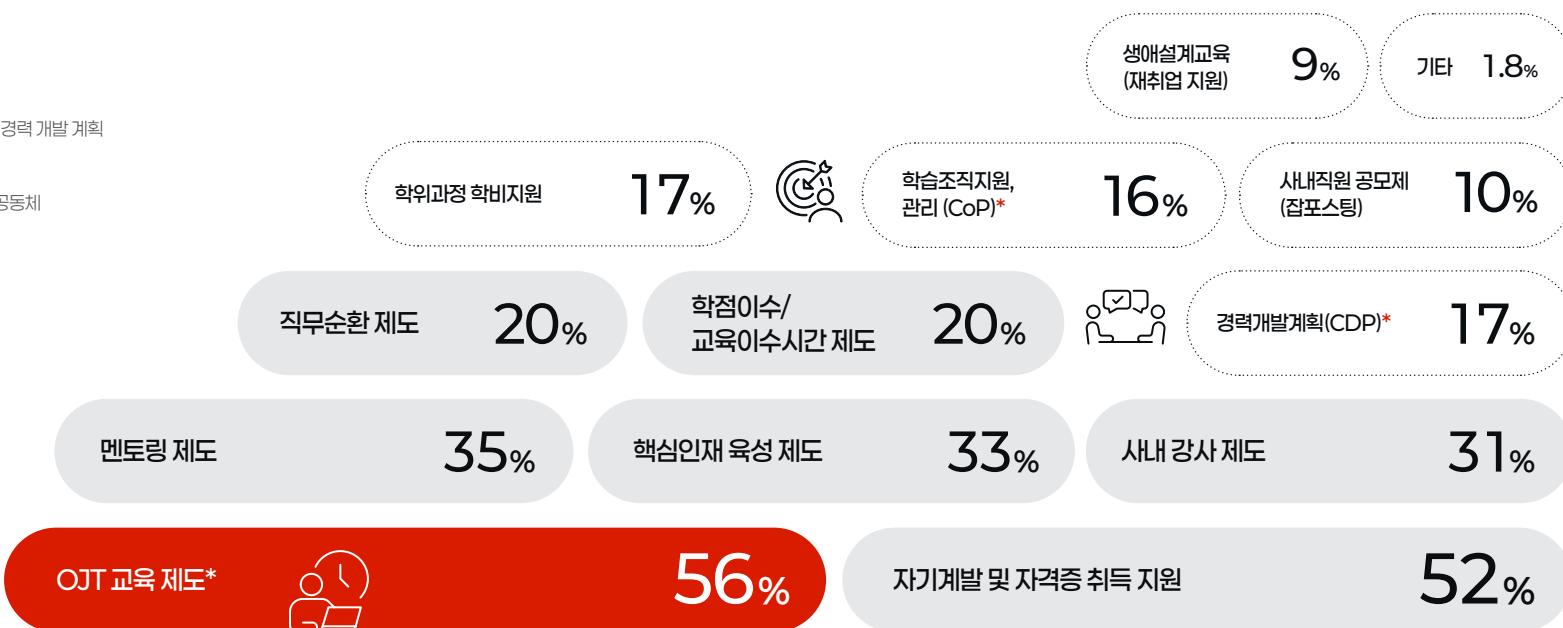
회사에서 실제 일을 하면서 배우는 현장학습 교육 방식

* CDP (Career Development Program)

직원의 체계적인 경력개발과 승진을 위한 장기 육성 프로그램, 경력 개발 계획

* CoP(Community of Practice)

같은 업무나 관심분야의 직원들이 모여 지식을 공유하는 학습공동체



기업유형별 분석

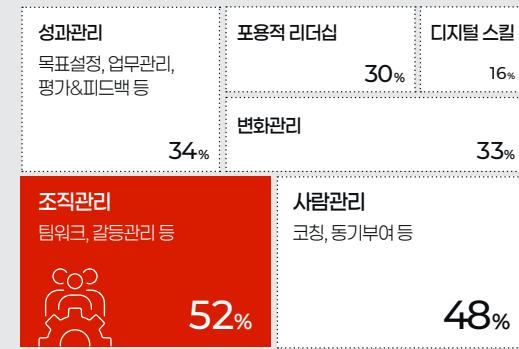
기업 유형	1위	2위	3위	4위	5위
대기업	OJT 교육 제도	60%	자기계발 및 자격증 취득 지원	57%	핵심인재 육성제도
중견·중소 기업	OJT 교육 제도	59%	자기계발 및 자격증 취득 지원	50%	멘토링 제도
공공부문(정부·지자체·공공기관·공기업)	자기계발 및 자격증 취득 지원	57%	OJT 교육 제도	47%	사내강사 제도

HRD 요구

필요교육 | 26년 나에게 필요한 교육



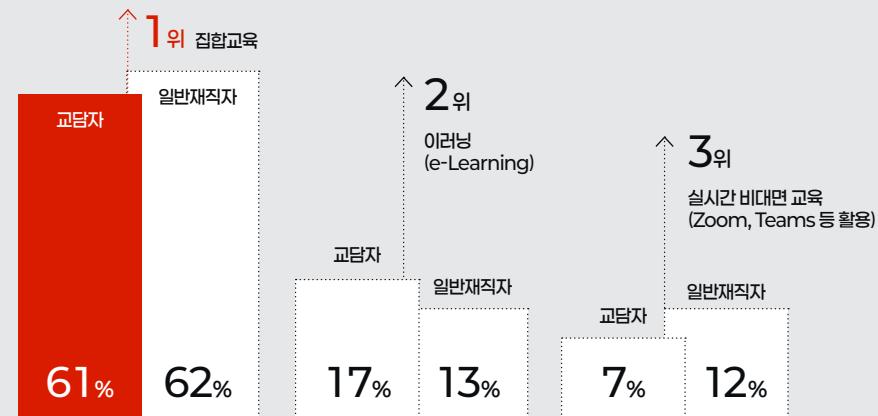
필요교육 | 리더에게 필요한 교육



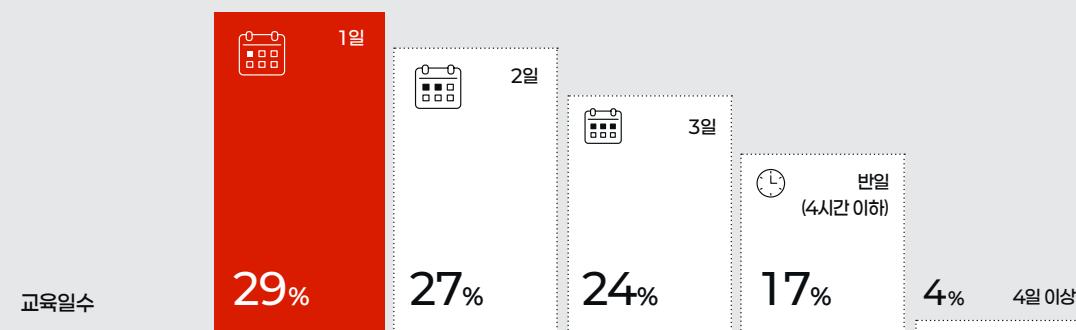
필요교육 | 후배에게 필요한 교육



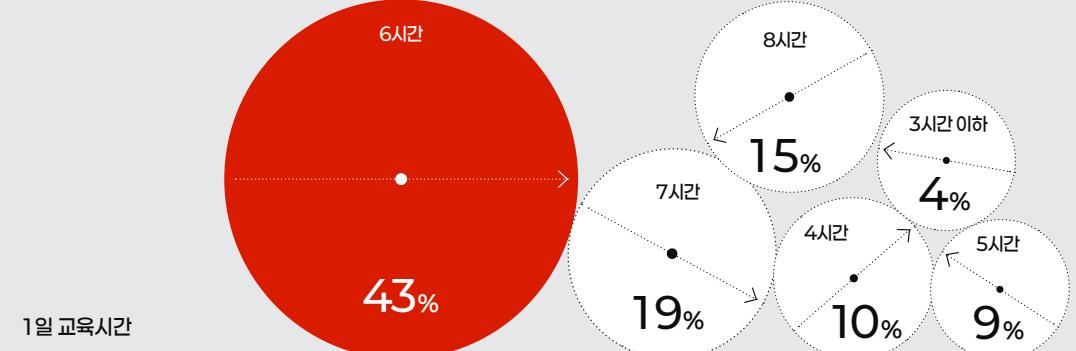
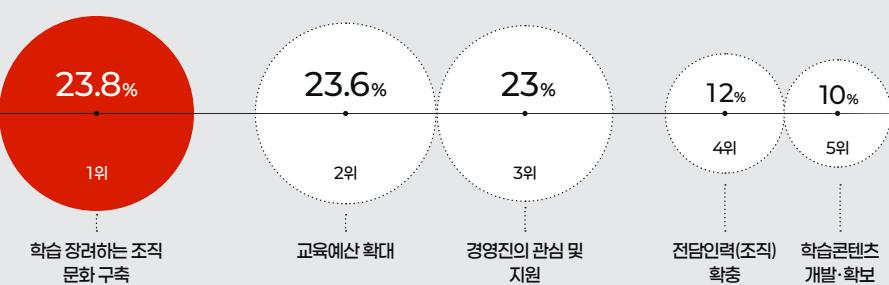
선호 학습방식 | 교담자, 일반재직자 비교분석



선호 학습시간



교육활성화 지원요구



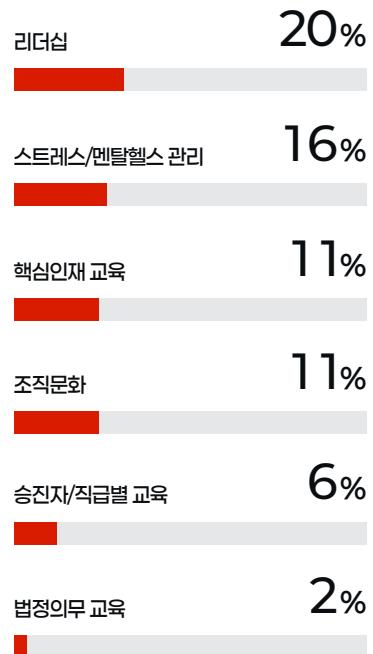
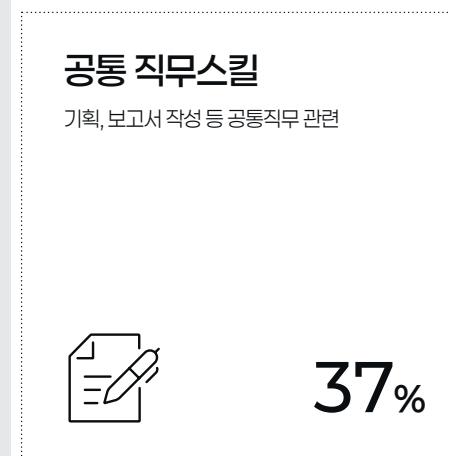
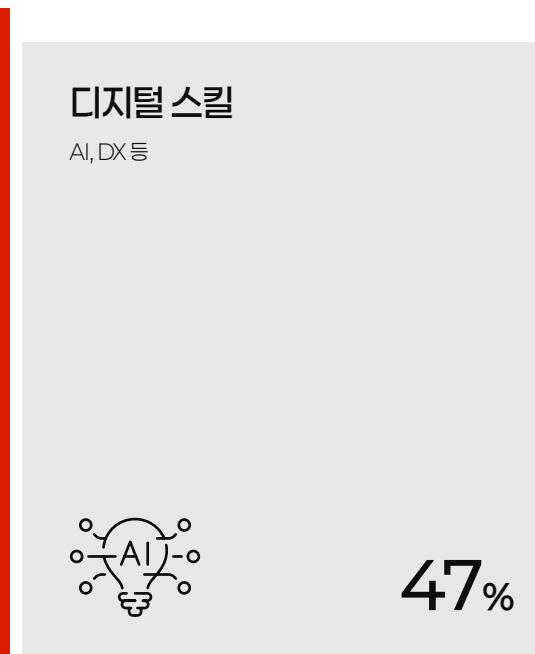
26년 교육 요구(나에게 필요한 교육)

전문 직무&디지털 스킬 수요 높으며, 직무/직급별 세부 요구 차이 뚜렷

2026년 자신에게 필요한 교육 1위는 **전문 직무스킬(48%)**로 나타났습니다. 생산, 마케팅, 인사 등 직무 수행에 필요한 전문성을 심화하려는 요구가 가장 높았습니다. 2위는 디지털 스킬(47%)로, 지난해 3위(34%)에서 큰 폭으로 상승하며 공통 직무스킬을 제쳤습니다. 이는 생성형 AI와 디지털전환(DX)이 실무 전반에 확산되면서 **디지털 스킬이 핵심 능력으로 자리 잡았을**을 보여줍니다. 3위는 공통 직무스킬(37%), 4위는 리더십(20%), 5위는 스트레스/멘탈헬스 관리(16%)로 나타나, 조직 내 리더십 개발과 구성원의 심리적 안정 지원이 여전히 중요한 과제임을 보여줍니다. **직무별 세부 분석**에서는 대부분 직무가 전문/공통 직무스킬, 디지털 스킬을 1-3위로 꼽으면서도 **업무 특성에 따른 차이**를 보였습니다. **직급별 세부 분석**에서는 전 직급이 전문 직무, 공통 직무, 디지털 스킬을 상위 3순위로 선택하면서도 직급에 따른 차이를 보였습니다. 특히 **차/부장급과 임원급**에서는 **디지털 스킬 수요가 1위를 차지해** 리더들이 신기술을 이해하고 디지털 전환을 리드해야 하는 현실이 담겼습니다.

| 전년도 조사결과(2024년 9월)

1위	전문 직무스킬	47%	4위	리더십	27%	7위	핵심인재 교육	18%
2위	공통 직무스킬	38%	5위	스트레스/멘탈헬스	24%	8위	승진자/직급별 교육	11%
3위	디지털 스킬	34%	6위	조직문화	20%	9위	법정의무 교육	5%



일반재직자 1,190명 대상 조사, 복수응답(3개 이내)

26년 교육 요구(나에게 필요한 교육)

대부분 직무에서 전문·디지털 스킬 우선, 직무별 특화 니즈도 뚜렷

직무별 세부 분석에서는 대부분 직무가 전문/공통 직무스킬, 디지털 스킬을 1-3위로 꼽으면서도 업무 특성에 따른 차이를 보였습니다. **인사·총무, 재무·회계, 법무·컴플라이언스, 생산·품질은 전문 직무스킬 수요가 압도적으로 높아** 업무 전문성 강화에 집중하고 있습니다. **연구·기술개발, IT·데이터, 고객지원·서비스는 디지털 스킬 수요가 현저히 높아** 기술 변화에 대한 적응 욕구가 강합니다. 특히 **고객지원·서비스는 스트레스·멘탈관리가 3위**를 차지해 고객 응대 업무가 수반하는 감정노동 부담이 담겼습니다. **경영·기획 직무는 1~3위 간 응답률 편차가 작아 전문/공통 직무 스킬과 디지털 역량을 고르게 요구**하는 특징을 보입니다.

| 직무별 분석

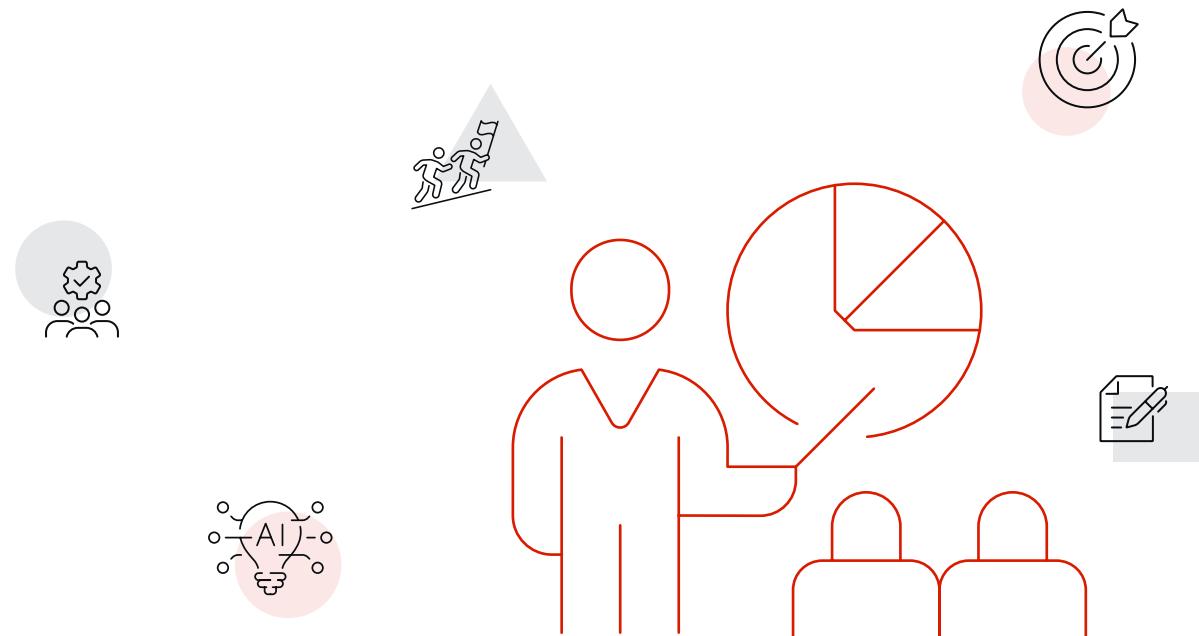
구분	경영·기획	 인사·총무	 재무·회계	 법무·컴플라이언스	 생산·품질	 연구·기술개발				
1위	공통 직무스킬	59%	전문 직무스킬	64%	전문 직무스킬	72%	전문 직무스킬	66%	디지털 스킬	68%
2위	디지털 스킬	48%	공통 직무스킬	35%	공통 직무스킬	38%	디지털 스킬	28%	디지털 스킬	47%
3위	전문 직무스킬	43%	디지털 스킬	20%	디지털 스킬	31%	공통 직무스킬	21%	공통 직무스킬	21%
4위	리더십	18%	조직문화	19%	리더십	20%	리더십	17%	리더십	21%
5위	핵심 인재 교육	17%	리더십	15%	스트레스/멘탈관리	13%	승진자/직급별	10%	조직문화	15%

구분	IT·데이터	 영업·마케팅	 구매·물류	 고객지원·서비스	 행정·사무지원					
1위	디지털 스킬	68%	디지털 스킬	49%	전문 직무스킬	57%	디지털 스킬	64%	디지털 스킬	55%
2위	전문 직무스킬	30%	전문 직무스킬	46%	디지털 스킬	44%	공통 직무스킬	39%	공통 직무스킬	44%
3위	공통 직무스킬	26%	공통 직무스킬	36%	공통 직무스킬	36%	스트레스/멘탈관리	33%	전문 직무스킬	32%
4위	스트레스/멘탈관리	16%	리더십	28%	리더십	31%	리더십	23%	스트레스/멘탈관리	26%
5위	리더십	15%	핵심 인재교육	17%	조직문화	16%	전문 직무스킬	21%	조직문화	19%

26년 교육 요구(나에게 필요한 교육)

고위 직급은 디지털 스킬 1위, 실무진은 전문스킬 우선

전 직급이 전문 직무스킬, 공통 직무스킬, 디지털 스킬을 상위 3순위로 선택하면서도 직급에 따른 차이를 보였습니다. 차/부장급과 임원급에서는 **디지털 스킬 수요가 1위**를 차지했는데 이는 리더들이 생성형 AI 등 신기술을 이해하고 디지털 전환을 리드해야 하는 현실을 반영한 결과입니다. 사원급(50%)과 대리급(58%)은 전문 직무스킬이 1위로, 업무 기초 역량 강화에 집중하고 있으며 **과장급은 전문 직무스킬(49%)**과 **공통 직무스킬(46%)**이 근소한 차이를 보여 **전문성과 관리 역량이 동시에 요구되는 중간관리자의 특성**이 담겼습니다.

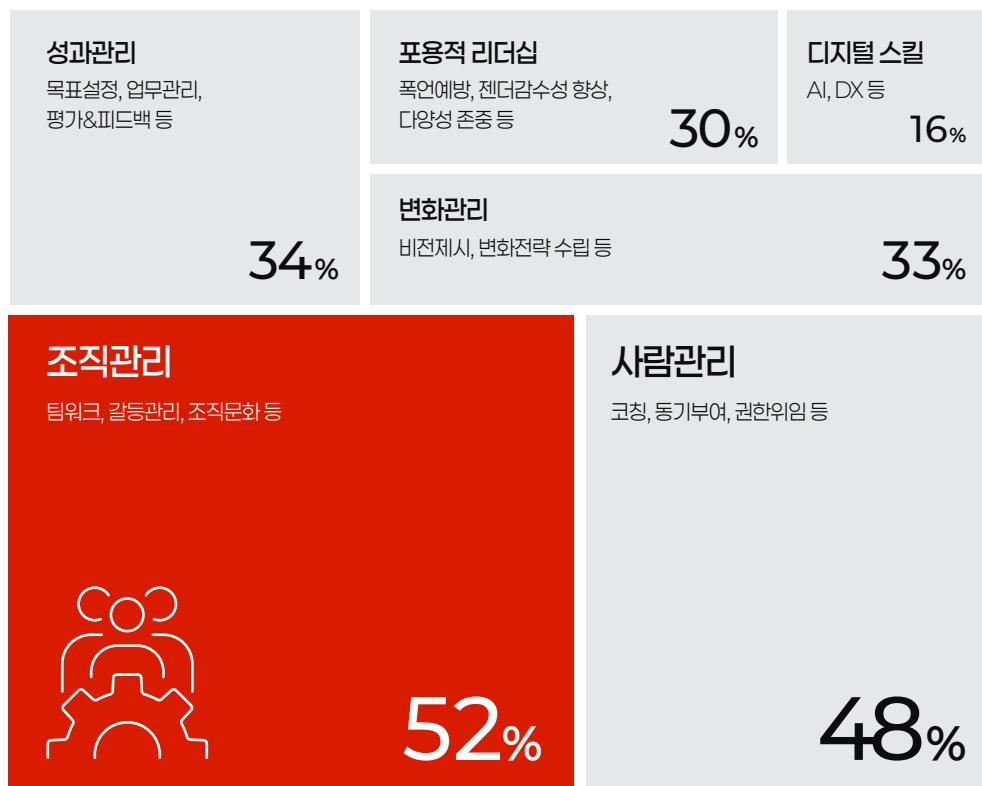


| 직급별 분석

구분	사원급	대리급	과장급	차/부장급	임원급
1위	전문 직무스킬 50%	전문 직무스킬 58%	전문 직무스킬 49%	디지털 스킬 56%	디지털 스킬 54%
2위	공통 직무스킬 46%	디지털 스킬 38%	공통 직무스킬 46%	전문 직무스킬 42%	전문 직무스킬 42%
3위	디지털 스킬 38%	공통 직무스킬 35%	디지털 스킬 44%	공통 직무스킬 32%	공통 직무스킬 31%
4위	스트레스/멘탈관리 23%	핵심 인재교육 15%	리더십 20%	리더십 27%	리더십 30%
5위	조직문화 7%	리더십 14%	핵심 인재교육 12%	스트레스/멘탈관리 18%	핵심 인재교육 14%

26년 교육 요구(리더에게 필요한 교육)

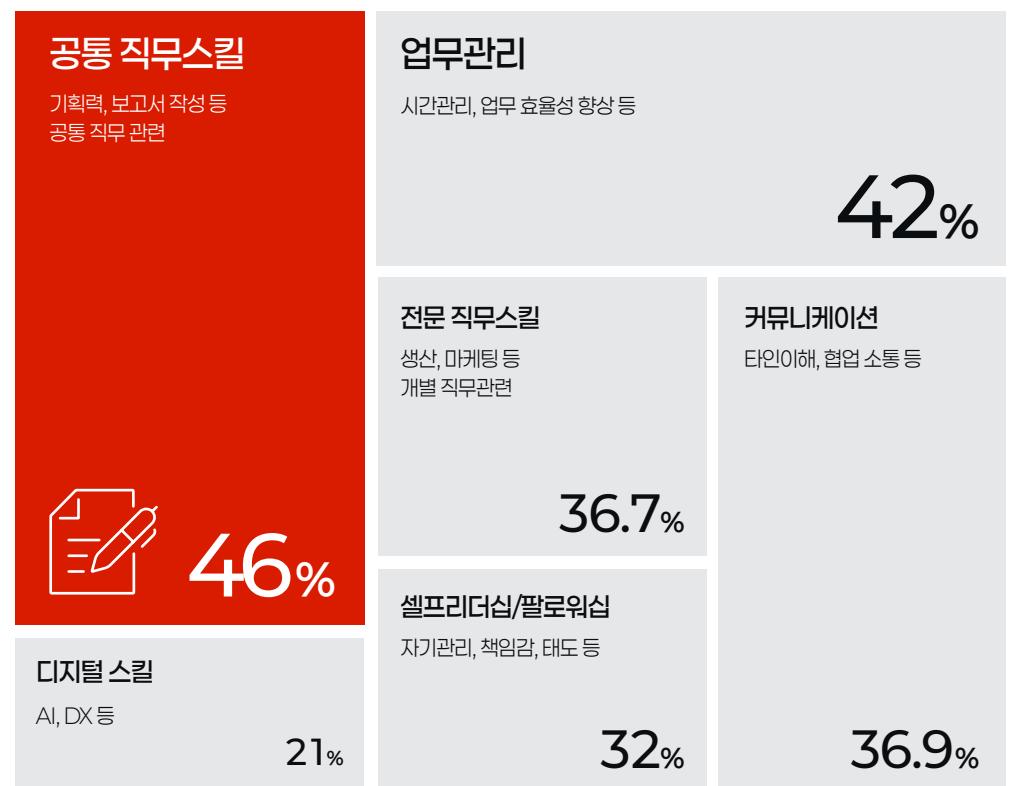
자신의 리더(상사)에게 필요한 교육 1위는 **조직관리(52%)**, 2위는 **사람관리(48%)**로 나타나 조직문화 형성, 코칭과 동기부여가 더욱 중요해지고 있는 리더십 요구가 반영되었습니다. 3위는 성과관리(34%), 4위는 변화관리(33%)로, 목표 설정과 평가, 변화 전략 수립 역량에 대한 필요성이 꾸준히 강조되고 있습니다. 5위는 포용적 리더십(30%)으로, 폭언 예방, 젠더 감수성, 다양성 존중 등 조직 내 포용이 중요한 리더십 과제로 자리 잡고 있습니다. 반면 디지털 스킬에 대한 요구는 상대적으로 낮았습니다.



일반재직자 1,190명 대상 조사, 복수응답(3개 이내)

26년 교육 요구(후배에게 필요한 교육)

후배에게 필요한 교육 1위는 **공통 직무스킬(46%)**, 2위는 **업무관리(42%)**로 나타나 기획력과 보고서 작성 등 업무 기본기와 시간관리, 업무 효율성 향상에 대한 요구가 가장 높았습니다. 3위 커뮤니케이션(36.9%)과 4위 전문 직무스킬(36.7%)이 근소한 차이를 보이며, 협업을 위한 소통 역량과 개별 직무 전문성이 균형있게 요구되고 있습니다. 5위 셀프리더십/팔로워십(32%)은 자기관리와 책임감 등 업무 수행 태도를 중요하게 생각하고 있음을 보여줍니다. 디지털 스킬(21%)은 순위는 낮으나 유의미한 응답율을 보였습니다.

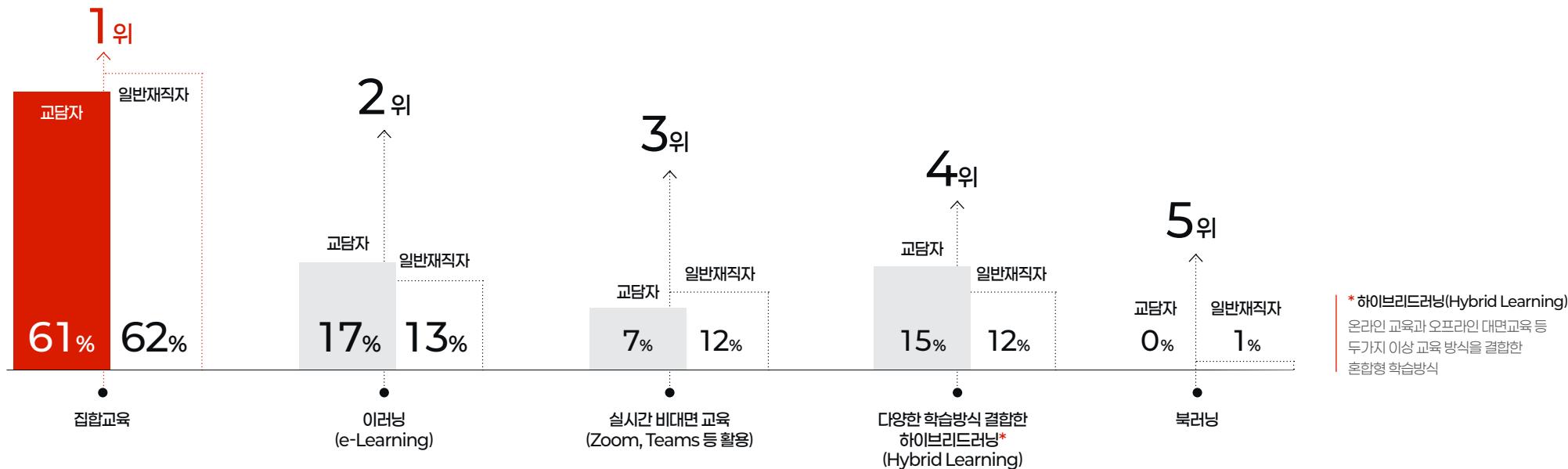


일반재직자 1,190명 대상 조사, 복수응답(3개 이내)

선호 학습방식

집합교육에 대한 압도적 선호 여전, 일반재직자는 이러닝 보다 실시간 비대면 교육 선호

선호 학습방식은 **교육담당자(61%)**와 **일반재직자(62%)** 모두에서 **집합교육이 가장 높게 나타나**, 대면 학습과 상호작용에 대한 높은 수요를 확인할 수 있었습니다. 교육담당자는 이러닝(17%)과 하이브리드 러닝(15%) 선호도가 높았으며 일반재직자는 실시간 비대면 교육(12%)과 하이브리드 러닝을 동등하게 선호했습니다. 특히 **실시간 비대면 교육은 교육담당자(7%)보다 일반재직자(12%)의 선호도가 더 높게 나타났는데** 온라인 학습환경에서 즉각적인 소통과 상호작용을 보완하는 실시간 비대면 교육에 대한 교육생들의 선호가 담긴 것으로 보입니다.



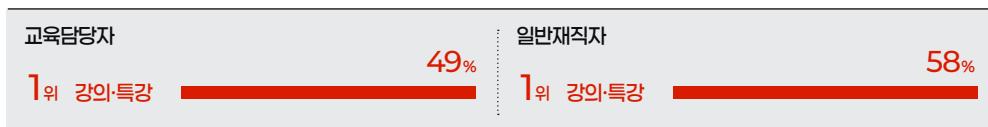
연령별 분석

구분	20대 이하	30대	40대	50대 이상
1위	집합교육	49%	집합교육	70%
2위	실시간 비대면 교육	23%	실시간 비대면 교육	11%
3위	이러닝	21%	이러닝	9.4%
4위	하이브리드러닝	7%	하이브리드러닝	9.1%
5위	북러닝	0%	북러닝	0.5%

효과적 학습기법

영역별 차이 뚜렷 교육담당자-재직자 시각차도 존재

교육 영역별 효과적인 학습기법에 대해 교육담당자와 일반재직자의 응답을 분석한 결과, **전문 직무스킬**의 효과적 학습기법으로 교육담당자·일반재직자 모두 **강의·특강**을 꼽았으나, 교육담당자는 실습을, 일반재직자는 사례탐구를 상대적으로 보다 효과적으로 인식했습니다. **공통 직무스킬** 영역에서는 강의·특강과 실습 응답율이 압도적으로 높아 **강의를 통한 빠른 지식 습득과 실습을 통한 적용력 강화를 병행하는 것이 효과적임**을 보여줍니다. **디지털 스킬**은 양측 모두 **실습을 압도적 1위**로 꼽았으며, 리더십·조직문화 영역에서는 강의·특강이 공동 1위로 교육담당자는 토의, 일반재직자는 사례탐구를 보다 효과적으로 인식하는 것으로 나타났습니다.



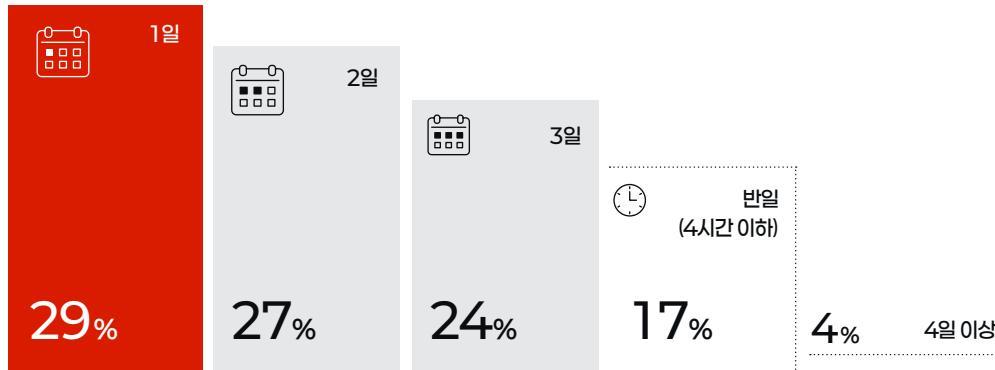
교육담당자 564명, 일반재직자 1,190명 대상 조사, 복수응답(2개 이내)

선호 학습시간

1Day클래스 선호 뚜렷, 하루 교육시간으로는 6시간 가장 선호

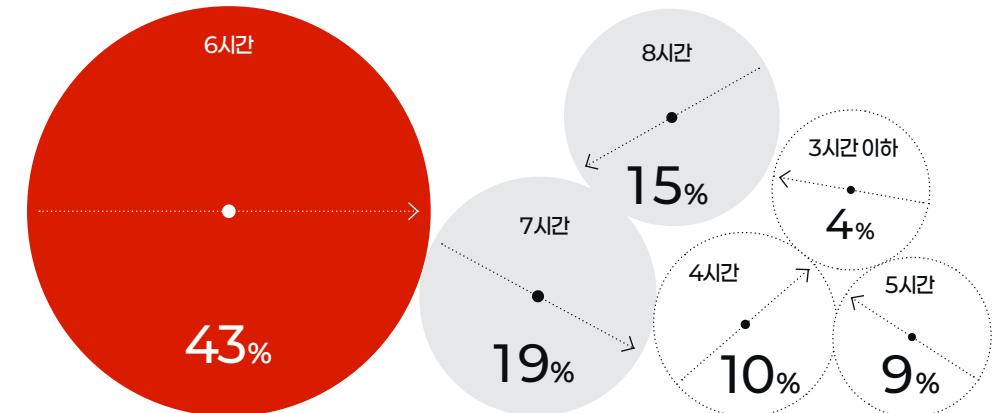
교육일수 1회 대면교육 시 선호하는 교육일수

1회 대면교육 시 선호하는 학습일수는 **1일(29%)**이 1위로 나타나 **1DAY 클래스**에 대한 수요가 가장 높았습니다. 이어 2일(27%)과 3일(24%)이 뒤를 이었으며, 반일 과정(17.0%)과 **4일 이상 장기 과정(4%)**은 상대적으로 낮은 선호도를 보였습니다. **반일 과정에 대한 낮은 선호**는 학습 효과와 몰입 확보에 시간이 충분치 않다는 인식을 반영하는 것으로 보이며, **업무 공백을 최소화하면서도 학습 효과성을 고려한 1 Day 클래스 수요가 늘고 있는 추세**와 대조됩니다.



1일 교육시간 1일 이상 교육 시 선호하는 하루 교육시간

1일 이상 교육 시 선호하는 하루 교육시간은 **6시간(43%)**이 가장 높게 나타났습니다. 지난해에 이어 6시간이 최적 교육시간으로 지속 선택된 것은 **학습 효과와 집중력을 확보하면서도 피로를 방지할 수 있는 적정 시간**으로 인식되고 있음을 보여줍니다. 7시간(19%), 8시간(15%)이 뒤를 이었으며 4시간(10%)과 5시간(9%), 3시간 이하(4%)는 상대적으로 낮은 선호도를 보였습니다.



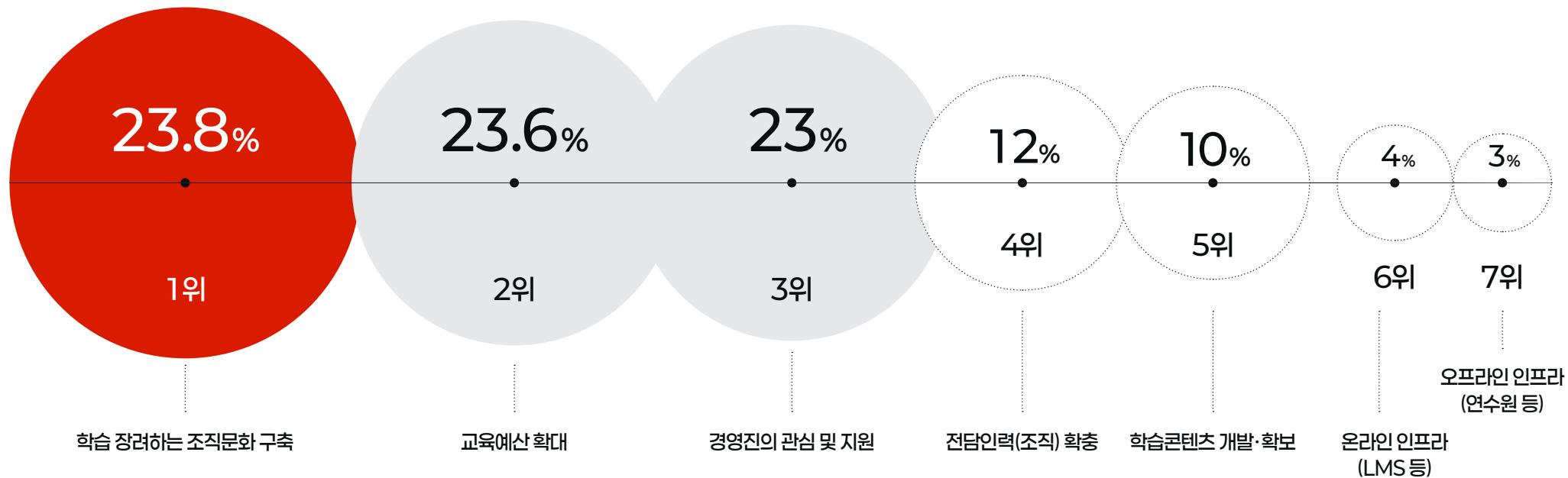
연령별 분석

구분	20대 이하		30대		40대		50대 이상	
	교육일수	1일 교육시간	교육일수	1일 교육시간	교육일수	1일 교육시간	교육일수	1일 교육시간
1위	3일	32%	6시간	34%	1일	28%	6시간	40%
2위	2일	23%	7시간	19%	2일	27%	7시간	26%
3위	1일	22%	5시간	15%	3일	24%	8시간	22%
4위	반일	14%	4시간	14%	반일	17%	4시간	18%
5위	4일 이상	10%	8시간	10%	4일 이상	3%	5시간	5%

교육활성화 지원요구

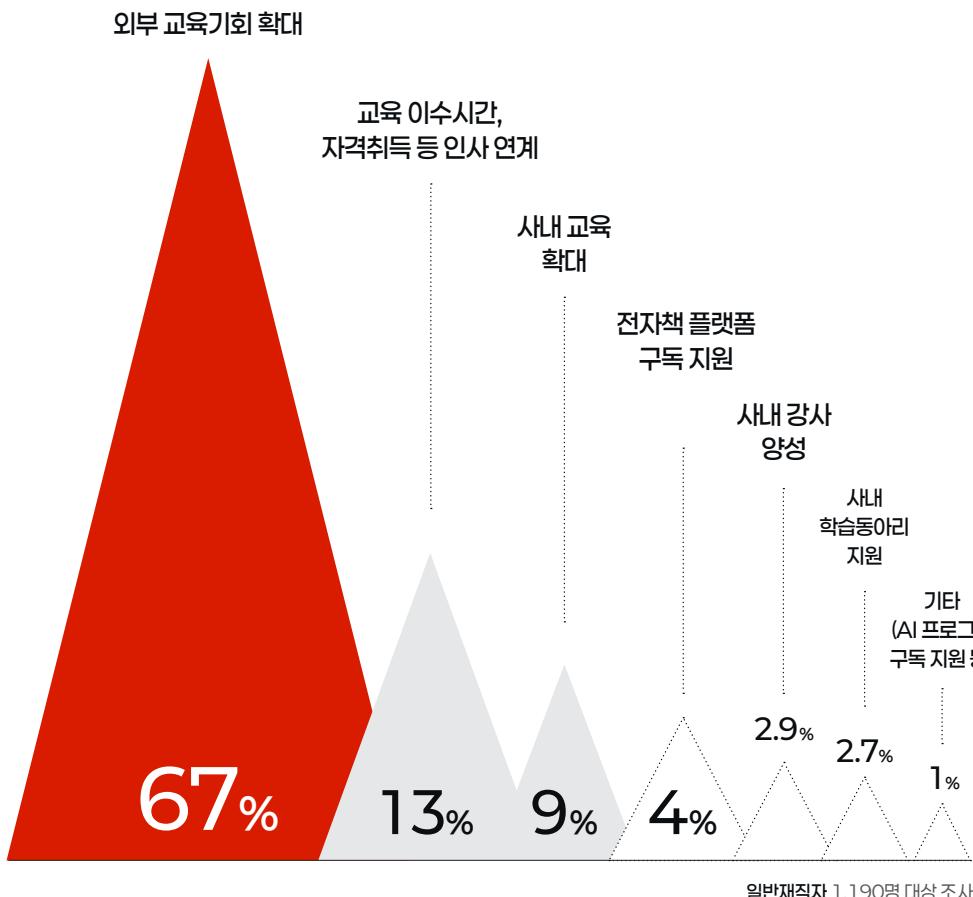
학습문화·예산확보·경영진의 지지가 교육 활성화의 핵심 기반

HRD 활성화에 필요한 지원으로는 **학습을 장려하는 조직문화 구축(23.8%)**과 **교육예산 확대(23.6%)**, 경영진의 관심 및 지원(23%)이 근소한 차이로 1~3위를 차지했는데 이는 교육활성화를 위해서는 구성원이 자발적으로 학습하고 성장할 수 있는 환경 조성이 선행되어야 할 뿐 아니라 동시에 충분한 지원 확보, 그리고 리더의 학습 장려와 성장 지지가 균형 있게 뒷받침되어야 한다는 인식이 반영된 결과입니다. 전담인력 확충(12%)과 학습콘텐츠 개발(10%), 온/오프라인 인프라는 상대적으로 낮은 응답률을 보였는데, 이는 **교육활성화 기반으로 문화·예산·경영진 지원이 우선시**되고 있음을 보여줍니다.



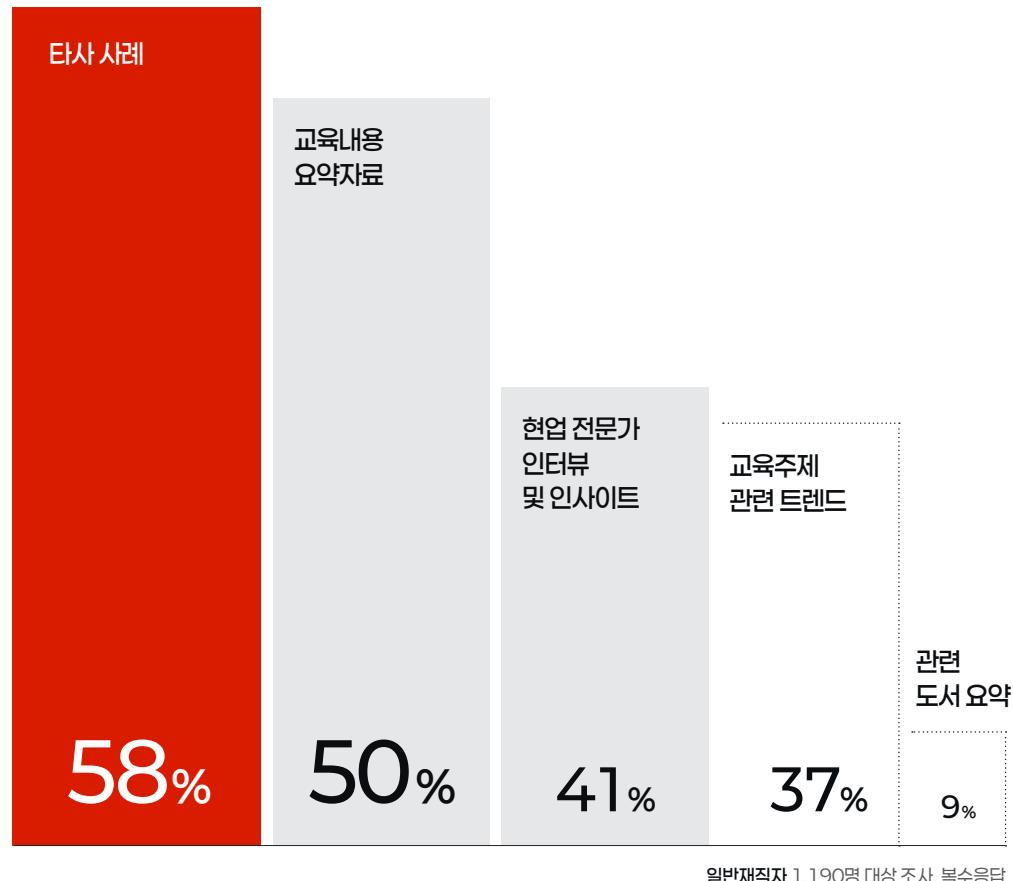
역량개발 지원요구

역량개발에 가장 필요한 회사차원 지원요구에 대한 조사결과, 1위는 **외부교육 기회 확대(67%)**로 **과반수 이상**이 응답했습니다. 2위인 교육 이수 시간, 자격 취득 등 인사연계 응답률이 13%에 그친 점을 감안할 때, 외부 교육에 대한 수요가 압도적으로 크다는 것을 알 수 있습니다. 이는 개인별 관심과 능력 수준에 맞는 교육을 선택해 최신 지식을 기민하게 습득하고자 하는 요구가 강하다는 것으로 해석할 수 있습니다. 기타 의견으로는 AI 프로그램 구독 지원이 다수 집계되어 참고하실만 합니다.



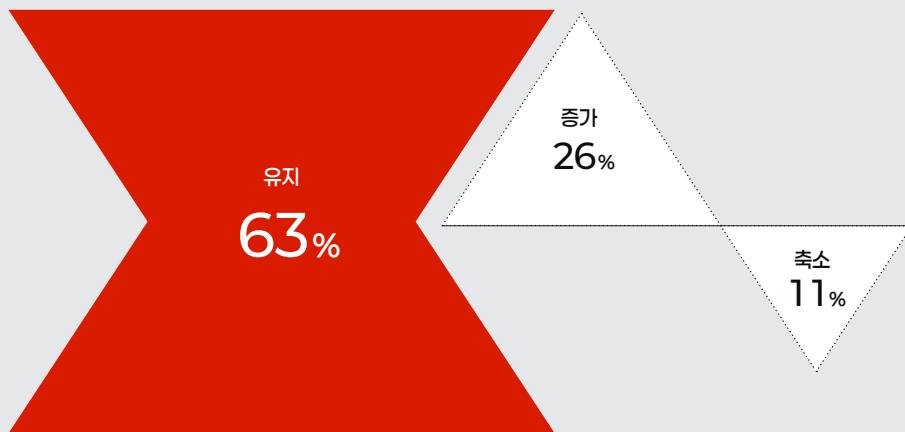
현업 적용 지원요구

교육내용을 현업에 적용하는데 도움되는 콘텐츠에 대해 조사한 결과, 1위는 **타사 사례(58%)**로, 다른 **조직이 문제를 어떻게 해결했는지 보여주는 자료는 학습 후 빠른 실행에 도움**이 됩니다. 2위는 교육내용 요약자료(50%)로, 핵심요약집은 현업에서의 학습 전환을 촉진하는데 효과적입니다. 3위 현업 전문가 인터뷰 및 인사이트 또한 40% 이상의 높은 응답률을 보였으며 4위는 트렌드 자료(37%)였으며 관련 도서 요약(9%) 수요는 높지 않았습니다.

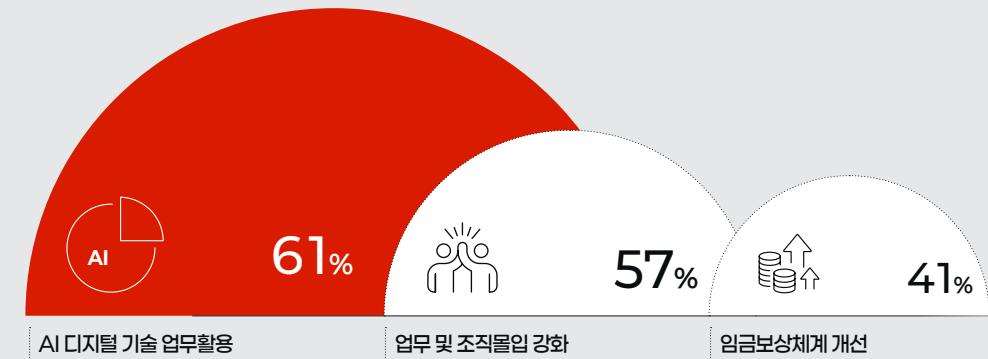


2026 전망

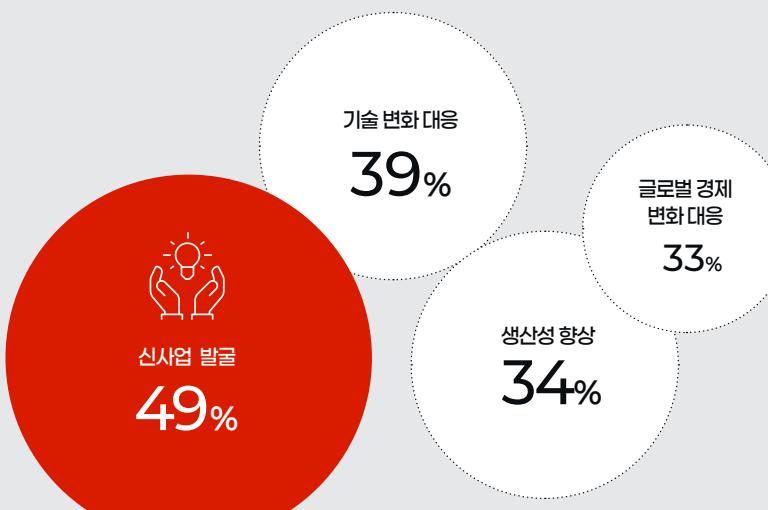
2026 예산 전망



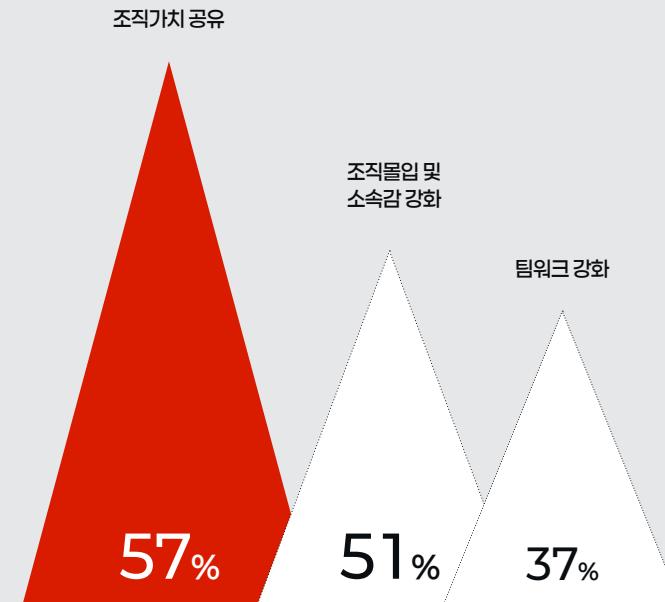
업무 생산성 당면이슈



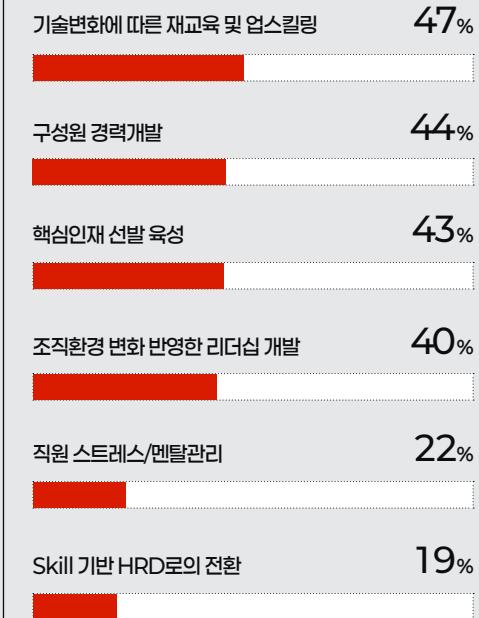
경영환경 당면이슈



조직문화 당면이슈



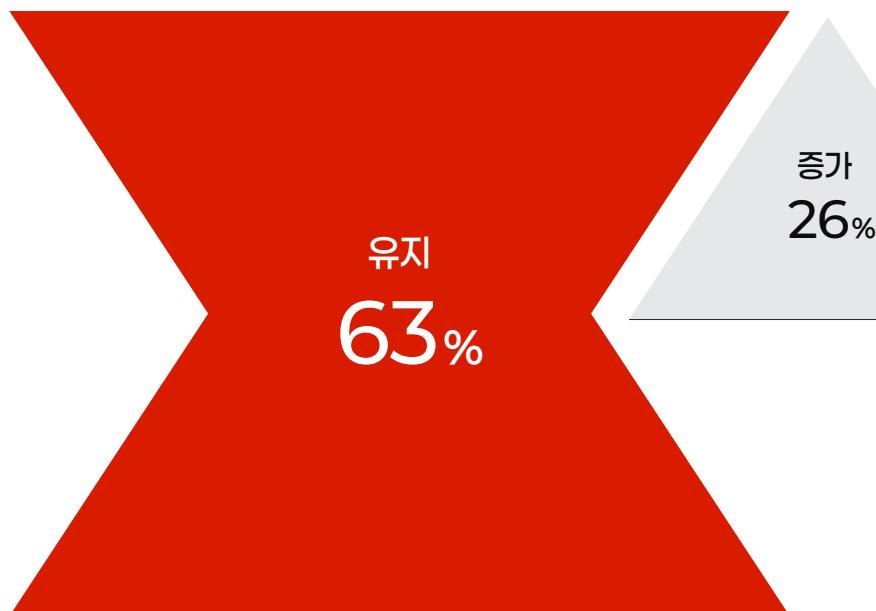
HRD 당면이슈



2026 교육 예산 전망

안정적 유지 기조, 중견중소기업과 공공부문은 교육 투자 확대 전망

내년 교육예산 전망 결과, 응답자의 63%가 전년 수준을 유지할 것이라고 답했으며, 26%는 증가, 11%는 축소를 전망했습니다. 전년도 비교 시 유지 전망 비중은 다소 높아지고 증가 전망은 소폭 줄어들어, 전반적으로 현 수준을 지키려는 안정적 기조가 강화된 것이 특징입니다. 예산 증가 사유로는 교육분야 및 규모 확대(62%)가 가장 높게 나타났으며, 이어서 직원 교육비 지원 증가(39%), 직원 수 증가(29%) 순으로 나타났습니다. 반면 축소 사유로는 경영상 사유, 환경요인 등으로 인한 교육 축소가 83%로 압도적이었고, 직원 수 감소(12%)와 교육 분야 및 규모 축소(12%)가 뒤를 이었습니다. 기업 규모별 분석에서도 기업들이 교육예산을 안정적으로 유지하는 방향을 택하면서도 성장과 변화를 대비한 추가 투자를 검토하고 있는 것을 확인할 수 있었으며 일정 수준 이상 교육투자를 진행하고 있는 대기업에 비해 중견·중소기업과 공공부문의 증가 비율이 더 높게 나타났습니다.



증가 사유

- 1위 교육분야 및 규모 확대 62%
- 2위 직원 교육비 지원 증가(외부 교육 등) 39%
- 3위 직원 수 증가 29%
- 4위 개발 비용 증가(컨설팅, 교육 등) 21%
- 5위 시스템 구축 비용 증가 12%

축소 사유

- 1위 경영상 사유, 환경요인 등으로 인한 교육 축소 83%
- 2위 직원 수 감소 12%, 교육 분야 및 규모 축소 12%

| 기업유형별 분석

기업 유형	1위	2위	3위
대기업	유지 69%	증가 17%	축소 15%
중견·중소 기업	유지 63%	증가 27%	축소 10%
공공부문(정부·지자체·공공기관·공기업)	유지 60%	증가 31%	축소 9%

| 전년도 조사결과(2024. 9.)

유지	58%
증가	29%
축소	13%

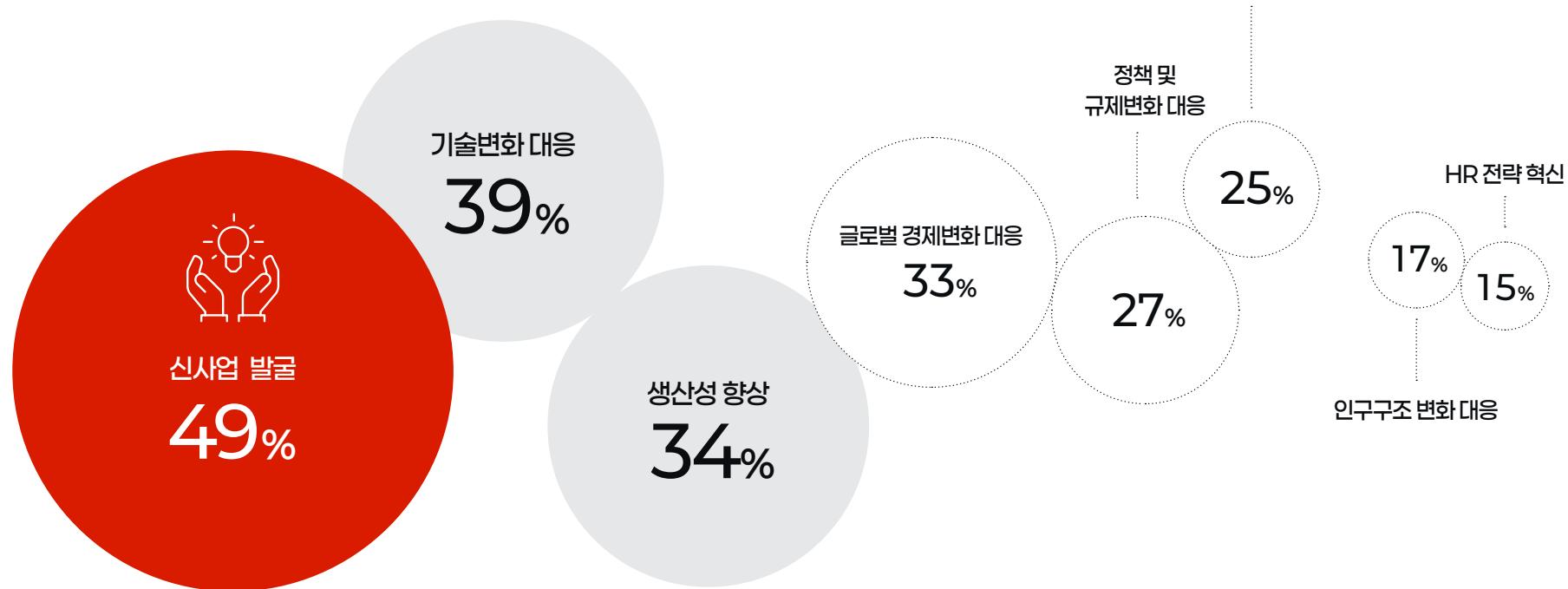
경영환경 당면이슈

신사업 발굴이 최우선, 기술변화와 생산성 향상, 글로벌 경제 대응도 중요과제

경영환경 변화에 따른 기업 현안 조사결과, 올해도 1위는 **신사업 발굴(49%)**이 차지했습니다. **급변하는 환경 속에서 새로운 성장 기회를 모색하는 것이 기업들의 최우선 관심사**임을 보여줍니다. 2위는 기술변화 대응(39%), 3위는 생산성 향상(34%)이 꼽혔습니다. 조직들이 디지털 전환과 신기술 도입에 적극적으로 대응하면서, 동시에 내부 운영 효율성을 높이는 것을 중요한 경영 과제로 인식하고 있음을 나타냅니다. 글로벌 경제변화 대응(33%)과 정책 및 규제 변화 대응(27%), ESG 경영평가 및 대응(25%)도 상당한 비중을 차지했습니다. 외부 환경이 기업 경영에 미치는 영향력이 확대되는 가운데, 선제적 대응 전략 수립이 더욱 중요해지는 현실을 보여줍니다.

| 전년도 조사결과(2024년 9월)

1위	신사업 발굴	57%	5위	글로벌 경제변화 대응	31%
2위	생산성 향상	38%	6위	정책 및 규제변화 대응	27%
3위	기술변화 대응	37%	7위	인구구조 변화 대응	22%
4위	ESG 경영평가 및 대응	32%	8위	HR 전략 혁신	19%



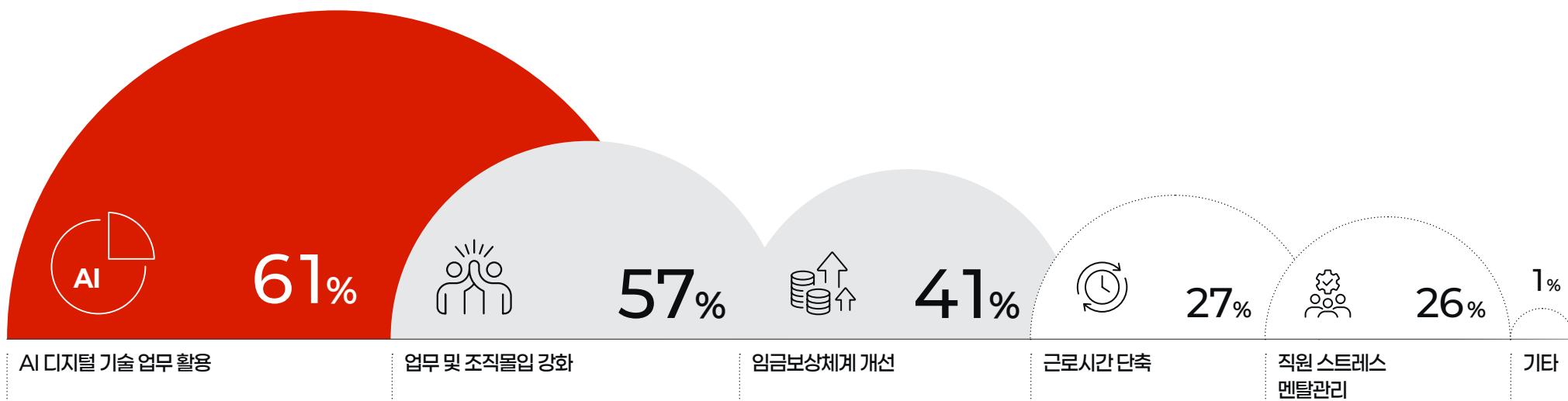
업무생산성 당면이슈

AI·디지털 기술 활용이 1위로 급부상, 직원 몰입·보상체계도 여전히 중요

업무생산성과 관련된 기업 현안 조사결과, **AI·디지털 기술 업무 활용(61%)**이 1위로 꼽혔습니다. 전년도에는 3위(41%)였던 항목이 20% 이상 상승하며 최상위로 올라선 것은, **생성형 AI와 디지털 도구 확산이 업무 효율과 생산성에 미치는 영향력이 빠르게 현실화**되고 있음을 보여줍니다. 2위는 업무 및 조직몰입 강화(57%), 3위는 임금·보상체계 개선(41%)으로 직원 몰입과 공정한 보상체계가 생산성의 핵심 요소라는 인식은 여전히 강하게 유지되고 있습니다. 주 4.5일제 등과 같은 근로시간 단축(27%), 직원스트레스 멘탈관리(26%)가 뒤를 이었는데, 순위는 낮지만 유의미한 응답율을 기록해 일과 삶의 균형에 대한 관심이 지속되고 있음을 확인할 수 있습니다.

| 전년도 조사결과(2024년 9월)

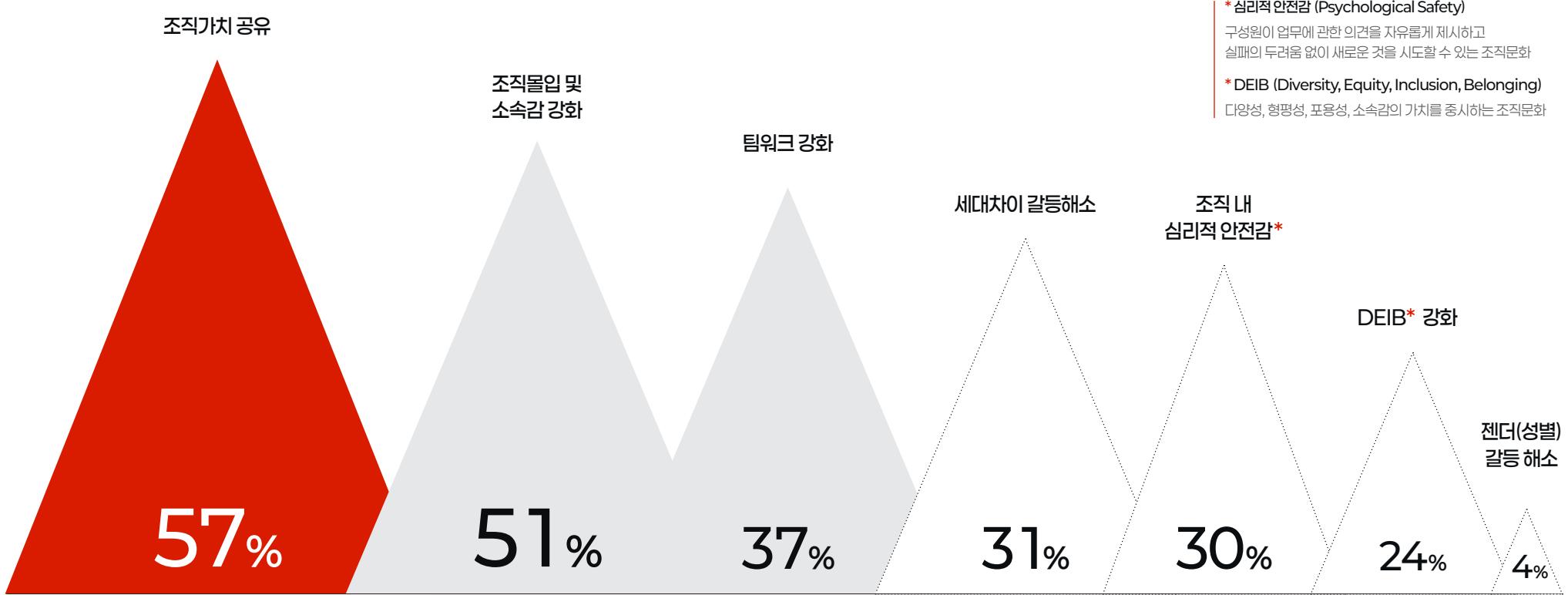
1위	업무 및 조직몰입 강화	58%	4위	재택근무 등 근무방식 유연화	24%
2위	임금 보상체계 개선	51%	5위	직원 멘탈헬스/웰빙관리	22%
3위	디지털 기술 활용 & 생성형 AI 등	41%	6위	근로시간 단축 주 4일제 도입 등	15%



조직문화 당면이슈

조직가치 공유가 1위, 소속감 강화와 세대갈등 해소가 주요 과제

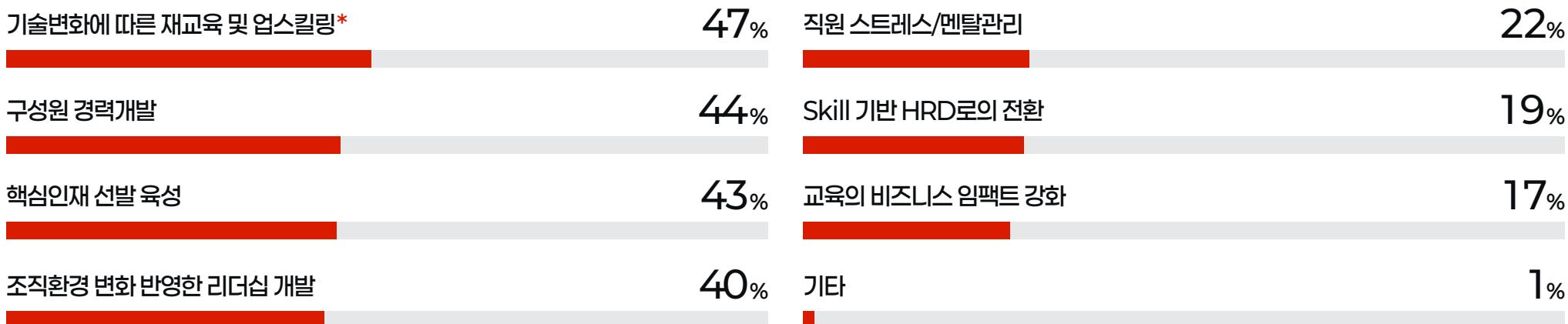
직장인 1,754명을 대상으로 조사한 결과, 조직문화 차원의 최우선 과제는 **조직가치 공유(57%)**로 나타났으며 근소한 차이로 **조직몰입 및 소속감 강화(51%)**가 2위를 차지했습니다. 이는 **급변하는 경영환경**에서 **구성원들과 조직 방향성과 목표를 명확하게 공유하고, 소속감을 높이는 것이 핵심 과제로 인식되고 있음을 보여줍니다.** 3위는 팀워크 강화(37%), 4위는 세대차이 갈등 해소(31%)가 뒤를 이어 세대 간 이해와 협력이 조직문화의 중요한 과제로 자리하고 있음을 확인할 수 있습니다. 또한 조직 내 심리적 안전감 구축(30%)과 DEIB 강화(24%) 역시 의미 있는 비중을 차지하며, 다양성과 포용성을 존중하는 조직문화에 대한 관심이 지속되고 있음을 보여줍니다. 올해 조사결과는 전년 대비 큰 변화를 보이지 않았습니다. 이는 **조직문화 과제가 일회성 해결 사안이 아니라 지속적으로 관리해야 할 장기적 이슈**임을 시사합니다. 특히 가치 공유와 소속감 강화, 심리적 안전감 구축 등은 성과창출의 핵심 토대로서 꾸준한 투자와 노력이 요구됩니다.



HRD 당면이슈

기술변화 대응 리·업스킬링이 최우선, 인재육성과 리더십 전환도 주요 과제

조직의 기업교육 당면이슈에 대한 조사결과, **기술변화에 따른 재교육 및 업스킬링(47%)**이 가장 시급한 과제로 나타났습니다. AI를 비롯한 신기술 발전이 가속화되면서 기존 역량을 고도화하거나 **새로운 스킬을 습득**하는 등 **구성원의 지속적인 스킬셋(skill set) 확장**이 시급하게 요구되고 있다는 것을 보여줍니다. **구성원 경력개발(44%)**과 **핵심인재 선발·육성(43%)**은 근소한 차이로 2, 3위를 기록했으며 이는 불확실한 경영환경에서 전략적 인재 육성과 체계적 경력관리를 기업들이 중요한 HRD 과제로 인식하고 있다는 것을 보여줍니다. 조직환경 변화를 반영한 리더십 개발(40%)도 높은 비중을 차지했습니다. 이는 기존 리더십 역량을 새로운 시대적 요구에 맞게 전환해야 한다는 필요성이 강하게 대두되고 있음을 의미합니다. 기업 유형별 분석 결과 대부분 항목에서는 큰 차이가 없었으나, **대기업은 스킬 기반 HRD로의 전환, 중견·중소기업과 공공부문은 직원 스트레스/멘탈헬스 관리 이슈에 대한 우선순위가 높았습니다.**



*업스킬링 (Upskilling)

현재 업무, 역할을 보다 효과적으로 수행하거나 보다 복잡한 역할을 수행할 수 있도록 기존 업무능력을 고도화하는 것

리스킬링 (Reskilling)

기술발전, 직무 이동 등으로 인해 새로운 업무, 다른 역할을 수행하도록 새로운 기술을 습득하는 것

| 기업유형별 분석

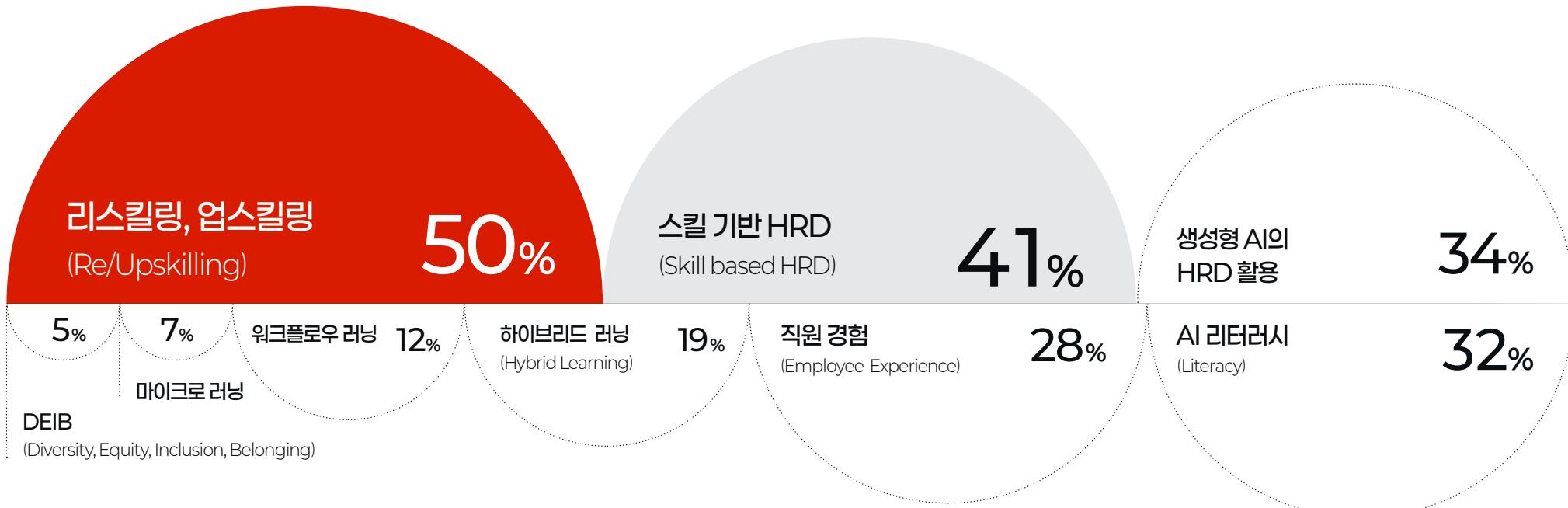
기업 유형	1위	2위	3위	4위	5위
대기업	기술변화에 따른 재교육 및 업스킬링 52%	핵심인재 선발·육성 43%	구성원 경력개발 42%	조직환경 변화 반영한 리더십 개발 36%	Skill 기반 HRD로의 전환 25%
중견·중소 기업	기술변화에 따른 재교육 및 업스킬링 47%	핵심인재 선발·육성 44%	조직환경 변화 반영한 리더십 개발 44%	구성원 경력개발 42%	직원 스트레스/멘탈관리 20%
공공부문(정부·지자체·공공기관·공기업)	구성원 경력개발 52%	기술변화에 따른 재교육 및 업스킬링 43%	핵심인재 선발·육성 43%	조직환경 변화 반영한 리더십 개발 30%	직원 스트레스/멘탈관리 26%

교육담당자 564명 대상 조사, 복수응답(3개 이내)

HRD 트렌드 키워드

리스킬링·업스킬링이 1위, 스킬 기반 HRD와 AI 활용이 주요 트렌드

교육담당자들이 선정한 HRD 트렌드는 **리스킬링·업스킬링(50%)**이 가장 높은 응답율을 보였습니다. 기술 발전과 산업구조 변화 속에서 **기존 역량의 재정비와 새로운 기술 습득이 조직의 지속 성장을 위한 필수 과제로 인식**되고 있음을 보여줍니다. **스킬 기반 HRD(41%)**는 2위로 나타나 인재개발 패러다임이 **기존의 역량 중심에서 구체적이고 민첩한 스킬 단위로 전환**되고 있음을 확인할 수 있습니다. 생성형 AI의 HRD 활용(34%)과 AI 리터러시(32%)가 근접한 비율로 3, 4위를 기록해, **인공지능 기술의 학습·교육 현장 도입에 대한 기대와 필요성이 본격화**되고 있음을 나타냅니다. 이어 직원경험(28%)과 하이브리드 러닝(19%)은 학습자의 몰입과 경험 중심 교육에 대한 관심을 반영했으며, 워크플로우 러닝(12%), 마이크로 러닝(7%), DEIB(5%)는 상대적으로 낮은 응답율을 보였습니다. 기업 규모별 분석 시 유사한 결과를 나타내 **트렌드 키워드들이 조직 규모를 불문하고 공통된 관심사로 인식되고 있음을 확인할 수 있습니다.**



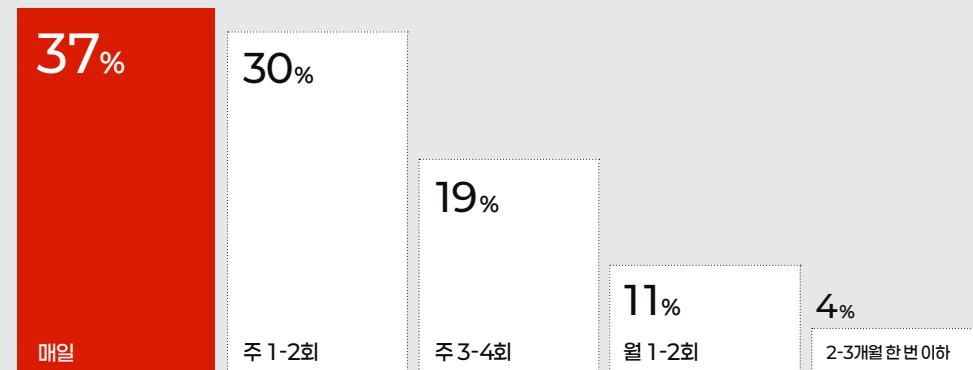
AX 대응

AI 업무활용 현황

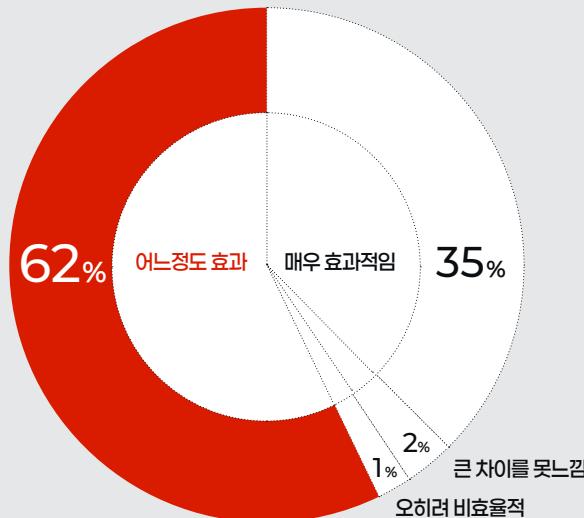
활용 경험



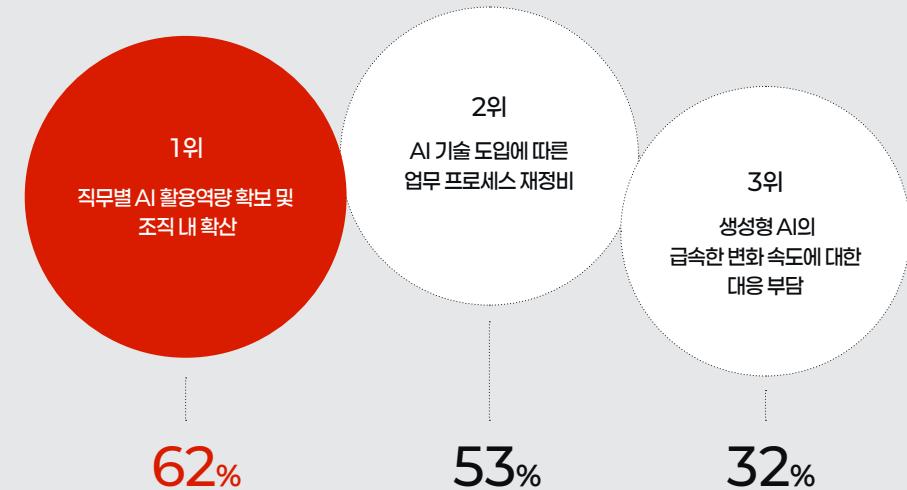
활용 빈도



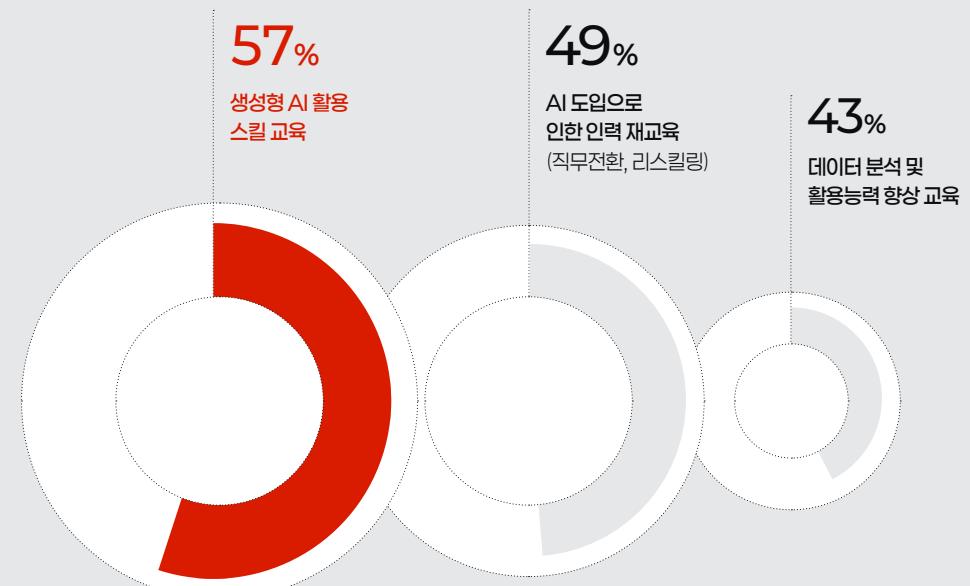
AI 도구 활용 효과



AI 기술변화 당면이슈



AI 발전에 따른 HRD 과제



AI 업무활용 현황

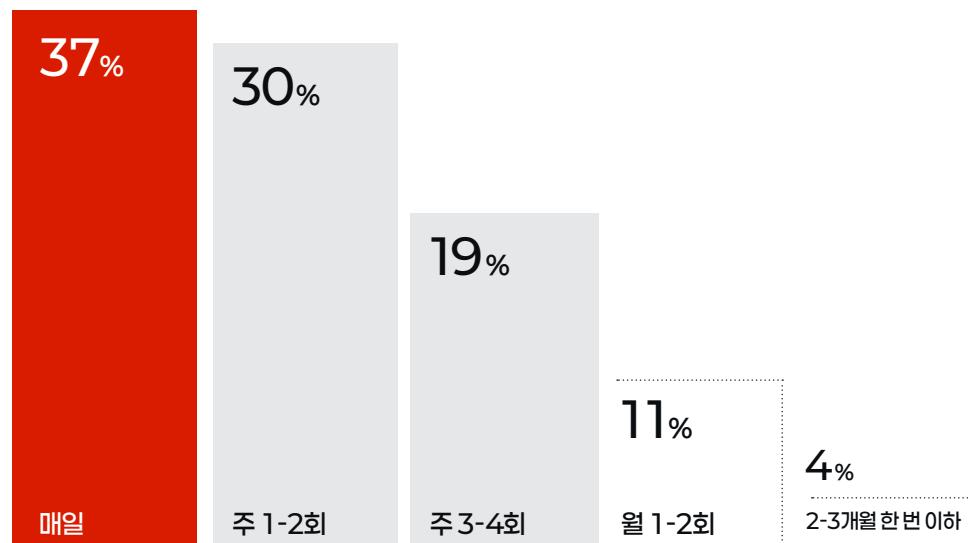
광범위한 확산과 높은 효과성 인식으로 일상 업무도구로 정착 단계 진입

직장인 1,754명을 대상으로 조사한 결과, 응답자의 79%가 AI를 업무에 활용해본 경험이 있다고 답해 AI 도구가 이미 광범위하게 확산되었음을 알 수 있습니다. 특히 활용 빈도 측면에서 매일(37%), 주 1~2회(30%). 주 3~4회(19%) 등 주 1회 이상 활용하는 비율이 86%에 달해 상당수 직장인들이 AI를 단순한 경험 차원을 넘어 일상적이고 정기적인 업무 도구로 활용하고 있다는 것을 보여줍니다. AI 도구의 효과성에 대해서는 '어느 정도 효과가 있다'(62%)와 '매우 효과적이다'(35%)라는 긍정 응답이 압도적으로 높게 나타났습니다. 반면 '큰 차이를 못 느낀다'(2%)나 '비효율적이다'(1%)라는 응답은 극히 낮아, AI 활용이 업무 효율성 향상에 실질적으로 기여하고 있다는 공감대가 형성되어 있음을 보여줍니다. 이러한 결과는 AI 활용이 많은 직장인에게 업무 생산성을 높이는 핵심 도구로 자리 잡았다는 점을 시사합니다. 따라서 조직 차원에서는 직무별 AI 활용 모델을 정교하게 개발하고, 활용 역량을 확산하는 노력이 필요합니다.

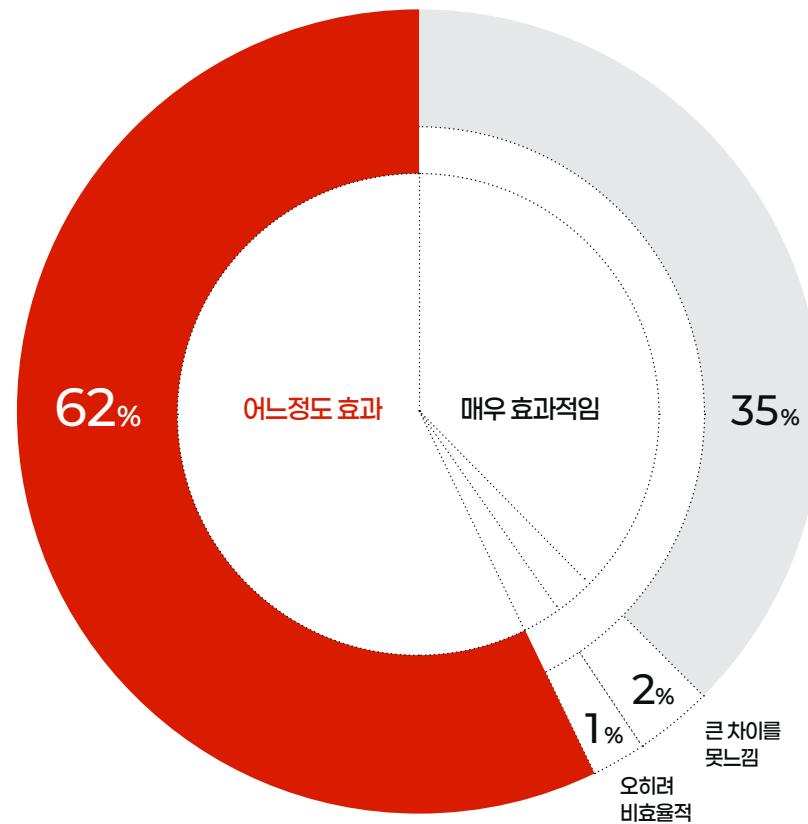
활용 경험



활용 빈도



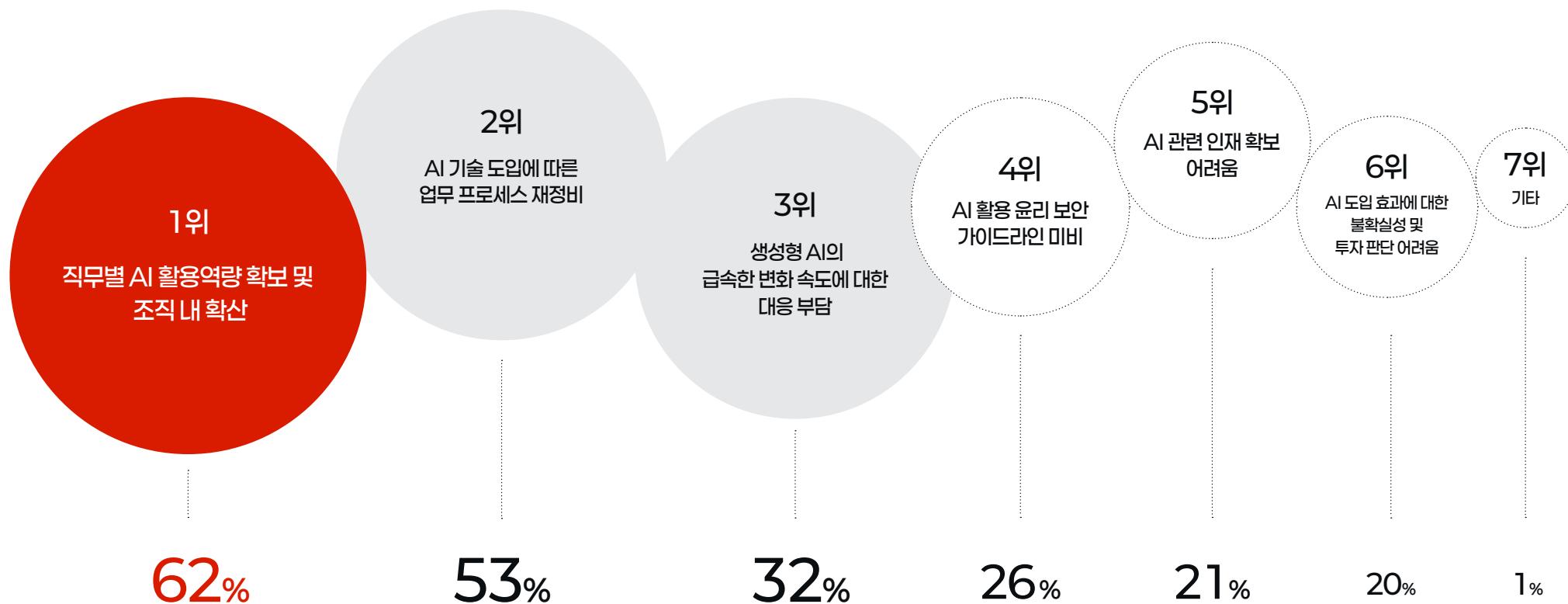
AI 도구 활용 효과



AI 기술변화 당면이슈

전 직원 AI 활용역량 확산과 업무 프로세스 재정비가 최우선 과제로 대두

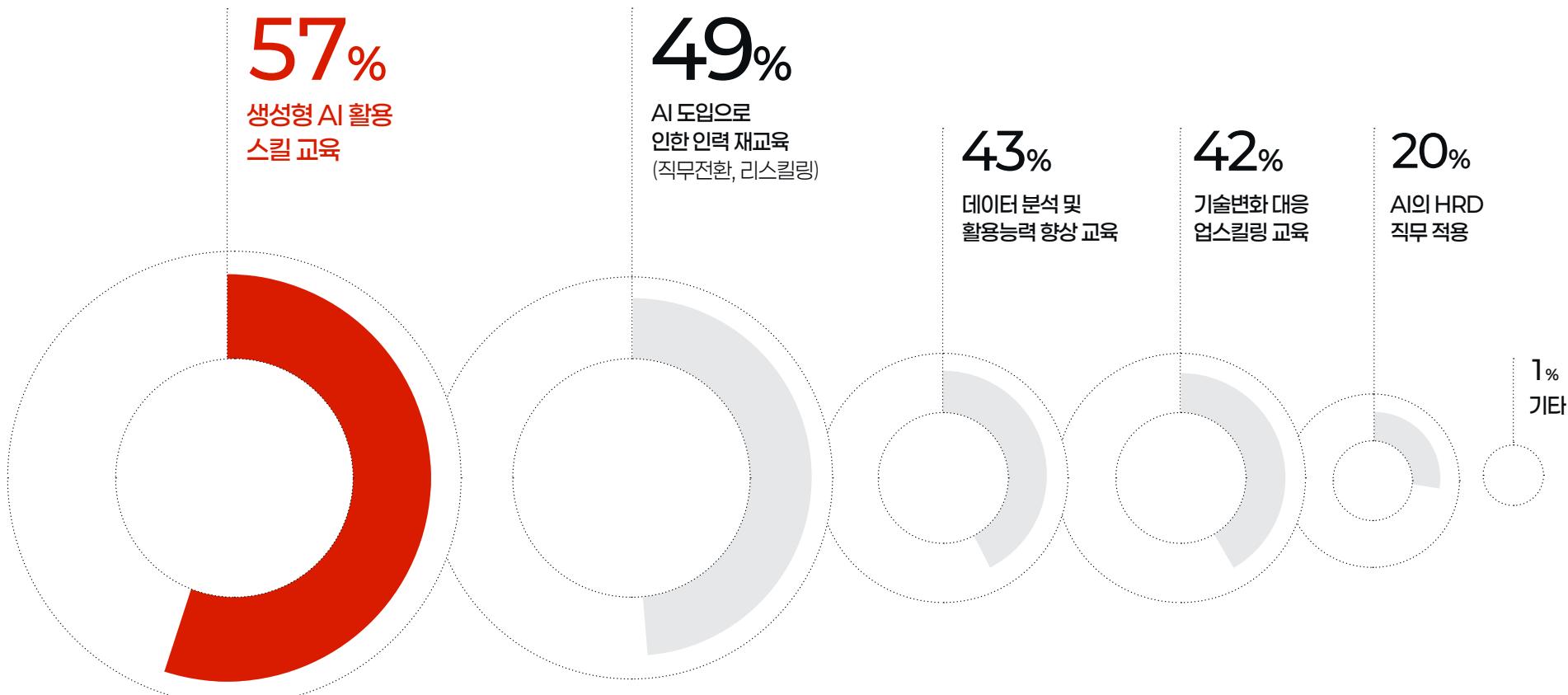
재직자들이 뽑은 AI 기술 변화 당면이슈 1위는 **직무별 AI 활용역량 확보 및 조직 내 확산(62%)**으로, 이는 AI가 더 이상 일부 부서나 전문가에 한정된 기술이 아니라, **전 직원이 실무에 활용할 수 있는 보편적 역량으로 자리 잡아야 한다는 인식**을 보여줍니다. 2위는 **AI 기술 도입에 따른 업무 프로세스 재정비(53%)**로, 단순한 기술 도입을 넘어 **기존 워크플로우를 AI 중심으로 재설계해야 한다는 요구**를 반영합니다. 이어 '생성형 AI의 급속한 변화 속도에 대한 대응 부담'(32%), 'AI 활용 윤리·보안 가이드라인 미비'(26%), 'AI 관련 인재 확보 어려움'(21%), 'AI 도입 효과 불확실성과 투자 판단 어려움'(20%)이 뒤를 이었습니다. 기업 규모별 비교 시 유의미한 차이는 나타나지 않았습니다. 이번 조사 결과는 **AI 도입 과정에서 기술 자체의 발전 속도만큼이나 조직 내 활용 기반을 마련하고 확산하는 것이 핵심 과제로 부상**했음을 시사합니다.



AI 발전에 따른 HRD 과제

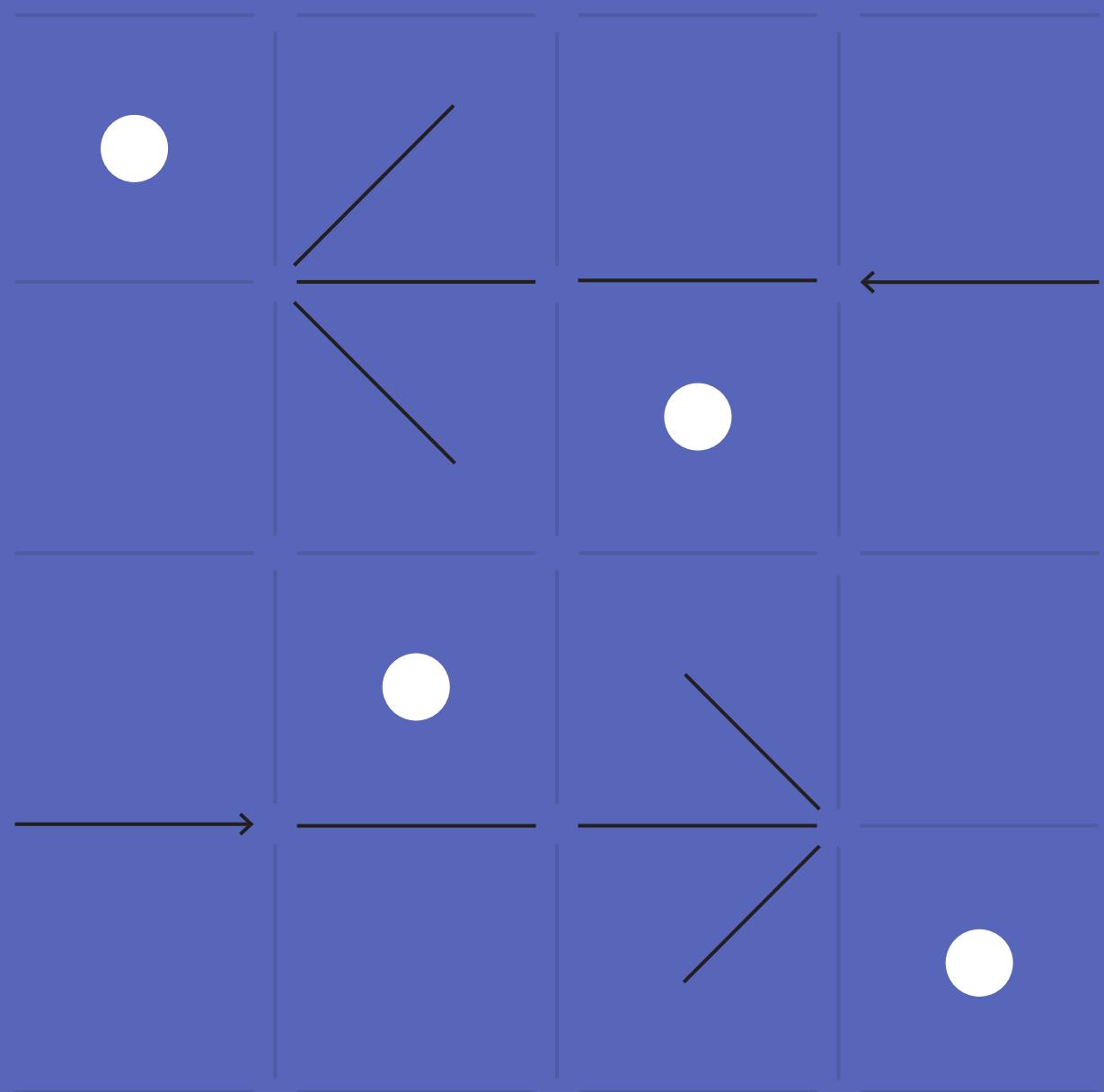
생성형 AI 활용 스킬 교육과 인력 재교육이 핵심 현안으로 부상

교육담당자들을 대상으로 조사한 결과, AI 발전에 따른 HRD 당면과제로 **생성형 AI 활용 스킬 교육(57%)**이 가장 높은 비중을 차지했습니다. 이는 **업무와 학습 전반에 생성형 AI가 빠르게 확산되면서, 실제적인 성과 창출을 위한 활용 스킬 습득이 시급해졌음**을 보여줍니다. 2위는 **AI 도입으로 인한 인력 재교육(49%)**으로, **직무 전환과 리스킬링 필요성이 중요한 현안으로 인식**되고 있음을 알 수 있습니다. 이어 **데이터 분석 및 활용능력 향상 교육(43%)**과 **기술변화 대응 업스킬링 교육(42%)**도 높은 응답률을 기록하며, **AI와 데이터 기반 역량 강화가 HRD의 핵심 이슈로 자리 잡고 있음을 확인할 수 있습니다.** 한편 AI의 HRD 직무 적용(20%)은 상대적으로 낮은 응답률을 보여, 현재는 학습자 역량 개발 중심의 수요가 더 큰 것으로 보입니다. 분석 결과를 종합하면, **AI 확산이 개인의 역량개발부터 조직 차원의 인력 재편까지 포괄적으로 영향을 미치고 있습니다.** 따라서 **HRD 전략 수립 시 AI 활용 스킬 강화와 직무 전환에 대비하는 리스킬링 체계 구축을 동시에 추진해야** 할 것입니다.



교육담당자 564명 대상 조사, 복수응답(3개 이내)

KPC 교육 데이터로 답하는 무엇이든 물어보세요



Q.

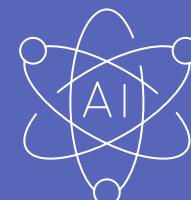
2025년 직장인들이
가장 많이 수강한
교육분야는 무엇인가요?

2025년 직장인들이 가장 많이 수강한 교육분야 1위는 생성형 AI·디지털 전환(DX)으로 나타났습니다. AI와 디지털 기술의 급속한 확산으로 실무 적용에 대한 높은 학습 수요를 체감할 수 있습니다. 2위는 계층·리더십으로 조직 내 역할 전환과 관리 역량 강화에 대한 지속적인 요구를 반영하고 있습니다. 교육 분야별 구체적인 인기과정은 다음 페이지에서 확인할 수 있습니다.

A.

올해 가장 핫했던 교육분야 Top5는 다음과 같습니다.

1위

생성형 AI·디지털 전환(DX)

2위

계층·리더십

3위

비즈니스 스킬

4위

인적자원·조직개발

5위

회계

분야별 인기과정 Top5

디지털전환(DX)·생성형AI



1위 일잘러의 ChatGPT와 생성형 AI 업무 활용

2위 업무 생산성을 높이는 ChatGPT 활용 스킬

3위 1Day ChatGPT로 칠판하기 : 엑셀, PPT, 문서작성

4위 업무 생산성을 높이는 ChatGPT 활용 마스터

5위 AI 제대로 일 시키는 프롬프트 엔지니어링

계층·리더십



1위 종급관리자 역량강화

2위 핵심인재 역량강화

3위 초급관리자 역량강화

4위 신임 과장 과정

5위 신임 대리 과정

비즈니스 스킬



1위 비즈니스문서작성실무

2위 1Page 보고서 작성

3위 커뮤니케이션 스킬

4위 공공기관 보고서 작성 Total Skill Up

5위 자기혁신과 조직활성화

인적자원·조직개발



1위 인사관리기본

2위 근로기준법실무

3위 채용에서 퇴직까지 법률문제

4위 교육기획 및 운영실무

5위 급여 및 4대보험 관리실무

회계



1위 기업회계 및 세무기초

2위 기업결산실무

3위 재무회계기초

4위 비전공자를 위한 회계입문

5위 부가가치세실무

Q.

세대별 인기과정이 궁금해요.

A.

세대별 인기과정 Top5와 학습패턴은 다음과 같습니다.

20대 이하

#직무기초스킬 #조직적응

1위 구매관리기본

2위 기업회계 및 세무기초

3위 신입사원 역량강화

4위 비즈니스 엑셀_Step1

5위 비즈니스문서작성실무

30대

#직급별역량 #생성형AI활용

1위 신임 과장 과정

2위 일잘러의 ChatGPT와 생성형 AI 업무 활용

3위 신임 대리 과정

4위 핵심인재 역량강화

5위 PMBOK기반의 프로젝트관리전문가

40대

#리더십 #생성형AI활용

1위 중급관리자 역량강화

2위 일잘러의 ChatGPT와 생성형 AI 업무 활용

3위 PMBOK기반의 프로젝트관리전문가

4위 신임 부장·팀장(관리자) 과정

5위 업무 생산성을 높이는 ChatGPT 활용 스킬

50대 이상

#경력전환 #리더십 #생성형AI활용

1위 기업회생관리인 감사 양성

2위 일잘러의 ChatGPT와 생성형 AI 업무 활용

3위 고급관리자 역량강화

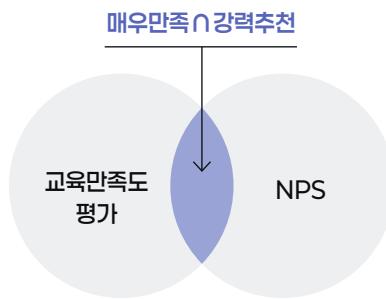
4위 업무 생산성을 높이는 ChatGPT 활용 스킬

5위 조직을 이끄는 리더의 소통스킬

세대별 인기과정을 분석한 결과 연령대별 뚜렷한 학습패턴이 확인되었습니다. 20대를 제외한 전 세대에 걸쳐 AI 활용교육이 공통적으로 상위에 랭크되었으며 20대는 주로 직무 기초 스킬과 조직적응 교육을 수강했습니다. 30대는 직급별 역량과 생성형 AI 활용 스킬, 40대는 리더십 역량과 AI 활용 스킬 교육을 많이 수강했습니다. 50대 이상에서는 퇴직 이후를 준비하는 경력전환 리스킬링 교육의 인기가 높았으며 리더십과 AI 활용 스킬에 대한 꾸준한 수요가 있었습니다.

Q.

수강생들의 매우 만족,
강력 추천 교육과정은 무엇인가요.



교육만족도 평가

교육과정 종료 후 강사, 내용, 환경 등 교육전반에 대한 만족도, 반응을 조사

NPS(Net Promoter Score, 순고객추천지수)

고객이 경험한 제품이나 서비스에 대한 만족도를 바탕으로 다른 사람에게 추천할 의향을 0 ~ 10점으로 평가해 충성도를 측정하는 지표

“본 과정을 직장 동료 및 지인에게 추천하시겠습니까?”

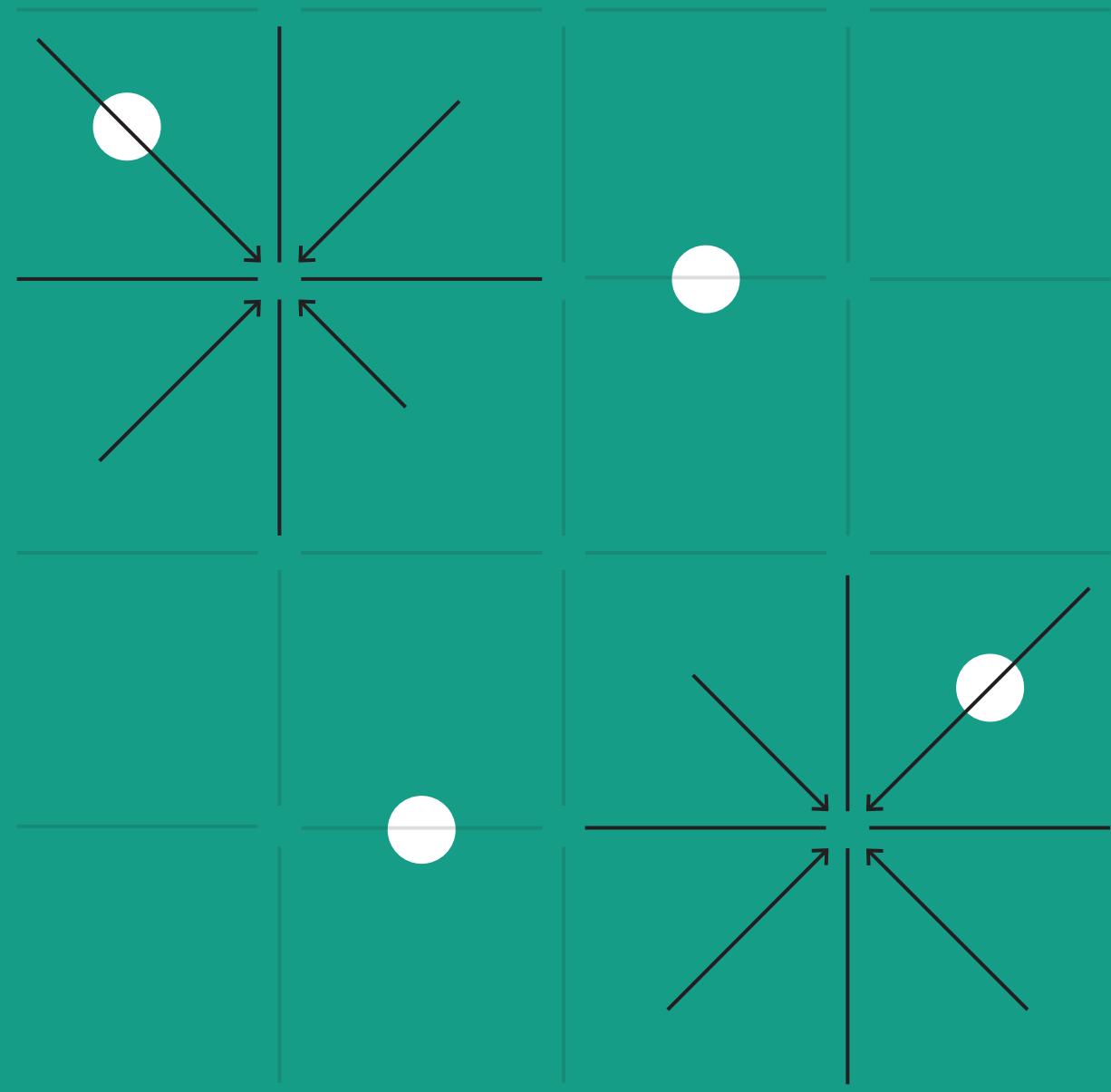
KPC 교육과정 중 교육만족도 평가와 NPS(순고객추천지수)에서 모두 만점을 얻은 과정을 선별했습니다. 교육만족도 최고점은 교육 설계, 강사 역량, 운영 서비스 등 교육 전반의 학습 경험을 긍정적으로 평가한 결과입니다. NPS 만점은 수강생들이 해당 교육경험을 긍정적으로 인식할 뿐 아니라 동료 등 타인에게 적극적으로 추천할 의향이 높다는 것을 의미합니다. 단순한 만족을 넘어서 교육의 가치와 효과에 대한 확신이 담긴 베스트 과정을 염선하였습니다.

A.

만족도 & 추천지수 ‘모두 만점’ 교육과정을 소개합니다.

Microsoft Project 핵심 마스터링	IT 전문가를 위한 프로젝트 매니지먼트	비즈니스 엑셀 Step1
재무제표분석실무	민사 집행 실무	근로시간 변화와 노무관리 대응방안
1Page 보고서 작성	ESG-S 기반의 사회공헌 서비스 가이드라인	성과창출을 위한 대인관계스킬
신임 대리 과정	준비된 리더로 성장하는 리더십 개발	핵심인재 역량강화
구매협상능력개발	물류관리기본	구매관리기본

전문가들이 들려주는 2026 HRD Insight



- 37 총론 | 이진구 원장
한국 기술교육대학교 능력개발교육원
- 46 직무환경 | 이중학 교수
동국대학교 경영학과
- 51 조직문화 | 백평구 교수
국민대학교 교양대학

2026 인재개발 총론

인재개발 현황과 전망

기업의 경영환경이 AI의 발달로 인해 급격히 변화하면서 기업도 AI 시대를 맞아 인재개발 전략을 재수립하고 시대가 요구하는 새로운 인재를 육성해야 한다. 그러나 많은 기업들이 아직 AI 시대에 적합한 인재를 양성하지 못하고 있으며 준비 또한 부족한 것으로 보인다. 실제 2025년 ATD(Association for Talent Development)에서 발표된 i4CP의 기업 대상 조사결과를 보면 조사한 기업의 27%만이 향후 1~3년 내 조직이 전략을 실행하는데 적합한 역량을 갖추고 있다고 응답하였다. 특히 조직들이 관련된 스킬 데이터베이스를 지속적으로 구축하고 있으나 AI 시대에 필요한 역량이 무엇인지 명확히 알지 못한다는 응답이 많은 것으로 보아 대다수의 기업들은 시대변화에 적합한 조직차원의 역량을 충분히 확보하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

지금 기업들은 여러 가지 변화의 필요성을 느끼고 있다. 앞서 언급한 것처럼 무엇보다도 AI의 발달에 따른 일하는 방식의 변화는 기업들이 촉각을 세우며 따라가야 하는 최우선의 전략적 과제이다. 또한 많은 우리나라 기업들은 MZ 세대 이슈로 시작된 세대 간 갈등 속에서 어떻게 조직 문화를 만들고 성과를 만들어 내야 하는지에 대한 협력과 소통의 과제를 안고 있다. 여기에다가 세계적으로 유례가 없는 우리나라의 고령화 추세 속에서 중장년 인력을 어떤 방식으로 활용해야 기업의 성장을 도모할 수 있을지에 대한 묘수도 찾아야 한다. 따라서 본 글에서는 이러한 변화속에서 인재개발에 관한 주요 이슈들은 무엇이 있는지 살펴보고 어떠한 방식으로 기업들이 인재 개발을 준비해야 하는지를 알아보고자 한다.

이슈 1. AI 업무 활용 본격화

생성형 AI 실무적용

ChatGPT를 시작으로 한 생성형 AI의 발달은 기업의 일하는 방식에 큰 영향을 미치고 있다. 지금 세계는 눈뜨고 일어나면 새로운 AI가 등장하는 그야말로 AI의 급격한 발전이 일어나고 있는 시기이다. 과거 우리가 알던 AI는 우리 삶에 그렇게 큰 영향을 미치지 않았지만 지금 출현하는 AI는 일과 삶의 모든 부분에서 활용되면서 큰 영향을 미치고 있다. 이제 AI를 알지 못하고서는 일상적인 삶을 영위하는 것도 회사에서 일을 하는 것도 어려워진 것이다. 따라서 기업 측면에서 이러한 AI의 발달과 활용은 조직 구성원들의 일하는 방식의 변화와 더불어 모든 인재에게 요구되는 핵심역량으로 급부상하고 있다. 그러나 i4CP에 따르면 미국 조직의 52%가 생성형 AI(GenAI)를 사용 중이나 79%는 이를 제대로 사용할 준비가 되어 있지 않다고 한다.

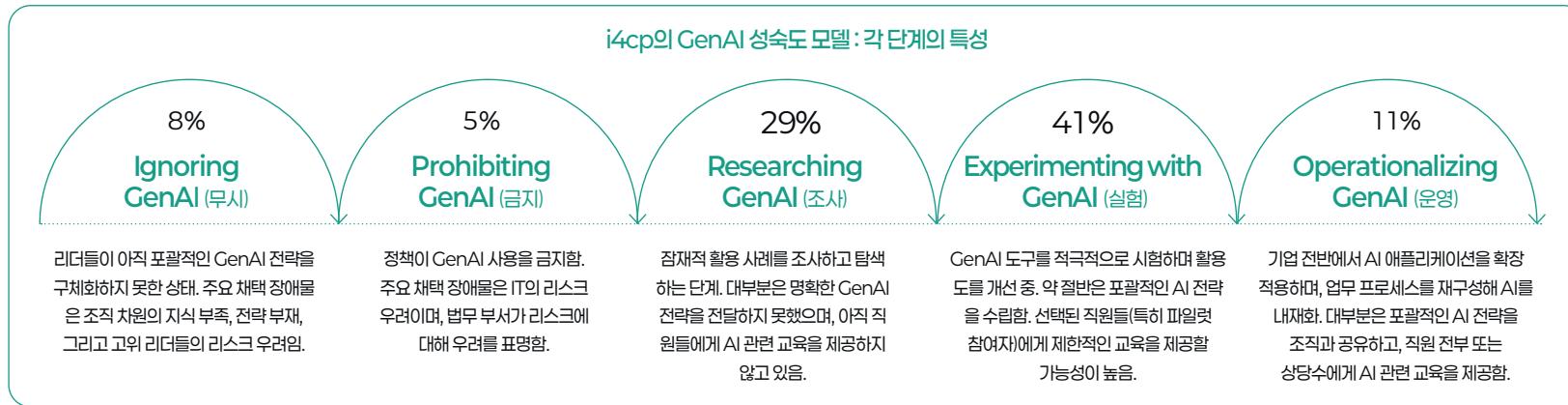
해당 조사에서 지금 기업들이 생성형 AI를 어떤 방식으로 도입하고 있는지를 성숙도 모델의 단계별로 살펴보면 우리 조직에서는 생성형 AI를 무시한다는 응답이 8%, 우리 조직에서는 생성형 AI를 보안등의 사유로 금지한다는 응답이 5%, 우리 조직에 적합한 AI가 무엇인지 조사하는 단계라는 응답이 29%, 우리 조직에 적합한 AI를 일부 실험하고 있다는 응답이 41%, 우리 조직에 적합한 AI를 적극 도입하여 운영하고 있다는 조직이 11%인 것으로 나타났다. 그런데 놀라운 것은 적극적으로 도입하여 운영한다는 조직의 기업성과가 가장 높은 것으로 나타났다. 따라서 생성형 AI를 모든 구성원들이 실무에 적용하는 것은 매우 중요한 이슈다.

이진구 원장 (한국기술교육대학교 능력개발교육원)

2026 인재개발 총론

AI가 만든 HRD 변화

조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점



2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

이제 기업들은 단순히 생성형 AI를 업무에 활용하는 것을 넘어서서 Agentic AI를 준비해야 한다. Agentic AI란 AI가 자율적으로 워크플로우에 기반해서 업무를 판단하고 수행해 주는 AI를 의미한다. Agentic AI는 단순 자동화가 아니라 판단-실행-피드백의 전 과정을 자율적으로 수행하는 AI 시스템이다. 이제는 업무와 관련해 다양한 AI Agent가 등장하는 시대로 넘어가고 있으며 기업들은 이러한 AI Agent를 활용해 사람이 하던 업무 중에서 반복적인 일들을 중심으로 AI가 대신 업무를 수행하도록 AI Agent를 적극 도입하고 있다. 이러한 AI Agent를 도입하기 위해서 기업은 AI Agent를 도입해서 자동화해야 하는 업무가 무엇인지를 먼저 식별해야 하며 이를 기반으로 전 직원 및 리더를 대상으로 AI 교육을 확대하면서 Agentic AI를 위한 준비를 본격화해야 한다.

기업이 Agentic AI에 효과적으로 대응하기 위해서는 HR의 역할이 매우 중요하다. HR 부서에서는 기존의 직무분석을 뛰어 넘어 실제적으로 기업에서 AI를 활용해서 자동화할 수 있는 업무와 사람을 중심으로 해야 하는 업무를 우선 구분해야 한다. 그리고 어떠한 Agentic AI를 활용해 업무 생산성을 높일지를 결정하고 AI를 활용한 업무 프로세스 개선에 적극적으로 나서야 한다. 동시에 직원들을 대상으로 AI 활용법에 대한 교육을 실시하여야 한다. 아마도 향후 기업의 업무는 AI와 사람의 협업을 가속화하는 방식으로 이루어질 것이다. 따라서 HR담당자들은 일하는 방식의 혁신을 바탕으로 HR을 재설계하고 이에 맞도록 직원들을 준비시킬 필요가 있다.

직무별 AI 활용 교육 수요 증가

AI가 업무에 반드시 필요한 효과적인 도구로 인식되면서 기업의 주요한 이슈는 직무별로 필요한 AI 활용 교육을 실시하는 것이다. 이러한 직무별 AI 활용 교육은 지속적으로 수요가 증가하고 있으며 다양한 LLM의 등장은 이러한 교육을 가속화하고 있다. AI 활용 교육은 기본적으로 직원들이 갖추어야 하는 AI 리터러시 교육에서 시작해 직무별로 AI를 활용한 업무 수행 교육으로 확대되고 있다. UMU의 CEO인 Dongshuo Li는 AI 리터러시를 AI를 이해하고 적용하는 능력으로 정의하였다. 그리고 이러한 AI 리터러시를 향상시키기 위해서는 열린 마음가짐, 자기반복, 혁신 인식 등의 태도와 AI 기초, 프롬프트 엔지니어링, LLM tool 이해, 실제 적용 사례 등의 지식과 프롬프트 최적화, 비판적 평가, 정보 종합 등의 스킬이 필요하다고 주장하였다. 더 나아가서는 단순한 도구 사용을 넘어, 프롬프트 작성법, LLM 이해, 비판적 해석 능력, 데이터 윤리 감수성까지 갖출 필요가 있다고 말한다. UMU의 William Rintz은 이러한 AI Literacy를 종합적 사고 및 디지털 해석 능력의 융합으로 정의한다.

최근 기업들은 생성형 AI의 급격한 발전에 따라 직무별 맞춤형 AI 활용교육을 적극적으로 도입하고 있다. 이러한 교육은 단순한 기술 습득 차원을 넘어 각 부서의 고유한 업무 특성과 요구에 맞춘 실질적인 활용 능력을 길러주는데 초점을 맞추고 있다. 예를 들어, 일반 사무·관리 직군에서는 문서 작성, 회의록 요약, 공문 초안 작성 등 반복적이고 표준화된 업무를 효율화하기 위한 교육이 확산되고 있다. 직원들은 ChatGPT, Google Gemini, MS Copilot과 같은 도구를 활용해 문서의 초안을 빠르게 작성하거나 다수의 보고서를 요약하는 방법을 학습한다. 연구개발(R&D) 직군에서는 대규모 데이터 분석, 실험 결과 정리, 기술 동향 탐색 등 전문적이고 고도화된 업무를 지원하는 방향으로 교육이 진행된다. 예컨대, 제약 회사 연구원들은 임상시험 데이터를 AI 기반 통계 도구로 분석하는 법을 교육받아, 기존 수작업 대비 몇 배 빠른 속도로 주요 인사이트를 도출할 수 있다고 한다. 또 다른 제조업체는 제품 개발 과정에서 생성형 AI를 활용해 새로운 설계 아이디어를 발산하고, 시뮬레이션 결과를 자동 시각화하는 훈련을 통해 연구 효율성을 크게 높였다. IT 및 소프트웨어 개발 직군의 경우, AI 코딩 보조 도구 활용이 핵심이다. 개발자들은 GitHub Copilot, ChatGPT 코드 인터프리터 등을 통해 코드 자동완성, 오류 탐지, 테스트 코드 작성 등에서 즉각적인 도움을 받고 있다. 마케팅·영업 직군에서는 고객 분석과 콘텐츠 제작이 주요 교육 영역이다. AI 기반 텍스트 및 이미지 생성 툴을 활용해 맞춤형 광고 문구를 제작하거나, 고객 데이터를 분석해 타깃 세분화를 실행하는 방법을 집중적으로 다룬다.

한 글로벌 소비재 기업은 생성형 AI를 도입해 SNS 홍보용 문구와 시각 자료를 자동으로 생산하고, 이를 바탕으로 마케팅 콘텐츠 제작 효율을 30% 이상 높였다. 영업팀은 고객 상담 기록을 AI가 요약·분석한 결과를 바탕으로 맞춤형 제안서를 작성함으로써 수주율을 끌어올렸다. 마지막으로 재무·회계 직군에서도 AI 활용 교육이 점차 확대되고 있다. 단순 반복적인 회계 처리 업무뿐 아니라 재무 리스크 예측, 투자 보고서 작성, 내부 감사 보고의 자동화까지 AI가 보조하는 방식이 교육되고 있다. 이처럼 직무별 AI 활용교육은 단순한 기술 이해를 넘어, 실제 업무 혁신과 성과 창출로 이어지는 실질적 도구로 자리잡고 있다.

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

주요 직무 AI 활용사례

직무	활용 영역	활용 사례
사무·관리	문서 처리 및 행정 효율화	<ul style="list-style-type: none"> 문서 작성, 회의록 요약, 공문 초안 작성 등 ChatGPT, Google Gemini, MS Copilot 등을 활용해 문서 초안·보고서 요약
연구개발(R&D)	데이터 분석 및 연구 효율화	<ul style="list-style-type: none"> 대규모 데이터 분석, 실험 결과 정리, 기술 동향 탐색 등 제약사: 임상시험 데이터 AI 통계 분석 → 수작업 대비 속도↑ 제조업: 설계 아이디어 발산, 시뮬레이션 결과 자동 시각화
IT·소프트웨어 개발	코딩 보조 및 오류 탐지	<ul style="list-style-type: none"> GitHub Copilot, ChatGPT 코드 인터프리터 등 활용 코드 자동완성, 오류 탐지, 테스트 코드 자동 작성
마케팅·영업	고객 분석 및 콘텐츠 제작	<ul style="list-style-type: none"> 맞춤형 광고 문구·이미지 제작 고객 데이터 분석 → 타깃 세분화 글로벌 소비재 기업: SNS 콘텐츠 자동 생성 → 제작 효율 30%↑ 영업팀: 상담 기록 요약·분석 → 맞춤형 제안서 작성, 수주율↑
재무·회계	회계 자동화 및 리스크 관리	<ul style="list-style-type: none"> 반복적 회계 처리 자동화 재무 리스크 예측, 투자 보고서 작성, 내부 감사 보고 자동화

이슈 2. 스킬의 지속적인 향상 요구(리/업스킬링)

스킬격차 대응

AX 전환이 가속화되면서 기업들은 스킬 격차에 대응하기 위해 단순히 기존 인력을 유지하는 차원을 넘어, 직원들의 역량을 끊임없이 발전시키고 새로운 기술을 습득하게 하는 것을 필수 과제로 인식하고 있다. 특히 업스킬링(upskilling)과 리스킬링(reskilling)은 인적 자원의 경쟁력을 강화하기 위한 핵심 전략이다. 업스킬링은 직원들이 현재 맡고 있는 업무를 더 높은 수준에서 수행할 수 있도록 기존 역량을 심화시키는 과정을 의미한다. 예를 들어, 마케팅 부서는 데이터 분석 능력 향상을 위해 직원들에게 AI 기반 분석 툴 활용법을 교육하거나, 고객 세분화 기법을 고도화하는 훈련을 제공한다. 이를 통해 직원들은 동일한 업무 범위 안에서 더 높은 성과를 창출할 수 있으며, 기업은 빠르게 변화하는 시장 환경에 발맞추어 경쟁 우위를 확보하게 된다. 반면, 리스킬링은 기존 직무와는 다른 새로운 역량을 습득하여 직무 전환을 가능하게 하는 과정이다. 디지털 전환 과정에서 자동화로 인해 소멸 위험에 처한 직무를 수행하는 직원들이 새로운 기술을 학습해 신사업이나 신기술 분야로 이동할 수 있도록 돋는 것이다. 예컨대, 제조업의 단순 생산직 근로자가 데이터 분석, 장비 모니터링, 품질 관리 자동화 시스템 운영 능력을 새롭게 습득하여 '스마트 팩토리 운영자'로 전환되는 사례는 대표적인 리스킬링의 예이다.

많은 글로벌 기업들은 이미 이러한 흐름에 맞추어 조직 차원의 학습 생태계를 구축하고 있다. 마이크로러닝(microlearning) 플랫폼이나 사내 디지털 아카데미를 운영하여 직원들이 시간과 장소에 구애받지 않고 지속적으로 학습할 수 있도록 지원한다. 또한, AI 기반 맞춤형 학습 시스템을 도입해 개인별 역량 격차를 진단하고, 필요한 기술을 추천하여 효율적인 업스킬링과 리스킬링을 가능하게 하고 있다. 기업이 이러한 노력을 기울이는 이유는 단순히 인재 유지 차원을 넘어, 미래의 불확실성에 대비하는 생존 전략이기 때문이다. 기술의 발전 속도는 특정 직무를 빠르게 대체하거나 재편하고 있으며, 이에 대응하지 못한 기업은 인재 경쟁에서 도태될 위험에 직면한다. 따라서 직원들에게 지속적인 학습 기회를 제공하고, 이를 통해 조직 전체가 유연성과 적응력을 높이는 것이 기업 경쟁력의 핵심 요소로 자리매김하고 있다. 결국, 업스킬링과 리스킬링은 선택이 아닌 필수이며, 이는 기업이 단순히 현재의 성과를 유지하는 데 그치지 않고 미래 지향적 혁신을 가능하게 하는 원동력으로 작동한다. 기업이 직원들의 지속적 역량 향상을 체계적으로 지원할 때, 개인과 조직 모두가 함께 성장하며 불확실한 시대를 둘파할 수 있을 것이다.

2026 인재개발 총론

AI가 만든 HRD 변화

조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

정년 연장 추진에 따른 중장년 재직자 교육 이슈

우리 사회의 고령화가 빠르게 진행되면서 법정 정년 연장이 중요한 정책적 화두로 자리 잡고 있다. 특히 이재명 정부에서는 65세 정년 연장을 아젠더로 설정하여 정년 연장을 정책적으로 추진하고 있다. 만약 정년이 연장되면 중장년 재직자들이 더 오랜 기간 직장에서 근무하게 되므로 이들을 위한 맞춤형 교육을 활성화할 필요가 있다. 기술 발전 속도가 빨라지고 기업 환경이 급격히 변화하는 상황에서, 중장년 근로자들이 기존의 역량만으로는 변화하는 직무 요구를 충족하기 어려운 경우가 많기 때문이다. 이와 관련된 이슈는 다음과 같다. 첫째, 디지털 전환에 따른 역량 격차가 대표적인 이슈다. 인공지능(AI), 빅데이터, 자동화 기술이 빠르게 확산되면서 기업은 새로운 기술 기반의 업무 방식을 도입하고 있다. 그러나 중장년층 근로자들은 상대적으로 디지털 친숙도가 낮아 적용에 어려움을 겪는 경우가 많다. 이에 따라 기업은 디지털 기초 교육에서부터 데이터 활용, AI 도구 사용 등 직무별 맞춤형 교육을 제공해야 한다. 둘째, 경력 전환(reskilling)과 역할 재설계 문제가 대두된다. 자동화와 조직 구조 개편으로 일부 직무는 축소되거나 사라질 수 있다. 따라서 정년 연장으로 인해 더 오랜 기간 근속하는 중장년 직원들에게는 새로운 직무로의 전환 기회가 필요하다. 제조업에서

는 단순 생산적 인력을 대상으로 스마트 팩토리 운영 교육을 실시하거나, 서비스업에서는 현장 관리자에게 고객 경험 관리 역량을 강화하는 교육을 제공하는 사례가 늘고 있다. 셋째, 세대 간 협업 능력 강화 교육도 요구된다. 젊은 세대와 중장년 세대가 함께 일하는 과정에서 업무 방식과 가치관 차이로 갈등이 발생할 수 있다. 따라서 커뮤니케이션, 팀워크, 멘토링 역량을 강화하는 교육이 필요하다. 실제로 일부 기업은 중장년 직원을 '시니어 멘토'로 육성하여 신입사원 교육과 조직 문화 전수에 참여시키는 동시에, 세대 간 이해 증진을 위한 리더십 프로그램을 운영하고 있다. 마지막으로, 생애 주기 관점의 평생학습 지원이 필수적이다. 정년 연장은 단순히 근무 기간을 늘리는 것을 넘어, 직장인이 삶의 후반기에 어떤 역할을 수행할 수 있는지와도 직결된다. 따라서 기업은 직무 교육뿐 아니라 은퇴 후 사회적 역할 전환을 준비하는 과정까지 포함한 통합적 학습 지원 체계를 마련할 필요가 있다. 결국 법정 정년 연장은 기업과 근로자 모두에게 기회이자 도전 과제다. 중장년 재직자 교육은 단순히 기존 역량을 유지하는 데 그치지 않고, 새로운 직무 능력 개발과 세대간 협업을 촉진하며, 나아가 평생학습 문화를 정착시키는 방향으로 설계되어야 한다. 이러한 노력이 뒷받침될 때, 정년 연장은 개인의 삶의 질을 높이고 기업 경쟁력 강화에도 기여할 수 있을 것이다.

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점



이슈 3. AI 시대 조직문화와 리더십

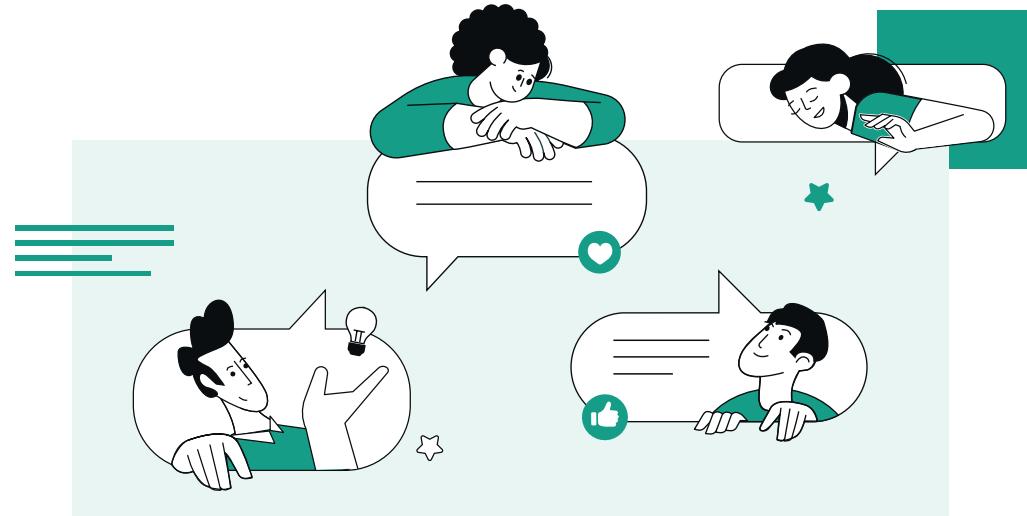
심리적 안전감

심리적 안전감(psychological safety)은 조직 구성원들이 자신의 의견을 자유롭게 표현하고, 실수나 한계를 드러내더라도 비난이나 불이익을 두려워하지 않는 상태를 의미한다. 이는 하버드 경영대학원의 에이미 에드먼슨(Amy Edmondson)이 조직행동 연구에서 처음 제시한 개념으로, 협업과 학습, 혁신을 가능하게 하는 핵심 토대다. 특히 AI 시대에는 기술 변화 속도가 빠르고 불확실성이 크기 때문에, 심리적 안전감이야말로 조직이 적응하고 성장하는 데 필수적인 조건이다.

AI 시대에 직원들은 AI가 일자리를 대체할 수 있다는 위기감, 새로운 도구를 다루는 데 따른 불안, AI가 만들어낸 결과물의 윤리적 리스크 등 다양한 위험에 노출되어 있다. 이때 경영진과 리더십의 역할은 단순한 전략 수립을 넘어, 구성원들이 두려움 없이 배우고 도전할 수 있는 환경을 만들도록 해야 한다. 특히 리더는 실수를 학습의 기회로 인정하는 문화를 조성해야 한다. AX 전환 과정에서 오류나 실패는 불가피하다. 이를 문제로만 취급하기보다 개선의 계기로 삼도록 장려해야 직원들이 자유롭게 시도할 수 있다. 경영진이 “실험적 실패는 혁신의 일부”라는 메시지를 명확히 전달하는 것이 중요하다. 또한, 개방적 소통 구조를 만들어야 한다. 리더는 직원들이 위계나 보복에 대한 두려움 없이 의견을 제시할 수 있도록 회의나 피드백 채널을 설계해야 한다. 더불어 세대와 직무 간 다리 역할을 수행해야 한다. 젊은 직원은 AI 기술에 익숙하고, 중장년 직원은 조직 운영 경험이 풍부하다. 경영진은 이들이 상호 존중 속에서 협업할 수 있는 프로젝트 구조를 설계하고, 지식 공유와 멘토링을 제도화함으로써 심리적 안전감을 강화할 수 있다.

AI 시대의 심리적 안전감은 단순히 직원들의 심리적 안정을 위한 장치가 아니라, 기업의 혁신 역량과 지속 가능성을 좌우하는 핵심 요소다. 경영진이 신뢰와 존중의 리더십을 발휘하고, 이를 제도와 문화로 뒷받침할 때, 구성원들은 두려움 없이 AI를 학습하고 실험하며 조직의 성장 동력으로 전환할 수 있다.

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점



감성지능

감성지능은 자신과 타인의 감정을 인식하고 이해하며, 이를 바탕으로 적절히 조절하고 관계를 효과적으로 맺는 능력을 의미한다. 감성지능은 인간만의 차별적 경쟁력이다. AI는 데이터를 분석하고 합리적인 판단을 내리는 데 탁월하지만, 타인의 감정을 섬세하게 읽고 공감하는 능력에서는 한계를 지닌다. 따라서 리더가 직원들의 불안과 기대를 이해하고 동기를 부여하는 과정, 고객의 감정을 존중하며 관계를 구축하는 과정은 AI가 대신할 수 없는 영역이다. 따라서 감성지능은 협업과 조직문화 형성의 핵심 요소다. 특히 AI 시대에는 전문성을 지닌 다양한 세대의 인재들이 하나의 프로젝트에서 협력해야 하는 경우가 늘어난다. 이때 서로의 의견 충돌이나 가치관 차이를 조율하는 데 필요한 것이 감성지능이다. 감정을 조절하고 상대를 존중하는 태도는 협업의 효율성을 높이고, 조직의 심리적 안전감을 강화하여 창의적인 아이디어가 자유롭게 교류될 수 있도록 돋는다.

마지막으로, 감성지능은 리더십의 핵심 역량으로 재조명된다. AI가 전략적 의사결정 과정에 도움을 주더라도, 최종적으로 사람을 움직이고 조직을 하나로 묶는 것은 리더의 감성적 리더십이다. 위기 상황에서 공감과 배려를 바탕으로 신뢰를 형성하는 리더는 AI가 제시하는 분석 결과를 넘어, 인간 중심의 의사결정을 내릴 수 있다. 결국 AI 시대에 감성지능은 단순한 개인적 자질을 넘어, 조직의 지속가능성과 혁신을 좌우하는 중요한 경쟁력이다. 기술이 아무리 발달하더라도 인간의 감정을 이해하고 공감하며 관계를 이끌어 가는 능력은 여전히 대체 불가능하며, 오히려 그 가치가 더욱 커지고 있다.

2026 인재개발 총론

AI가 만든 HRD 변화

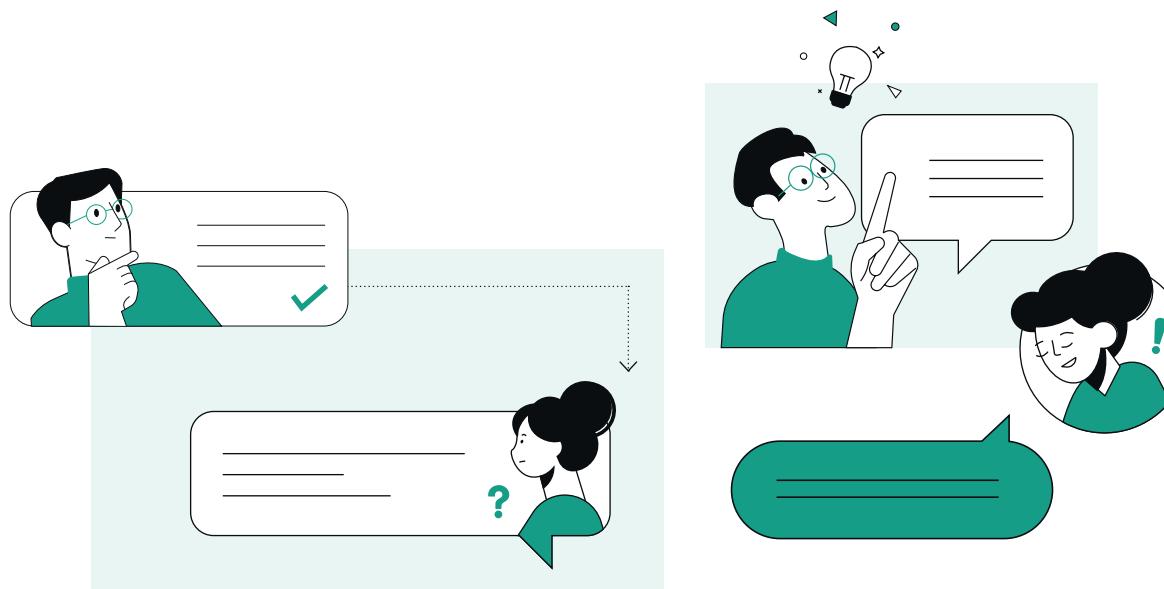
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

코칭

리더십 개발의 핵심은 단순히 지식과 기술을 전수하는 데 그치지 않는다. 오늘날과 같이 불확실성과 복잡성이 심화된 시대에는, 리더를 양성하는 과정에서 코칭(coaching)을 제도적으로 도입하고, 더 나아가 조직의 문화로 정착시키는 것이 중요하다. 전 세계적으로 정서지능(EQ)의 지속적인 하락과 번아웃의 확산은 조직 내 관계 형성과 성과 창출을 위협하고 있다. 이러한 맥락에서 코칭은 더 이상 선택적 도구가 아니라, 리더와 구성원 모두에게 필수적인 역량 개발 수단으로 자리 잡고 있다.

코칭은 단순히 문제 해결을 넘어, 구성원 간 신뢰를 구축하고 긍정적인 관계를 촉진하며, 개인과 조직이 함께 성장할 수 있는 기반을 마련한다. Bluepoint의 Joan Peterson은 조직 내 코칭 문화 구축을 위해 4C 모델(신뢰·대화·인격·문화)을 제시한 바 있다. 그는 코칭이 일부 핵심 인재나 리더만의 특권적 수단이 아니라, 조직 전체가 학습하고 성장하는 구조의 핵심 인프라가 되어야 한다고 강조한다. 즉, 코칭은 특정 계층에 국한된 도구가 아니라, 모든 구성원이 참여하고 경험하는 조직적 학습 생태계의 기반이 되어야 한다. 더 나아가, 기존의 사내·사외 코치의 역할뿐만 아니라 AI 기반 코칭 도구의 적극적 활용이 요구된다.

인공지능은 반복적인 질문 제시, 피드백 패턴 분석, 학습 진척 상황 추적 등에서 인간 코치를 보완하며, 맞춤형 코칭 경험을 보다 넓게 확장시킬 수 있다. 예를 들어, AI 코치는 개인별 대화 데이터를 분석하여 개선 포인트를 제안하거나, 학습 과정에서 지속적인 동기 부여를 제공하는 방식으로 조직 내 코칭 문화를 뒷받침할 수 있다. 결국, 리더 양성은 코칭을 통한 관계 구축과 성장 촉진을 중심으로 재편되어야 한다. 이는 코칭을 일회성 프로그램이 아닌, 조직 문화와 인프라로 제도화함으로써 가능하다. 또한, AI 와 같은 새로운 기술을 도입해 코칭 경험을 개인화하고 확장함으로써, 리더십 개발의 효과성과 지속성을 높일 수 있다. 코칭 문화는 미래형 리더십을 길러내는 토대이며, 동시에 조직 전체의 건강성과 혁신 역량을 강화하는 핵심 전략이라 할 수 있다.



2026 인재개발 총론

AI가 만든 HRD 변화

조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

AI 시대 새로운 리더십

AI의 발달로 인한 불확실성의 시대를 맞아, 기업은 기존의 리더십을 재정의하고 리더십 패이프라인을 재설계하는 과제에 직면하고 있다. 변화하는 환경 속에서 단순히 기존 방식의 연장선상에서 리더십을 바라보는 것은 한계가 있으며, 새로운 세대와 기술 환경에 맞는 리더십 모델이 필요하다. 특히 그 세대는 전통적인 '위계 기반 리더십'을 거부하는 성향을 보인다. 그들은 자율성과 성장 기회, 그리고 목적 중심의 업무를 중시하는 경향이 강하다. 따라서 기존의 리더들은 과거에 익숙했던 패러다임을 내려놓고, 새로운 세대의 가치관과 기대에 맞는 리더십을 학습해야 한다. 이는 단순한 태도의 변화가 아니라, 조직 문화를 재정립하는 과정과 직결된다.

AI 혁명은 리더들에게 새로운 역량을 요구한다. 급변하는 경영 환경 속에서 사업 전략을 새롭게 수립하고, 변화를 효과적으로 관리하며, 업무의 우선순위를 재조정하는 능력이 필요하다. 특히 중요한 것은 리더가 AI의 기능과 가능성을 충분히 이해하고 이를 업무 관리에 적용할 수 있는 역량을 갖추는 것이다. 리더가 AI가 어떻게 효율성을 높이고 직원들의 업무를 지원할 수 있는지 파악하지 못한다면, 인간과 AI의 협업은 성공하기 어렵고, 이에 따른 성과 향상도 기대할 수 없다.

결국, AI 도입에 대한 구성원의 신뢰 형성은 리더십 역량에 달려 있다. 연구에 따르면 신뢰 기반 리더일수록 AI에 대한 저항을 줄이고, 구성원들이 새로운 기술을 긍정적으로 수용하도록 이끌 수 있다. 이는 AI 시대 리더십의 본질이 단순한 기술 이해를 넘어, 변화와 혁신을 수용하는 조직적 신뢰를 구축하는 데 있음을 시사한다.

2026 인재개발 총론

AI가 만든 HRD 변화

조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

AI가 만든 HRD 변화

“교수님, GPT는 그게 아니라는 데요?”

얼마 전 대학교에서 한 학생이 손을 들고, 교수자에게 했던 말입니다. 지식 전달자로서 교수는 이미 “장례식”이 끝났기에 이제는 학생분들에게 필요한 바를 대화하고 토론하면서 이해하고 이를 해결해주기 위해 현장 목소리를 듣기 위해 사/공기업에 가서 치열하게 함께 일하고 그 경험을 나누는 것이 필자가 요즘 하는 역할입니다. 학교에 있는 필자나 기업 교육 현장에 있는 HRD(Human Resource Development) 역할을 하는 동역자 여러분이든 결국 각자 목적에 맞는 “육성” 역할은 동일할 것인데, 이미 필자에게 주요했던 “지식 전달자” 역할은 수명을 다했다고 볼 수 있습니다. 이에 2026년을 준비하는 시점에서 우리 HRD 동역자분들께서 새롭게 고민해보셨으면 하는 주제를 본 고를 통해서 던져보려 합니다.

기업을 둘러싼 환경 변화가 예측 불가능의 영역을 넘어 일상화되면서, 지속 가능한 경쟁력 확보를 위한 인재의 중요성은 그 어느 때보다 강조되고 있습니다. 특히 지난 몇 년간 우리 사회에 깊숙이 스며든 인공지능(AI), 특히 생성형 AI의 발전과 확산은 조직 구성원의 일하는 방식을 근본적으로 바꾸고 있으며, 이는 모든 인재에게 요구되는 핵심 역량의 재정의를 요구하고 있습니다. 과거의 HRD가 인간(Human Resource)이라는 단일 자원의 발굴과 육성에 초점을 맞추었다면, 2026년을 바라보는 우리는 이제껏 경험하지 못한 새로운 형태의 자원, 즉 AI 에이전트(AI Agent)의 등장을 목도하고 있습니다. 이는 더 이상 AI를 단순한 업무 보조 도구(Tool)로 인식하는 차원을 넘어, 특정 역할과 책임을 부여받고 인간과 협업하는 동료(Co-worker)이자 새로운 자원(Resource)으로 받아들여야 함을 의미합니다. 따라서 미래의 HRD는 인간과 AI라는 두 가지 자원이 공존하는 ‘하이브리드 리소스(Hybrid Resource)’ 시대를 전제로 완전히 새로운 패러다임을 구축해야 하는 중대한 기로에 서 있습니다.

하이브리드 리소스(Hybrid Resource) 시대와 HRD 패러다임의 전환

전통적인 HRD는 인적자원개발이라는 용어에서 알 수 있듯이, 그 대상과 범위가 명확하게 인간에 한정되어 있었습니다. 채용부터 온보딩, 육성, 평가, 보상에 이르는 모든 프로세스는 인간의 성장과 성과 창출을 중심으로 설계되었습니다. 그러나 AI가 점차 자율성을 가지고 특정 직무를 수행하는 AI 에이전트의 형태로 조직에 편입되면서, HRD는 이제 인간과 AI를 통합적으로 관리하고 개발해야 하는 새로운 도전에 직면했습니다. 이러한 하이브리드 리소스 구조는 HRD의 근본적인 패러다임 전환을 요구합니다. 최근 한국지능정보사회진흥원(NIA)이 발표한 보고서는 이러한 변화를 명확히 보여줍니다. 보고서는 생성형 AI의 확산으로 인해 검색 환경이 키워드 기반에서 사용자의 의도를 파악하고 자율적으로 행동하는 검색 에이전트로 진화하고 있다고 분석했습니다. 이는 AI가 단순 정보 탐색 도구를 넘어, 특정 목적을 가지고 행동하는 주체, 즉 새로운 형태의 자원으로 부상하고 있음을 시사하며 이러한 변화는 HRD가 더 이상 인간만을 대상으로 삼을 수 없음을 의미합니다.

검색 패러다임의 변화, AI 검색 에이전트의 부상

- AI 검색 에이전트는 사용자의 자연어 질문을 문맥까지 이해하여 답변을 요약 제공해 기존 전통적인 검색 엔진들과 명확한 차별성을 제공
- 구글, 네이버 등 전통적인 검색 서비스에서도 변화된 검색 행동에 대응하기 위해 AI가 검색 내용을 최적화하여 결과를 보여주는 AI 개요, AI 브리핑 서비스를 출시한 것은 검색 시장의 주도권이 점차 생성형 AI로 이동하고 있음을 시사

이종학 교수 (동국대학교 경영학과)

2026 인재개발 총론

AI가 만든 HRD 변화

조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

이제 HRD는 인간 중심의 사고에서 벗어나, 조직의 목표 달성을 위해 인간과 AI라는 두 자원의 강점을 어떻게 최적으로 조합하고 시너지를 창출할 것인지를 고민할 수 있어야 합니다. 이는 단순히 새로운 기술 교육을 추가하는 수준의 변화가 아닐 것입니다. 조직 내에서 AI 에이전트에게 어떤 역할을 부여할 것인지(일/과업 설계), AI의 성과를 어떻게 측정하고 관리할 것인지(성과 관리), 그리고 인간과 AI가 어떻게 유기적으로 협력하며 가치를 창출할 수 있는 환경을 만들 것인지(조직 개발)에 대한 총체적 인 관점의 재설계가 필요합니다. 즉, HRD의 대상이 Human Resource에서 Hybrid Resource로 확장되는 것이며, 이는 HRD 기능의 재정의와 역할 확대를 의미하는 필연적인 변화입니다.

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

인재의 재정의 : AI와의 동행을 위한 육성 체계 구축

하이브리드 리소스 시대에 인간 구성원에게 요구되는 능력은 과거와는 판이하게 달라집니다. AI가 정보 검색, 데이터 분석, 초안 작성 등 정형화되고 반복적인 업무를 상당 부분 대체하게 되면서, 인간은 AI가 할 수 없는 고유의 영역에서 더욱 깊이 있는 역량을 발휘해야 합니다. 이는 단순히 AI를 잘 활용하는 능력을 넘어, AI와의 협업을 통해 더 높은 수준의 가치를 창출하는 능력으로 진화해야 합니다. 따라서 HRD는 AI 시대에 필요한 인간의 핵심 역량을 새롭게 정의하고, 이를 체계적으로 육성하기 위한 새로운 교육 체계를 수립해야 합니다.

SKAX가 2025년 6월 개최한 'IMAGINE AX 2025' 컨퍼런스에서 선보인 'Talent AX'는 이러한 변화에 대한 대응 사례입니다. Talent AX는 구성원 개개인의 역량과 성장 과정을 AI가 분석하여 맞춤형 경력 개발 경로와 학습 프로그램을 추천함으로써, 구성원의 성장을 체계적으로 지원하는 것을 목표로 합니다. 이는 HRD가 AI를 활용하여 인재 육성 방식을 개인화하고 고도화하는 동시에, 전사적으로 AI와 협업하는 문화를 내재화시키려는 시도라고 볼 수 있습니다. 이런 변화는 Hybrid Resource를 육성 및 개발하는 역할로서 HRD의 새로운 첫걸음으로 볼 수 있습니다.

Talent AX

- SKAX가 새롭게 선보인 HR 시스템으로 채용, 육성, 평가, 복리후생 등 HR 전 영역에 에이전틱 AI를 적용해, 자동화 수준을 넘어 정교하고 개인화된 HR 서비스를 제공함
- 개개인의 역량과 성장 과정을 AI가 분석하여 맞춤형 경력 개발 경로와 학습 프로그램을 추천함으로써, 구성원의 성장을 체계적으로 지원하는 것을 목표로 함



AI 에이전트, 새로운 구성원을 맞이하는 법 : 온보딩과 육성

2026년의 HRD는 인간신입사원을 맞이하듯, 조직의 새로운 구성원이 된 AI 에이전트를 위한 온보딩과 육성 프로세스를 설계하고 실행해야 합니다. AI 에이전트를 단순한 소프트웨어 도입으로 여겨서는 안 되며, 조직의 문화와 프로세스에 성공적으로 안착시켜 높은 성능을 발휘하도록 돋는 체계적인 접근이 필요합니다. 이는 HRD가 IT 부서와 긴밀하게 협력하여 주도해야 할 새로운 핵심 과업입니다. 필자가 자주 인용하는 모더나(Moderna)의 인사와 IT 부서 통합 사례 이후로 여러 조직에서 관련된 시도를 본격적으로 하는 요즘입니다.

글로벌 컨설팅 기업 맥킨지 앤 컴퍼니의 최근 사례는 AI 에이전트의 온보딩 개념을 명확하게 보여줍니다. 맥킨지는 고객 온보딩 프로세스를 효율화하기 위해 특화된 AI 에이전트를 개발하고 있습니다. 이 AI 에이전트는 복잡한 행정 업무를 자동화하고 리드 타임을 90%까지 줄이는 것을 목표로 합니다. 여기서 중요한 점은 이 AI가 범용 AI가 아니라, 맥킨지의 특정 업무 프로세스, 데이터, 보안 기준에 맞춰 훈련되고 통합되는, 즉 조직의 신입사원처럼 온보딩 과정을 거친다는 것입니다. HRD는 이러한 과정에서 AI에게 부여될 역할과 책임(R&R)을 정의하고, 기존 인력과의 업무 분담을 명확히 하는 데 핵심적인 역할을 수행할 수 있어야 합니다. 이는 단순히 인간에게 국한되어 있던 온보딩 범위를 벗어난 새로운 역할과 능력을 요구합니다.

더 나아가 AI 에이전트의 육성이라는 개념도 도입해야 합니다. 이는 AI가 실제 업무에 투입된 이후, 인간 동료들과의 상호작용 데이터를 바탕으로 지속적으로 성능을 개선하고, 새로운 업무 지식을 학습하여 역할을 확장해 나갈 수 있도록 관리하는 것을 의미합니다. 정기적으로 AI의 성과를 평가하고, 개선이 필요한 부분에 대해 추가적인 데이터 학습이나 파인튜닝(Fine-tuning)을 진행하는 것은 마치 인간 구성원의 역량 개발 계획(IDP)을 수립하고 코칭하는 것과 유사한 과정이 될 것입니다.

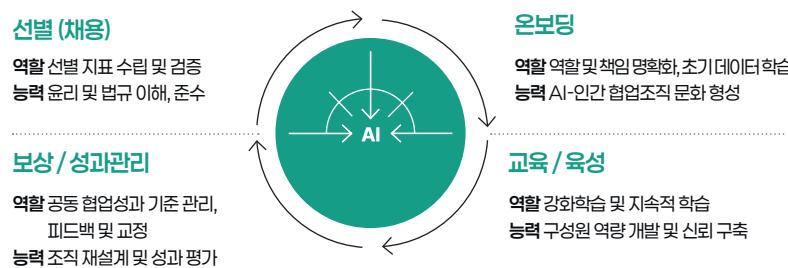
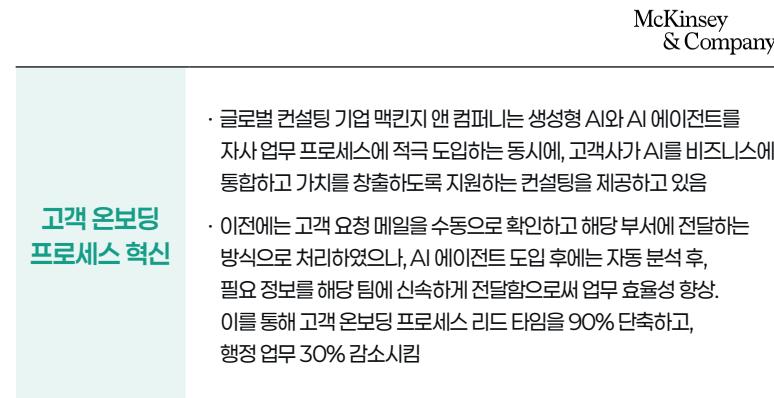
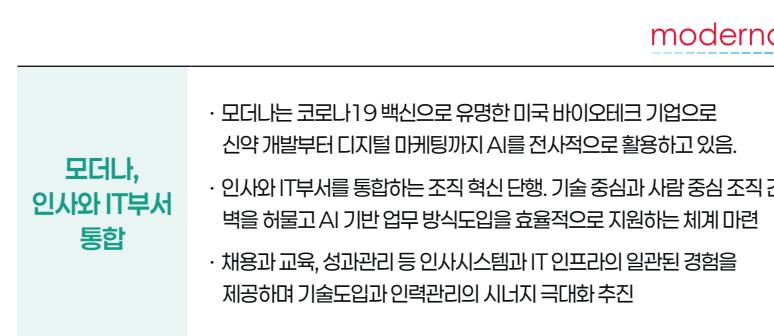


그림. Hybrid Resource 시대에 인사 담당자의 새로운 역할 및 능력(이종학 외, Forthcoming)

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

진정한 시너지를 위한 협업 설계 : AI-인간 팀워크와 새로운 리더십

하이브리드 인력 시대의 성패는 인간과 AI가 얼마나 효과적으로 팀을 이루어 시너지를 창출하는가에 달려 있습니다. 각기 다른 강점을 지닌 두 자원이 서로를 보완하며 공동의 목표를 향해 나아갈 때, 조직은 이전에는 이뤄낼 수 없었던 수준의 생산성과 효율성을 볼 것입니다. 따라서 HRD는 인간과 AI가 효과적으로 협업할 수 있는 팀워크(Teaming)를 촉진하고, 이러한 협업이 자연스럽게 이루어지는 조직 풍토를 조성할 수 있어야 합니다.

이러한 변화는 조직의 리더십 모델에도 근본적인 전환을 요구합니다. 과거의 리더가 인간 구성원들을 지시하고 통제하는 지휘자(Commander)였다면, 현재와 가까운 미래에 리더는 인간과 AI라는 각기 다른 특성을 지닌 연주자들의 역할을 극대화하여 최고의 화음을 만들어내는 오케스트라 지휘자(Orchestrator)가 되어야 합니다. IBM은 2025년 AI 에이전트의 미래를 전망하며, 여러 전문 AI 에이전트들의 워크플로우를 관리하고 통제하는 AI 오케스트레이터 모델의 등장을 예측했습니다. 리더는 바로 이러한 AI 오케스트레이터를 활용하여 인간 팀원과 AI 팀원에게 최적의 과업을 분배하고 조율하는 역할을 수행하게 될 것입니다.

실제 사례로, 미국의 저명한 의료기관인 클리블랜드 클리닉은 AI 기반 피드백 시스템을 도입하여 환자 불만을 30% 줄이고 만족도를 15% 향상시키는 성과를 거두었습니다. 이 사례에서 리더십의 역할은 단순히 AI 시스템을 도입하는 것을 넘어, 의료진(인간)이 AI가 분석한 데이터를 신뢰하고 활용하여 환자 응대 방식을 개선하도록 독려하고 프로세스를 재설계하는, 즉 인간과 기술의 협업을 성공적으로 조율(Orchestration)한 것에 있습니다. 이는 특정 리더에게만 요구되는 역량이 아니라, 자신의 업무 영역에서 AI와 협업하는 모든 구성원에게 필요한 모두를 위한 리더십(Leadership for All)입니다. 이에 앞으로 HRD에서는 특정 직책의 리더에게 리더십을 가르치는 것이 아니라 신입사원부터 모든 구성원에게 리더십을 가르쳐야 하는 역할을 2026년부터는 본격적으로 수행해야 합니다.

환자치료,
의학 연구에 AI 적용

- 클리블랜드 클리닉은 미국의 대표적인 비영리 학술 의료기관으로, AI 기술을 적극 도입하여 환자 치료의 질 향상, 의학 연구 가속화, 그리고 운영 효율성 제고를 선도하고 있음
- AI 기반 피드백 시스템을 도입하여 환자 불만을 30% 줄이고 만족도를 15% 향상시키는 성과를 거둠
- 또한 AI 기술을 활용하여 환자-의료진 대화의 자동 기록화, 복잡한 질환 진단의 정확성 향상, 임상시험 대상자인 신속한 식별 및 모집 등 의료 프로세스 전반을 혁신하고 있음



2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

HRD, 하이브리드 리소스 시대의 설계자이자 촉진자로

2026년을 목전에 둔 지금, AI는 더 이상 선택이 아닌 생존과 성장의 핵심 변수가 되었습니다. 이러한 거대한 변화의 물결 속에서 HRD는 과거의 역할에 머물러서는 안 되며, 조직의 미래를 능동적으로 만들어가는 주요한 역할로 스스로를 변화해야 합니다. 인간과 AI라는 새로운 하이브리드 인력 구조를 깊이 이해하고, 이들이 함께 높은 성과를 창출할 수 있는 판을 설계하는 것이 바로 미래 HRD의 새로운 역할이어야 합니다.

인간 구성원들이 AI와의 협업을 통해 더 높은 가치를 창출할 수 있도록 역량을 개발하고, AI 에이전트가 성공적으로 조직에 통합되어 제 역할을 다할 수 있도록 온보딩하고 육성하며, 궁극적으로는 인간과 AI가 하나의 팀으로서 시너지를 내는 협업 문화를 구축하고 이를 이끌 새로운 리더십을 조직 전체에 확산시키는 것. 이 모든 과정에서 HRD는 단순한 지원 부서가 아닌, 조직의 변화를 이끄는 설계자(Architect)이자 촉진자(Enabler)로서 그 중요성을 더욱 확고히 하게 될 것입니다. 기업교육, 연수원 모델 등의 어려움이 여기저기서 들려오고 있습니다. 이에 우리 HRD는 위축될 것이 아니라 스스로 전략적 피보팅을 함으로써 새로운 역할을 찾고, 능력을 가짐으로써 위기를 기회로 맞이할 수 있을 것입니다.

세상에 모든 생명은 아이러니하게도 죽음 덕분에 생겨납니다. 죽은 사체를 먹으며 미생물을 태어나고, 그 미생물을 먹고 새로운 생명들이 살아갑니다. 이처럼 자연은 죽음을 통해 생겨나고 또한 유지됩니다. 본 고를 시작할 때 ‘지식 전달자’로서 교수자 역할은 장례가 끝났다고 말씀드렸습니다. 그런데 그 장례식은 새로운 시작을 알리는 계기가 되기도 합니다. 촉진자로서, 문제해결자로서 새로운 역할 말이죠. 자 이제, 우리 HRD 동역자분들에게 새로운 계기는 무엇일까요? 위기일지, 기회일지는 스스로 일을 어떻게 정의하고 준비하는지에 따라서 달려있습니다. 2025년 기쁜 마음으로 장례식을 끝내고, 새로운 역할 탄생을 기원하며, 본 고를 마칩니다.

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

참고 문헌

- 이중학, 김성준, 윤명훈, 남주현 (Forthcoming). AI 에이전트와 인간의 공존 : 새로운 인사관리 패러다임. 경영학연구.
- 한국지능정보사회진흥원(2025.5.23). The AI report.
- <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=58506>
- <https://www.cio.com/article/4002321/modernas-hr-it-merger-trend-or-exception-to-the-rule.html>
- <https://www.ibm.com/kr-ko/think/insights/ai-agents-2025-expectations-vs-reality>
- <https://koreabizreview.com/detail.php?number=6323&thread=11r01>

조직문화와 리더십의 관계와 인재개발 시사점

백평구 교수 (국민대학교 교양대학)

조직문화 개념 바라보기

조직문화는 HRD에서 큰 비중을 차지하는 이론과 실천의 영역 가운데 하나로 자리매김했다. 교육과 연수로 대표되는 훈련 및 개발은 물론이고 조직개발을 아우르는 HRD 개념의 확장 속에서 조직문화는 HRD가 개인의 수행 향상은 물론이고 조직 전반의 변화주도자로서 자리매김하기 위한 필수적인 주제가 되었다. 이러한 조직문화 개념을 새롭게 돌아보기 위한 장치로서 조직문화에 대한 have와 are의 시선, 기업문화 및 조직풍토 개념과의 비교로부터 이 글을 시작한다.

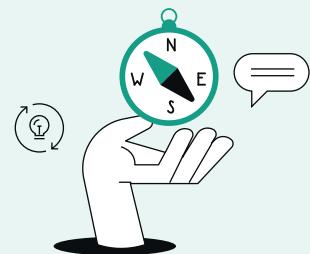
2026 인재개발 총론

AI가 만든 HRD 변화

조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

조직문화에 대한 두 가지 시선

(have vs. are) 조직은 문화를 갖고 있다(organizations have cultures). 조직이 문화를 갖고 있다는 전제 아래 우리는 조직문화를 진단하고 조직문화의 변화 방향을 설정할 수 있으며 설정한 변화의 방향에 부합하는 조직문화를 관리해 나갈 수 있다. 그러나 다른 한편에서 보면 조직 그 자체가 문화이기도 하다(organizations are cultures). 조직문화는 그래서 은유(메타포)로 제시되기도 한다. 조직문화의 의미 모두를 망라할 수는 없지만 최대한 직관적으로 그 의미가 전달 가능한 조직문화 메타포 두 가지를 소개한다(Alvesson, 2013).



Culture as compass
나침반으로서의 문화

나침반의 용도와 같이 동일한 가치를 공유함으로써 방향을 제시하는 조직문화의 역할에 주목한다. 조직 구성원이 공유하는 가치가 조직의 목표와 전략과 조화된다면 조직문화가 조직의 중요한 자산으로 간주될 수 있다.



Culture as social glue
사회적 접착제로서의 문화

접착제로서의 조직문화는 구성원 간 합의, 조직과 구성원 개인의 조화, 공동체로서의 조직의 의미를 강조한다. 가족적인 분위기, 응집력, 소속감, 팀워크 등에 대한 강조 또한 접착제로서의 조직문화의 의미를 구체적으로 표현하는 데 활용될 수 있는 어휘들이다.

조직문화-기업문화-조직풍토

(조직문화 vs. 기업문화) 이제는 HRD 실무자와 명함을 교환했을 때 소속부서가 기업문화팀인 경우가 생소하지 않다. 우리 조직의 형태가 사단법인도 아니고 협동조합도 아닌 기업이니 우리 조직의 문화는 기업문화이며 그렇게 기업문화팀 소속 HRD 실무자의 부서와 담당 업무를 이해할 수도 있다. 다만 지나치게 용어에 집착하는 것으로 비춰지지 않을 것이라는 가정 하에 조직문화와 기업문화의 용어를 구별해 보고자 한다. Hatch(2013)에 따르면 기업문화(corporate culture)는 조직문화 개념의 하위문화(subculture)이며, 조직의 경영진이 주도하는 지배적인 문화이고 기업 전체를 아우르는 범위와 수준을 가질 수도 있다는 점에서 힘이 센 하위문화이기도 하다. 기업문화를 조직문화의 하위문화로 바라본다고 할 때, 대체로 조직 구성원 전반에 걸쳐 그리고 특히 경영진에게 수용 가능한 관계 양상은 경영진이 주도하는 지배적인 조직문화의 하위문화로서 기업문화를 더욱 고양하는 것이다. 이 관계에서 HRD 기능은 어쩌면 조직문화와 기업문화를 동일시하고 조직 내에서 직원들 간의 여러 공동체 활동, 특별한 제도와 프로그램 등(HRD에서 강조되는 이른바 intervention과 사실상 동일한 의미)을 통해 기업문화를 보다 조직 내에 단단히 뿌리를 내리도록 하는 데 있다. 전사적으로 혁신과 협업을 중시하는 기업문화라면 혁신과 협업을 더욱 촉진하기 위한 노력이 HRD 업무가 되는 것과 같다.

(조직문화 vs. 조직풍토) 풍토(風土)의 한자어는 글자 그대로 바람과 흙이다. 바람과 흙은 우리의 감각과 직접 만난다. 우리의 살갗에 부딪히고 우리가 딛고 서서 느낀다. 물론 바람도 막고 땅 위의 위험물로부터 발을 보호하기 위해 옷도 입고 신발도 신지만 사실상 추상적인 것은 없다. 풍토는 우리의 감각의 세계에 위치한다. 조직풍토(organizational climate)는 그래서 조직문화의 표층(surface)과도 같다. 공식적으로는 복장 자율제를 도입했지만 칼라(collar)가 있는 상의와 면바지가 무난한 옷 차림으로 통용되는 상황이라면 이는 조직문화보다는 조직풍토 개념을 통해 효과적으로 다룰 수 있는 문제이다. 반면 조직문화는 눈에 보이는 가시적 수준은 물론이고 구성원의 내면에 공유된 가치와 무의식 수준의 암묵적 가정까지도 포괄한다(Schein, 1985).

조직문화와 리더십 연계하기

조직문화와 리더십은 불가분의 관계에 가깝다. 두 개념을 온전히 분리해서 접근하는 것은 진정한 의미의 조직문화 변화 추진에 실용적이지 않으며, 조직문화의 영향을 배제한 리더십 추구는 리더십을 단순한 상사와 부하직원 간 상호 관계의 수준으로 환원시킨다. 조직문화와 리더십의 상응관계를 함께 고려함으로써 조직의 실질적인 변화 동력을 만들어 낼 수 있다.

조직문화 진단과 변화 방향 설정을 위한 경쟁가치모형의 활용

(조직문화 진단 이후) 조직이 문화를 갖고 있다는 시선을 다시 들여다보자. 조직이 문화를 갖고 있다는 말은 관리 대상으로서의 조직문화를 전제하는 것이며, 우리(HRD)가 조직문화를 성공적으로 관리할 수 있다는 점을 밝히는 것과 같다¹⁾. 다시 말해 우리는 조직문화를 체계적으로 진단하고 진단 결과에 따른 조직문화의 변화 방향을 설정하면서 HRD 개입을 구체적으로 제시할 수 있다. 이렇게 HRD 개입을 구체화할 수 있는 가장 신뢰할 만한 방법은 무엇일까? “리더십과 문화는 동전의 양면과 같다”(Schein, 2010, p.3)는 논점은 조직문화 진단에서 멈추지 않고 우리가 어떤 후속 조치를 할 것인지에 대한 실마리를 제공한다.

1) 그것이 진정으로 가능한 것인지에 대한 약간의 의구심은 악물에 대한 의존에 비유할 수 있을 만큼 ‘관리는 단지 더 많은 관리를 낳는다’는 비판적 관점을 통해 구체화될 수 있다. 혹시 호기심이 생긴 독자들은 졸고(拙稿)이지만 백평구(2020), ‘계층구조 평탄화를 통한 수평적 조직문화 조성에 대한 비판적 해석’ 논문을 참고할 수 있다.

2026 인재개발 총론

AI가 만든 HRD 변화

조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

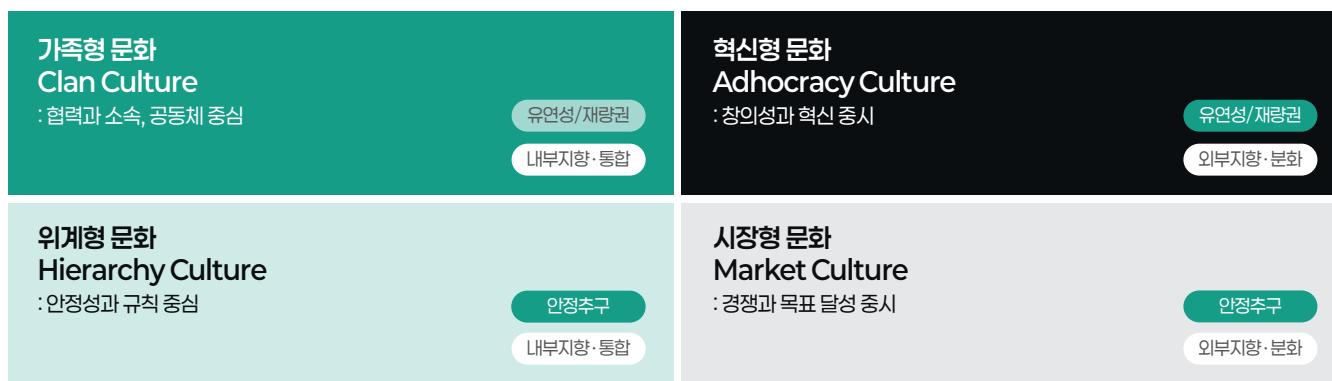
(경쟁가치모형 차원과 유형) 널리 알려진 경쟁가치모형(Competing Values Framework, CVF)에 근거한 조직문화 진단은 여섯 가지 차원에 걸쳐서 각 4개의 조직문화의 대표적 유형을 대변할 수 있는 진단 항목을 배치한 OCAI(Organizational Culture Assessment Instrument)를 활용한다(Cameron & Quinn, 2011). 이들이 제시한 여섯 가지 차원을 간단히 정리하면 다음과 같다. 제시된 여섯 가지 차원은 우리의 감각의 영역은 물론이고 감각 이면의 것들을 모두 포괄하고 있다 는 점에서 앞서 다른 조직문화 개념에 부합하는 것이다.

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점



또한 여섯 가지 차원의 조합에 따라 드러나는 4개의 조직문화의 대표적 유형은 다음과 같다.

경쟁가치모형에 근거한 대표적 조직문화 유형



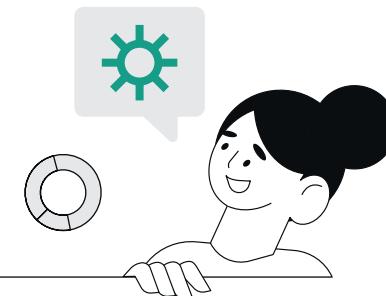
(경쟁가치모형 활용 방법) 경쟁가치모형에 대한 오해가 없도록 덧붙이자면 경쟁가치모형은 경합하는 가치에 주목해 명명된 것이지만 그러한 가치들의 공존을 인정한다는 점이다. 리더십과 유사하게도 조직문화에 대한 이론의 변천사 또한 특성론에서 유형론의 경로를 따라 전개된 측면이 있다. 이러한 이론적 변화에는 성공적인 조직의 문화를 단지 특정한 특성을 보유한 것으로만 간주하는 것이 우리 조직을 비롯해 여타의 조직에 항상 그대로 적용되기 어렵다는 점에 착안한 것이다. 어떤 성공적인 조직이 붉은색의 특성을 갖고 있다고 우리 조직도 모든 것을 붉은색으로 바꿔나갈 수는 없으며, 그러한 붉은색으로 바꾸기가 성공적인 조직문화 변화를 보장하지도 않는다. 조직 그 자체의 역동성과 복잡성을 감안할 때 붉은색도 푸른색도 노란색도 조직 내에 자리하고 있으며 단지 그 조합의 양상이 어떠한가라는 취지로 조직 문화에 접근하는 것이 특성론에서 유형론으로의 전환을 이해하는 데에 도움이 될 것이다. 이러한 공존이라는 컨셉이 함께 하고 있기에 경쟁가치모형에 근거한 조직문화 프로파일은 방사형 그 래프를 통해 효과적으로 시각화된다. 대기업의 벤더 역할을 하는 부품제조 중소기업, 또는 정부의 업무를 대행하는 공공기관이라면 위계형 분면이 가장 두드러지지만 시장형 분면을 비롯해 다른 분면 또한 조직문화 유형으로서 가시화될 수 있다.

마지막으로 조직문화 진단에 있어서는 현재의 조직문화를 진단하는 작업과 향후의 바람직하다고 여기는 조직문화를 구별해 진단하게 된다. 따라서 조직문화 진단 결과로서 우리는 2개의 조직문화 프로파일을 얻게 된다. 이제 방사형 그래프에서의 차이는 향후 조직문화의 변화 방향으로 귀결된다.

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

조직문화 변화를 이끄는 동인으로서 리더십

(경쟁가치모형 이후) 경쟁가치 모형에 따르면 대표적인 네 가지 조직문화 유형에서는 관리자의 능력 개발을 위한 주안점을 다르게 설정하고 있다. 이러한 주안점에 따라 관리자의 스킬을 진단하기 위한 조사도구로 Management Skills Assessment Instrument(MSAI)는 관리자의 역량과 리더십 행동이 조직문화 유형에 어떻게 부합하는지를 평가한다(Cameron & Quinn, 2011). 이들의 주요 내용은 다음과 같다.



경쟁가치모형에 근거한 조직문화 유형별 관리자의 역량

관리자의 리더십 스킬에 대한 진단 결과를 활용하면 한정된 자원을 어떻게 최적으로 분배하여 조직문화 변화와 정렬된 리더십의 변화를 유도할 것인가가 보다 명료해질 수 있다. 조직 내 인재개발 기능에서는 관리자 대상으로 리더십의 변화를 반영한 교육훈련 프로그램과 지원 제도를 마련하여 시행할 필요가 있다. 이후에는 조직문화에 대한 진단을 재차 실시하면서 조직문화의 변화와 관리자의 리더십 행동과의 관련성, 그리고 관리자 대상 HRD 개입의 효과성 또한 기능해 볼 수 있을 것이다.

조직문화와 리더십의 관계 실증 분석 사례²⁾

조직문화와 리더십이 불가분의 관계임을 확인하기 위한 노력은 다양한 형태로 전개될 수 있을 것이다. 여기서는 한국여성정책연구원이 실시하는 여성 관리자 패널 데이터를 활용해 여성 관리자가 인식하는 조직문화의 유형과 리더십의 유형 간의 관계를 통해 조직문화와 리더십의 관계를 실증적으로 파악하기로 한다.

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

조직문화와 리더십의 특성을 반영한 유형의 발견

(잠재 프로파일 분석을 활용한 유형 발견) 프로파일 개념은 그 자체로 특성과 유형을 담아내는 그릇과 같다. '프로파일'은 특성과 유형을 나타내는 중요한 개념이다. 이는 대상을 구성하는 여러 특성들 간의 조합을 바탕으로 유형을 도출하는 데 유용한 개념 도구로 자리잡고 있기 때문이다. 이에 따라 이 글에서는 잠재 프로파일 분석 기법을 적용해 여성 관리자 패널 데이터의 자료를 수집해 분석하였다.

잠재 프로파일 분석³⁾ : 관찰된 연속형 변수들로부터 서로 다른 특성을 지닌 잠재 집단(latent classes)을 식별함으로써 유형을 발견하는 통계 기법으로 개인의 반응 패턴에 따라 동질적인 하위 집단으로 분류하는 모형 기반 군집분석 방법이다. 일련의 점수를 부여한 결과를 통해 여러 사람의 점수 패턴을 발견하는 방식이다. 예를 들어 A, B, C 이런 세 가지 하위 요소로 회사에 대한 직원 만족도 점수를 부여한 결과를 분석하면 A-B-C 모두 높은 집단, A만 높고 C는 가장 낮은 집단, A-B-C 모두 낮은 집단, 중간 수준인데 B는 유독 낮은 집단 등과 같이 응답한 자료의 여러 패턴을 발견할 수 있다.

(여성 관리자의 조직문화 유형) 6개의 조직문화 잠재 프로파일 집단을 분류한 결과에 따라 각 유형별 특성을 살펴보면 다음과 같다.

균형 안정형 (515명)	업무 관행형 (525명)	질차와 규칙형 (50명)	합리적 분위기와 업무방식형 (623명)	성과중심형 (623명)	유연한 관리통제형 (57명)
전반적으로 극단적이지 않은 중간 수준의 안정적 조직문화	형식적 보고와 회식 등 전통적 업무 관행을 가장 많이 유지하는 조직문화	공식적 절차와 규칙을 가장 중시하는 동시에 경쟁적 분위 기와 성과 달성을 강조하는 체 계적 조직문화	CEO 리더십에 대한 긍정적 평 가 수준이 가장 높으면서 불합 리한 업무 관행이나 일터 분위 기의 수준이 가장 낮은 조직문 화 유형	성과 목표 달성과 실적 위주 평 가가 가장 강조되며, 상대적으 로 합리적인 업무 관행을 보이 는 조직문화	조직풍토와 일하는 방식(관행) 차 원에서 상대적으로 합리적이고 유연하며 특히 조직운영 차원에 서 가장 낮은 수준의 관리통제 특 성을 보이는 조직문화 유형

2) The Asian Academy of Human Resource Development Research Conference 2025, Bangkok, Thailand에서 발표할 예정인 Analysis of the Correspondence Between Latent Profiles of Leadership and Organizational Culture Perceived by Female Managers in South Korea를 바탕으로 내용을 추가해 작성한 것을 밝힌다.

3) 데이터 수집과 분석: 한국여성관리자패널조사(KWMP, <https://gsis.kwdi.re.kr/kwmp/>)의 2022년 데이터셋을 활용하였다. 우리나라의 다양한 산업 분야 조직에서 근무하는 여성 관리자들을 대상으로 하였고 공공부문이나 기타 비영리기관에 고용된 응답자들을 제외하여 최종적으로 1,835개의 사례 표본을 확보 하였다. 조직문화와 리더십을 측정하기 위해 각각 19개와 11개의 문항이 선정되었으며, 모든 문항은 5점 리커트 척도로 평가되었다. 자료 분석에는 R Studio를 사용하였다.

(여성 관리자의 리더십 유형) 6개의 리더십 잠재 프로파일 집단을 분류한 결과에 따라 각 유형별 특성을 살펴보면 다음과 같다.

●	소극적 과업 관리형 (400명)	과업지향 리더십 행동이 여섯 가지 유형 중 가장 소극적인 수준으로 인식되었으며 관계 영역은 소극적 관계 관리형과 유사한 수준이었다. 구체적인 양상에서는 약간의 차이가 있으나, 측정된 점수가 높을수록보다 바람직한 리더십 행동에 부합한다는 점에서 이 유형은 가장 점수가 낮은 두 유형 중 하나에 해당하였다.
●	소극적 관계 관리형 (198명)	관계지향 리더십 행동이 여섯 가지 유형 중 가장 소극적인 수준으로 인식되었으며 과업 영역은 소극적 과업 관리형과 유사한 수준이었다. 구체적인 양상에서는 약간의 차이가 있지만 측정된 점수가 높을수록보다 바람직한 리더십 행동에 부합한다는 점에 비춰볼 때 가장 점수가 낮은 두 유형 중 하나에 해당하였다.
●	균형적 관리형 (329명)	과업과 관계 두 영역에서 균형잡힌, 그러나 중간 수준의 리더십을 발휘하며, 개별 항목 가운데 특히 직원의 의사결정 참여와 개인적 관심에서 상대적으로 리더십 특성이 두드러졌다.
●	과업지향 관리형 (689명)	명확한 과업지향적 리더십을 보이는 유형으로 업무 체계화와 목표 관리에 뛰어나지만 관계적 측면에서는 상대적으로 약한 리더십 특성을 보였다.
●	다소 낮은 수준의 균형적 관리형 (41명)	과업과 관계 두 영역에서 균형 잡힌, 그러나 균형적 관리형에 비해 다소 낮은 수준의 리더십 행동이 인식된 유형이다. 개별 항목 가운데 특히 직원의 의사결정 참여와 직원에 대한 리더의 개인적 관심에서 균형적 관리형과 격차가 크게 나타났다.
●	균형적 높은 수준 리더형 (181명)	과업 달성과 직원 관계 모두에서 가장 높은 수준의 리더십 행동을 보여주고 있는 유형으로 나타났다.

2026 인재개발 총론

AI가 만든 HRD 변화

조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

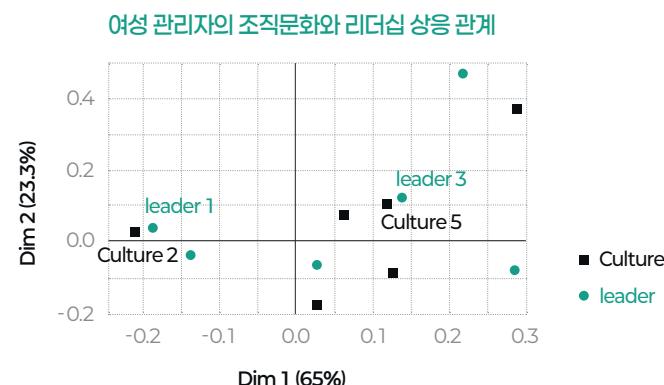
조직문화와 리더십의 관계

(대응일치분석을 활용한 조직문화 유형과 리더십 유형의 관계) 대응일치분석 결과에서 동일한 4분면 상에서 조직문화 유형과 리더십 유형을 표시하는 점의 위치가 가까울수록 두 유형 간의 상응관계가 높다. 대응일치분석 결과, 조직문화 유형 2와 리더십 유형 1(2사분면), 조직문화 유형 5와 리더십 유형 3(1사분면) 사이에서 높은 수준의 대응 관계가 확인되었다. 이는 특정 조직문화 유형과 대응된 리더십 유형이 서로 밀접하게 연관될 가능성을 시사한다.

각각의 의미를 풀어보면, 형식적 보고와 회식 등 전통적 업무 관행을 가장 많이 유지하는 조직문화(조직문화 유형 2)는 상대적으로 낮은 수준의 바람직한 리더십 인식과 연관성을 보인다(리더십 유형 1). 또한 조직문화 유형 5(성과 목표 달성과 실적 위주 평가를 강조하면서도 합리적인 업무 관행을 보이는 유형)에서는 리더십 또한 과업과 관계 두 영역에서 모두 중간 수준을 보이며, 특히 관계 차원에서 약간 우위에 있는 것으로 해석할 수 있다.

(조직문화 유형과 리더십 유형 관계의 시사점) 지금까지 살펴본 분석 결과로부터 도출할 수 있는 시사점은 다음과 같다.

- 첫째** 리더십에 대한 다양한 이론과 연구에도 불구하고 과업과 관계라는 두 가지 리더십 차원이 안정적으로 작동할 수 있음을 시사한다. 과업과 관계 외에도 가령 성과 달성과 직원 지원 등 조직의 맥락에 따라 두 가지 리더십 차원을 설정하고 그것이 조직문화와 어떤 연관성이 있는지를 파악함으로써 조직문화에 부합하는 변화의 방향을 설정할 수 있다. 아울러 변화의 방향에 근거한 리더십의 의미와 HRD의 역할을 구체화해야 할 것이다.
- 둘째** 조직문화 개선과 관련해 형식적 보고 문화와 최근 후회식 문화의 변화가 필요하다. 이러한 변화를 도모할 경우, 바람직한 리더십 발휘 수준에서도 긍정적 변화를 더욱 기대할 수 있다. HRD의 역할을 리더십 향상을 위한 구체적인 프로그램을 마련하는 것으로 정한다면 이러한 우리 조직의 일하는 방식(way)과 관련된 내용을 반영할 경우 더 높은 프로그램 효과를 기대할 수 있을 것으로 예상할 수 있다.
- 셋째** 합리적 업무 관행을 포함한 조직문화 특성이 관계 지향의 리더십 행동과 서로 영향을 주고받을 가능성이 있다. 조직문화가 상당히 높은 수준으로 성과 목표 달성과 그에 근거한 평가를 강조하고 있더라도 직원의 의사 결정 참여와 리더가 보이는 직원에 대한 개인적 관심과 같은 특정한 관계 지향 리더십 행동이 합리적 업무 관행의 조직문화와 조화될 수 있음을 보여준다. 이른바 서로가 서로를 보완해주는 관계라고 이해할 수 있다.



2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

조직문화와 리더십의 관계가 의미하는 인재개발 시사점

조직문화 진단 후, 그 결과에 맞는 관리자의 리더십 향상 프로그램을 시행하는 것은 큰 의미가 있다. 앞서 여성 관리자 패널 데이터를 통해 확인한 조직문화와 리더십 간의 관계 역시 중요한 시사점을 제공한다. 그러나 HRD가 조직문화를 완전히 통제할 수 있다고 과신해서는 곤란하다. HRD는 직원들이 경영진 주도의 기업문화를 따르는데 그치지 않고, 일터에서 스스로 문화를 창조하는 주체가 되도록 지원해야 한다. 이러한 변화는 리더가 되기를 꿈꾸는 리더 포비아 현상에도 불구하고 구성원 모두가 리더로서의 DNA를 보유할 수 있도록 하는 HRD의 리더 육성에 관한 새로운 시선을 의미하는 것이다.

2026 인재개발 총론
AI가 만든 HRD 변화
조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

조직문화 '관리'에 대한 의존을 경계하면서 구성원들이 만들어가는 문화에 대한 관심 제고

(기업문화의 관리에서 다채로운 하위문화의 조성으로의 전환) 국내 기업들이 수평적 조직문화를 위해 도입한 직급 호칭 폐지, 영어 호칭 사용 등은 조직문화의 표층 변화를 시도한 것이라 할 수 있다(백평구, 2020). 이러한 조직문화 표층의 변화 시도가 무의미한 것은 아니다. 보다 본질적인 조직문화 변화의 마중물이 될 수 있다. 그러나 조직문화를 '관리 가능한 대상'으로만 보는 시각은 조직문화를 이해하는 여러 관점 중 하나일 뿐이다. 앞서 살펴본 바와 같이 우리가 조직문화라 부르는 것은 조직을 소유하거나 또는 이끌어가는 경영진이 주도하는 기업문화일 수 있으며, 조직이 직면한 다양한 문제를 해결하기 위한 해법으로 도입된 새로운 관리 방식은 종종 '더 많은 관리'로 이어질 뿐, 근본적 변화를 이루지 못하는 경우도 많다.(Alvesson & Willmott, 2012).

(구성원이 만들어나가는 문화를 독려하고 지원하는 HRD) 경영진이 주도하는 일터 조직의 지배적 조직문화로서 기업문화와 구성원이 만들어 나가는 조직의 다채로운 하위문화(subculture)의 대비는 다양성의 본질에 관한 격언을 떠올리게 한다. '다양성의 본질은 용광로가 아니라 성당의 스테인드글라스다.' 애초에 서로 다르고 제각각인 조직의 구성원들을 하나로 녹여내 구성원 모두가 동일한 가치와 방향을 공유하도록 하는 기업문화를 용광로에 대응시킬 수 있다. 반면 조각조각 형태도 색도 모두 다르지만 전체로 보아 아름다운 스테인드 글라스는 일터 조직의 다양한 하위문화가 조화를 이룬 상태에 비유할 수 있다. 이제 HRD는 구성원이 다양한 하위문화의 '크리에이터'가 될 수 있도록 독려하고 지원해야 한다.



‘구별된’ 리더가 아닌 구성원 모두가 리더의 DNA를 갖도록 하는 HRD의 리더십 역할

(리더십 육성보다 선결 과제인 리더 포비아) 리더가 되기를 꺼리는 현상으로서 리더 포비아가 상당한 관심을 받고 있다. 앞서 조직문화의 변화를 위한 리더십 프로그램의 효과적 관리를 경쟁가치모형을 중심으로 소개하였다. 조직문화 ‘관리’에 대한 과도한 의존은 새롭고 더 많은 관리를 초래하는 것은 물론이고 조직문화와 리더십의 불가분의 관계를 감안하면 리더에게도 더 많은 리더십 부담을 안길 수 있다. 리더 포비아 확산을 억제하기 위해 조직문화 변화에 부합하는 새로운 리더십까지 리더 개인에게 부담으로 지우는 것은 바람직하지 않다.

(‘구별된’ 리더 대상의 리더십이 아닌 구성원 각자의 리더십 DNA 활성화) 리더십을 관리자 직위에 한정된 능력이 아니라, 모든 구성원이 각자의 위치에서 발휘할 수 있는 역량으로 재인식할 필요가 있다. 이는 앞서 언급한 스테인드글라스 비유와 일맥상통한다. 각기 다른 색과 모양의 유리 조각들이 저마다의 고유한 아름다움을 발산하면서도 전체적인 조화를 이루듯, 조직의 모든 구성원이 자신만의 리더십을 발현하는 것이 우선이다. HRD는 관리자 중심의 리더십 개발을 넘어, 모든 구성원이 하위문화 창출에 참여해 스테인드글라스의 한 조각처럼 고유한 리더십 DNA를 갖도록 지원해야 한다. 이를 통해 리더 포비아 현상도 완화할 수 있을 것이다.

2026 인재개발 총론

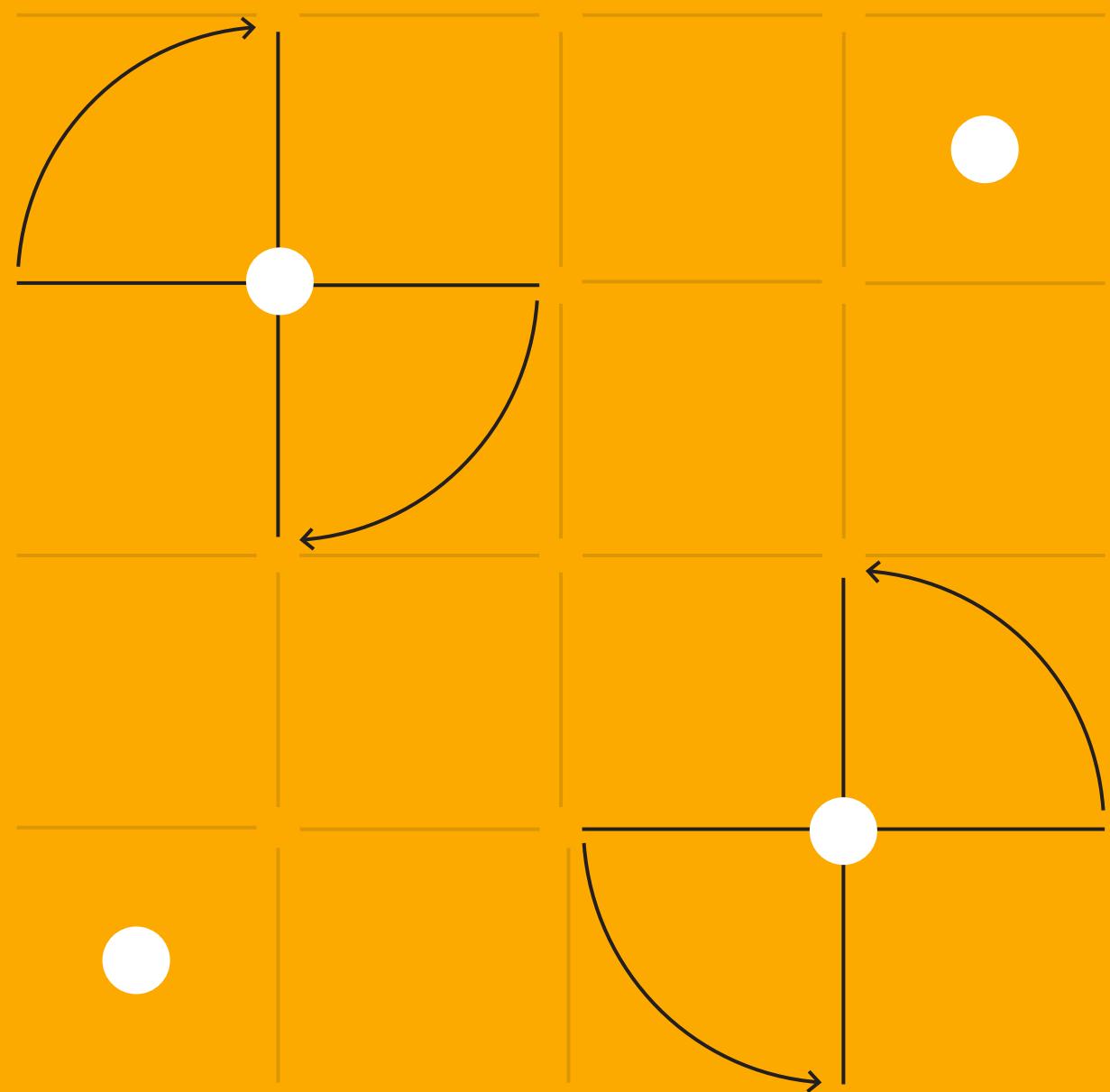
AI가 만든 HRD 변화

조직문화와 리더십의 관계와
인재개발 시사점

참고 문헌

- 백평구 (2020). 계층구조 평탄화를 통한 수평적 조직문화 조성에 대한 비판적 해석. *기업교육과 인재연구*, 22(3), 89-112.
- Alvesson, M. (2013). *Understanding organizational culture* (2nd ed.). Sage.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2012). *Making sense of management: A critical introduction* (2nd ed.). Sage.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*
- e: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In J. D. Hunt, D. Hosking, C. Schries heim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 227-239). Pergamon Press.

3가지 핵심 키워드로 읽는 2026 HRD Trend



- 61 AI 직무 활용 본격화
- 64 업-리스크링
- 68 AI 시대 휴먼스킬

Keyword 1

AI 직무 활용 분석화

생성형 AI의 정확도와 활용성이 급속도로 향상되면서 전문가들의 전유물로 여겨졌던 AI가 이제는 직장인들의 일상적인 업무 도구가 되었습니다. 특히 정부의 주 4.5일제 등 근로시간 단축 정책 추진과 맞물려 더욱 주목받고 있습니다.

생산성 및
업무 효율 극대화



문제해결 및
혁신 촉진



의사 결정 고도화



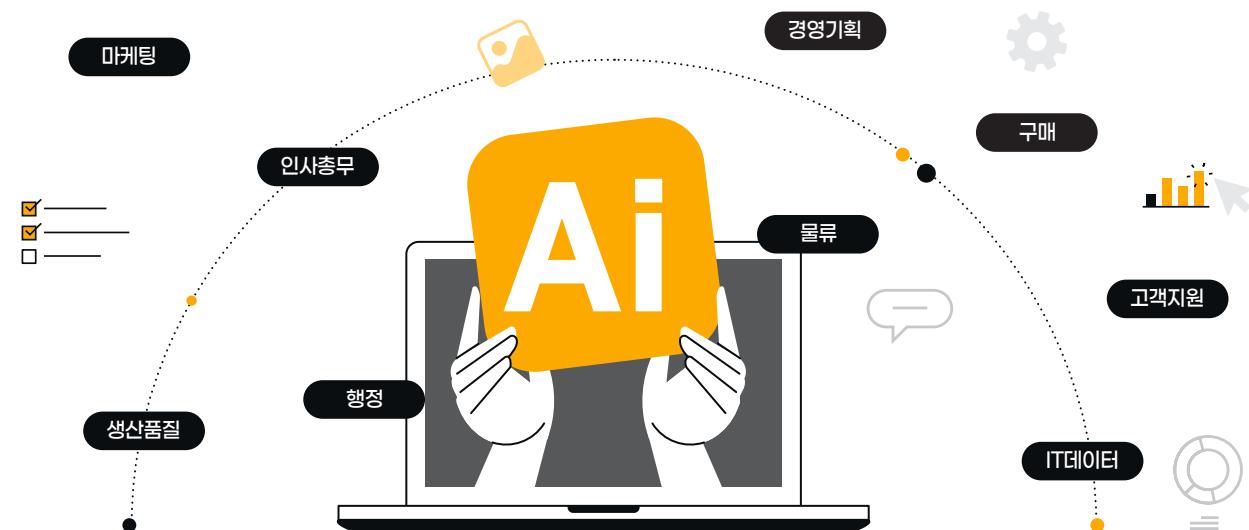
AI, 나의 Co-Worker

AI는 여러 직무에서 데이터 분석, 자동화, 개인화 등 다양한 방식으로 활용되고 있습니다. 예를 들어 마케팅팀은 AI를 통해 고객 데이터를 분석하여 맞춤형 캠페인을 실시하고, 재무팀에서는 AI 예측 모델링을 이용해 리스크를 예측하고 관리합니다. AI는 단순 반복 작업을 넘어 다양한 직무에서 사람이 더 나은 의사결정을 내릴 수 있도록 돕고 있습니다. 따라서 AI를 비판적으로 평가하고 AI와 효율적으로 소통하면서 업무에 AI 도구를 활용할 수 있는 AI 리터러시가 핵심 능력으로 부각되고 있습니다.

직무 특화 AI 활용

AI가 업무에 반드시 필요한 효과적인 도구로 인식되면서 기업의 주요한 이슈는 직무별로 필요한 AI 활용 역량을 강화하는 것이 되었습니다. 경영기획 부서의 전략 수립, 마케팅팀의 고객 분석, 인사조직의 채용 및 평가 등 각 직무 영역마다 필요한 AI 도구와 적용 방법론이 구체화되고 있습니다. 일반적인 AI 리터러시 교육으로는 한계가 있으며, 직무별 특화된 AI 활용 교육에 대한 수요가 증가하고 있습니다.

이러한 현장 요구에 부응하여 **KPC는 221개의 체계적인 AI 활용 교육 과정을 준비했습니다.** 각 직무 영역별 특성과 업무 프로세스를 분석해 설계한 이들 과정은 이론적 지식과 실무 적용력을 균형있게 습득할 수 있도록 구성했으며 현업에 즉시 적용 가능한 직무별 프롬프트와 AI 도구 활용 노하우를 중점적으로 다룹니다.



직무 특화 AI 활용



ChatGPT 활용 경영데이터 분석 실무

AI 기반 신규사업 개발 실무[기본]

AI 활용 ESG 보고서 작성 효율화



R&D 실무자를 위한 생성형 AI 활용 스킬

생성형 AI 활용(정부)연구과제 제안서 작성 노하우

ChatGPT로 배우는 R&D 기획서 작성 실무



생성형AI와 빅데이터를 활용한 VOC 분석 전략

ChatGPT 활용 고객리뷰(텍스트) 분석



피플애널리틱스 활용 실무(feat. ChatGPT, Perflextity)

[DX&AI] 채용 분석 실무(feat. ChatGPT)

[DX&AI] 평가보상 설계 실무(Milkovich 기반)(feat. ChatGPT)



AI와 IoT기반 설비 보전 실무

Chat GPT를 활용한 제조현장 업무혁신

현장품질개선, ChatGPT로 똑똑하게 해결하기



디지털트렌스포메이션 in HRD(Feat.AI)

[Basic] AI를 활용한 사내강사 기획역량 향상



ChatGPT와 Gemini를 활용한 구매관리 혁신

구매 데이터 분석 및 활용

통계와 ChatGPT로 배우는 재고관리



ChatGPT를 활용한 마케팅 콘텐츠 기획

(ChatGPT 활용) 마케팅 보고서 작성 실무(분석, 보고서, PPT 작성까지)

AI를 활용한 마케팅 트렌드 예측과 전략 수립 (마켓센싱)



AI를 활용한 경영분석

[생성형AI활용] 부실기업의 재무적 특징과 보고서 작성 실무



ChatGPT 활용 SCM 재고 최적화 전략

ChatGPT 활용 물류 운영 시뮬레이션

AI 활용 리스크 관리

AI 도구 활용이 본격화 되면서 기업들은 데이터 보안, 개인정보 유출, 지적재산권 침해 등 다양한 보안 및 윤리 리스크에 직면하고 있습니다. 특히 생성형 AI의 할루시네이션(Hallucination)으로 인한 부정확한 정보 생성, 편향된 알고리즘으로 인한 공정성 이슈, 기업 내부 데이터의 외부 유출 가능성 등이 심각한 위험 요소로 대두되고 있습니다. KPC는 이러한 보안 리스크에 대응하기 위해 법·제도 준수 대응방안, 제로 트러스트 기반 최신 보안체계 도입, 실무형 기술 역량 고도화, 보안 자격 인증 등을 아우르는 빈틈없는 정보 보안 교육 과정을 준비했습니다.

정보 보안

THINK CHANGE, AI 시대를 대비하는 '사람중심 보안'	전사적 산업 정보보안 관리
데이터산업법과 데이터기반행정법의 보호방안과 데이터 윤리	기업 데이터 보호를 위한 "실전" 보안 마스터 과정
제로 트러스트 보안 동향 및 구현 전략	「정보보안책임자」가 전하는 정보보안 위험관리 실무



Keyword 2

업스킬링·리스킬링

AI 등 기술의 급속한 발전으로 경영환경이 치열하게 변화하고 있습니다. 이에 따라 조직이 요구하는 스킬과 구성원이 보유한 능력 간 격차(Skill Gap)가 확대되며 지속적인 스킬 향상이 기업 생존의 핵심 과제로 부상했습니다. 아울러 정부의 법 정 정년 단계적 연장 정책으로 중장년 재직자의 스킬 업그레이드와 직무 전환 등 재교육 중요성 또한 더욱 커지고 있습니다.

Up-skilling

기존 업무, 역할을 보다 효과적으로 수행하거나 보다 복잡한 역할을 수행할 수 있도록 기존 업무능력을 고도화하는 것

대상 기술 향상을 통해 더 나은 성과를 내고자 하는 직원
(주로 현재 직무 지속)

Re-skilling

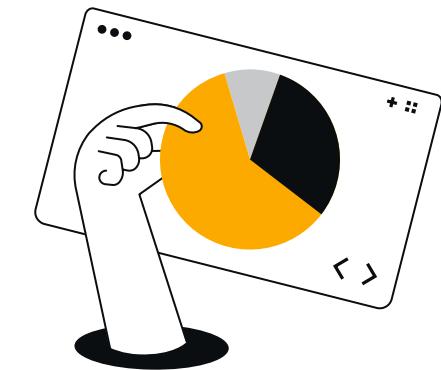
새로운 업무, 지금과 다른 역할을 수행할 수 있도록
새로운 기술을 습득하는 것

대상 산업변화 등으로 직무 전환, 인사 재배치가 필요한 인력

직무능력 고도화

#직무 스킬 심화 #통합적 전문 역량 향상 #자격취득

디지털 전환과 기업 간 경쟁 심화로 직무 수행 복잡도가 높아지면서 요구되는 직무 스킬 수준이 높아졌습니다. 핵심 직무에서는 전략적 판단, 문제 해결, 데이터 분석 등 고차원적 스킬이 필수가 되었고, 경영·기획·예산 등 전문 분야에서는 복합적 경영환경 변화를 반영한 통합적 문제해결 역량이 요구됩니다. 이에 핵심 직무별 통합적인 전문 역량 향상 과정과 자격취득 과정을 통해 고도화된 전문성을 갖출 수 있습니다. KPC는 직무스킬 심화, 전문역량 향상, 자격취득의 체계적 접근을 통해 업스킬링을 지원합니다.



직무 스킬 심화 | 실무 수행 역량 강화

[생산직무 Level Up]

유능한 생산담당자가 되기 위한 7가지 스킬

데이터 기반의 인사 관리 실무

데이터 분석을 통한 물류 자동화시스템 설계 및 구축

비영리법인 회계와 세무실무(심화)

비전공자를 위한 물류 자동화·데이터 분석 실습

기후공시 전략 수립 및 보고서 작성 실무

논리적 기획을 위한 데이터 활용

기업 데이터 보호를 위한 실전 보안 마스터 과정

생성형 AI와 빅데이터 Business Insight

[Advanced] 조직문화 기획 및 운영실무

데이터 기반의 고객경험(CX) 개선 노하우

[Expert] 조직문화 진단 및 개선전략

통합적 전문역량 | 전문가 양성

전략기획 전문가 양성

경영진단 전문가 양성

경영분석 전문가 양성

예산관리 전문가 양성

내부감사 전문가 양성

프로젝트 위험관리 전문가

공공기관 신규 사업 관리 전문가

공공기관 혁신 관리 전문가

기업외환 실무 전문가 양성

AI 프롬프트 엔지니어링 전문가 양성

[Advanced] HRD전문가 양성과정

(강의 혁신을 위한)교육게임 전문가 양성과정

자격 취득 | 공인 자격 및 전문성 인증

생산경영 MBA

ESG 경영전문가

인적자원관리사(CHRM)

CPSM(국제공인 공급관리 전문가) 양성

구매관리사(KCPM)

원가관리사

마케팅 관리사

M&A 컨설턴트

기업가치평가사(Valuation Analyst)

기업회생 관리인·감사양성

정보관리기술사

사내강사 양성(행동유형진단 전문가)

정책·제도 변화 대응

기업을 둘러싼 정책·제도 환경이 급변하면서 대응력 강화가 시급해졌습니다. 중대재해 처벌법 시행으로 안전 관리 전문가 양성이 필수가 되었고, 탄소중립 정책에 따라 RE100, ESG 경영 등 친환경 경영 역량이 요구됩니다. 노란봉투법 등 노동권 강화로 노동법 전문성이 중요해졌으며, 글로벌 관세전쟁으로 FTA, 조세 전략 대응도 필요합니다. 특히 공공기관 중심의 직무급제 도입 확산으로 직무 분석, 평가 전문가 육성이 과제로 떠올랐습니다. KPC는 각 분야 최고 전문가와 함께 사례 중심의 실무대응 방안을 제공합니다.

실무 대응력 강화



탄소(온실가스) 배출권거래제 이해 및 실무

탄소중립 목표 설정 및 로드맵 수립 기초

RE100 이해와 달성을 위한 재생에너지 도입 실무



[1 Day] 하루만에 살펴보는 중대재해처벌법 대응 이슈

중대재해처벌법, 산업안전보건법 해설과 대응 전략 수립

[With 김앤장] 중대재해 대응 전략(중대재해 처벌법을 중심으로)



인권실사 전문가 양성

고충처리 실무(성희롱·괴롭힘)(feat. 조사보고서 작성까지)

일·가정 양립제도 A to Z



수출입관련 국제규칙과 분쟁사례

FTA관세종합

조세특례제한법 활용 절세전략



Catch Up with IFRS 제·개정 기준서 및 지침

신외감법에 따른 감사대응 실무

내부회계관리제도 구축 및 운영 실무



[국민주권정부 인사혁신 전략] 공공기관 직무급제 실무 워크숍

평가 및 보상제도 운영실무

직무분석실무

시니어 업·리스킬링

베이비부머 세대의 본격적인 시니어 진입과 법정 정년 연장 추진으로 중장년 인력의 효과적 활용이 조직의 중대한 과제가 되었습니다. 기존 경력을 바탕으로 새로운 직무로 전환하거나, 현장 전문가에서 코치·멘토 역할로 재설계하는 등 시니어의 가치를 재발견하는 노력이 필요합니다. 특히 디지털 리터러시 격차 해소와 MZ세대와 원활한 협업이 시급합니다. KPC는 67개 직무에 대한 800개 이상의 다양한 스킬향상 교육을 제공할 뿐 아니라 경력 전환 설계부터 디지털 역량 강화, 역할 재설계 및 세대간 협업에 이르기까지 맞춤형 시니어 업·리스킬링 솔루션을 제공하여 중장년 인력이 조직 내에서 의미있는 기여를 지속하도록 돕습니다.

디지털 격차 해소

시니어 직급을 위한 AI 활용 업무역량 강화

일잘러의 ChatGPT와 생성형 AI 업무 활용

디지털 전환시대, 리더의 생존 스킬(디지털 리더십)

역할 재설계 및 협업

멘토링 전문가 양성

후배직원을 키우는 업무지시스킬(MZ세대와 함께 일하기)

구성원의 자발성을 높이는 코칭 리더십

경력 전환 설계

인생 2막을 위한 디자인 마이 라이프

은퇴 후 꿈꾸는 삶을 만드는 5단계 Process



Keyword 3

AI 시대의 휴먼 스킬

인공지능이 일상과 업무에 깊숙이 스며들면서 기술 역량이 필수 요건이 되었습니다. 그러나 역설적이게도 AI가 고도화될수록 기계가 모방하기 힘든 인간 고유의 능력, 휴먼 스킬의 가치가 더욱 부각되고 있습니다.

인간 고유 역량의 가치와 중요성

AI는 방대한 데이터 처리와 패턴 예측에 탁월하지만, 문제의 본질을 정의하고 맥락을 고려해 통찰을 도출하고 가치에 기반해 의사 결정을 하는 것은 여전히 사람의 고유한 영역입니다. 구성원의 잠재력을 이끌어내는 리더십, 기준의 틀을 벗어나는 창의성, 타인과 공감하고 협력하는 감성지능도 기술로 대체하기 어렵습니다. 나아가 예상치 못한 변화 속에서 다시 일어서는 회복력과 자신을 성찰하는 자기인식은 불확실성이 일상화된 시대의 핵심 역량입니다. 최근 연구들은 이러한 휴먼 스킬을 조직의 지속 가능한 경쟁력을 확보하는 토대로 제시하고 있습니다.

휴먼 스킬 강화

KPC는 AI 시대에 요구되는 핵심 휴먼 스킬을 강화할 수 있는 다양한 교육과정을 준비했습니다. 분석·전략적 사고, 리더십, 창의성, 감성지능, 협업·커뮤니케이션, 회복력·자기인식 등 6개 핵심 영역별 과정을 운영하며, 단순한 지식 전달을 넘어 경험·관계·맥락 속에서 역량을 체화하도록 지원합니다.



휴먼 스킬 강화

분석·전략적 사고

AI 시대의 전략적 의사결정기법

현장감독자 문제해결 역량향상

전략적 의사결정을 위한 디지털 툴 활용법

전략적 사고를 위한 디지털 생각정리 기술

리더십

조직화합을 이끄는 관계관리 리더십

바람직한 팀문화 구축, 조직문화 리더십

리더를 위한 원온원(1:1) 성과면담스킬

구성원의 자발성을 높이는 코칭 리더십

감성지능

마음을 움직이는 감성 리더십

감성지능(E.Q)을 활용한 고객대응력 향상

감성 커뮤니케이션을 활용한 휴먼스킬

마음을 움직이는 상담스킬(NLP)

협업, 커뮤니케이션

업무 시너지를 높이는 협업 스킬

내 말의 영향력을 높이는 조직 내 소통의 기술

효과적인 설득의 기술

성과창출을 위한 대인관계스킬

회복력, 자기인식

힐링 명상 - 비움, 채움, 나눔

마음에 든든한 힘을 주는 힐링에너지

나를 가꾸는 힘, 마음 가드닝

회복탄력성을 높이는 긍정테라피

창의성

AI시대에 살아남는, 창의적 사고력 향상

[TRIZ기본] 창의적 문제해결

직장인을 위한 비주얼 씽킹

THANK
YOU

홈페이지
바로가기

