

2025

HRD Trend Report

About This Report

지금 우리는 인재개발 패러다임의 전환점에 서 있습니다. 생성형 AI로 대표되는 인공지능의 발전이 일하는 방식을 바꾸며 모든 인재에게 필수적인 능력으로 부상했습니다. 경영환경과 기술의 변화 속에서 전통적인 HRD의 역량(Competency) 개념은 스킬(Skill) 중심으로 재편되고 있습니다. 조직 내 새로운 세대(Gen Z)의 등장으로 세대 차이와 공정성 이슈 등이 부각되며 조직문화 전환에 대한 요구 또한 커지고 있습니다. 이러한 일터의 변화는 새로운 인재개발 전략을 요구합니다.

한국생산성본부는 연간 1,800여 개 교육과정을 운영하며 25만여 명 직장인의 직무능력 향상과 성장을 지원해 온 국내 최대 기업교육 기관입니다. 교육운영 데이터 분석과 설문조사, 전문가 의견 수렴을 통해 2024년 현황을 진단하고 2025년을 전망하는 HRD Trend Report를 준비하였습니다.

Part 1에서는 771명 교육담당자와 교육생이 응답한 설문조사를 분석하여 기업교육의 2024년 현황과 구체적인 교육요구를 살펴보고 2025년 당면 이슈를 예측하였습니다.

Part 2는 KPC의 교육생 데이터를 분석하여 2024년 급부상 교육주제, 세대별 인기과정 등 구체적인 교육추이를 정리하였습니다.

Part 3에는 기업교육 전문가 4인의 깊이 있는 시선을 통해 직무환경, 조직문화, 학습전략 등 기업교육 전반을 전망하였습니다.

Part 4는 설문조사와 교육 데이터, 전문가 의견을 종합하여 2025 HRD 키워드를 선정하고 키워드별 대응 전략을 고민하였습니다.

인재개발의 변곡점에서 KPC가 제시하는 HRD Trend Report를 통해 구성원과 조직의 성장을 이끄는 인사이트를 발견하시길 기대합니다.

Contents

Part. 1

771명 직장인들이 전하는 HRD 현황과 전망

p.03



Part. 2

KPC 교육 데이터로 답하는 무엇이든 물어보세요

p.26



Part. 3

전문가들이 들려주는 2025 HRD Insight

p.32



Part. 4

3가지 핵심 키워드로 읽는 2025 HRD Trend

p.63



771명 직장인들이 전하는
HRD 현황과 전망

05
2024 현황

10
HRD 요구

19
2025 전망

1

조사개요

| 시기 24. 8. 20. ~ 9. 10.

| 방법 온라인 서베이

| 대상 직장인 771명

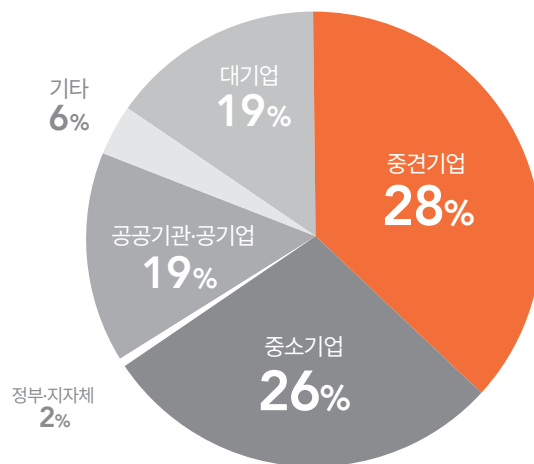
* 교육담당자 239명, 교육참여자 532명

| 내용

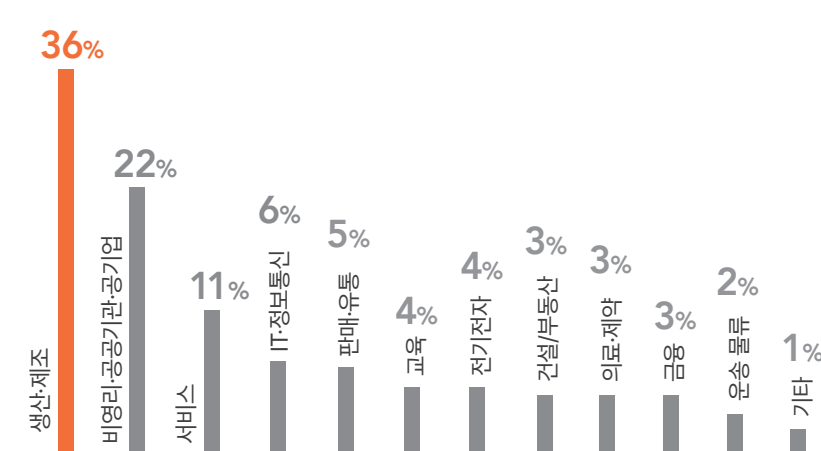
- 2024 현황
- HRD 요구
- 2025년 전망

| 응답자 특성

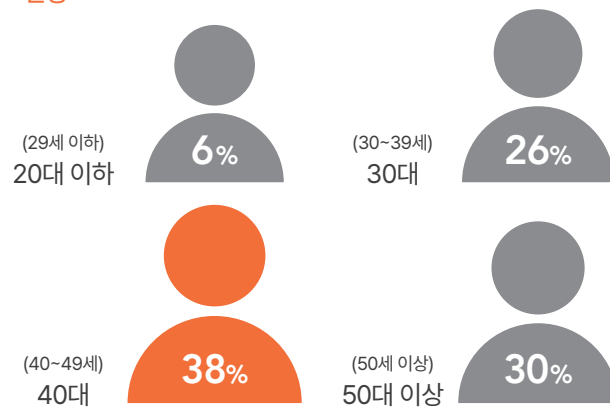
기업 유형



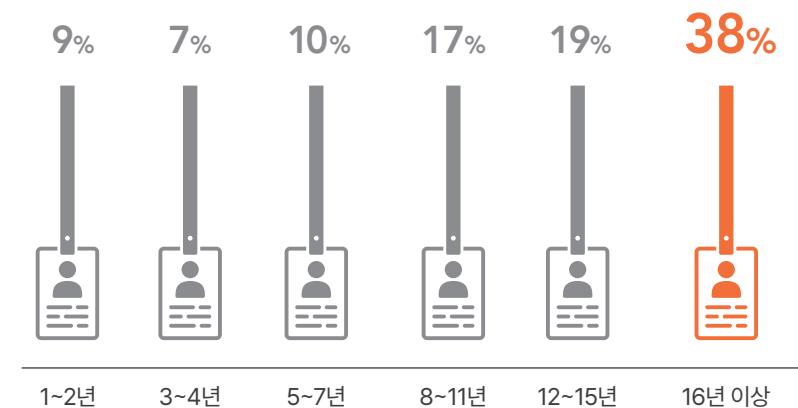
업종



연령



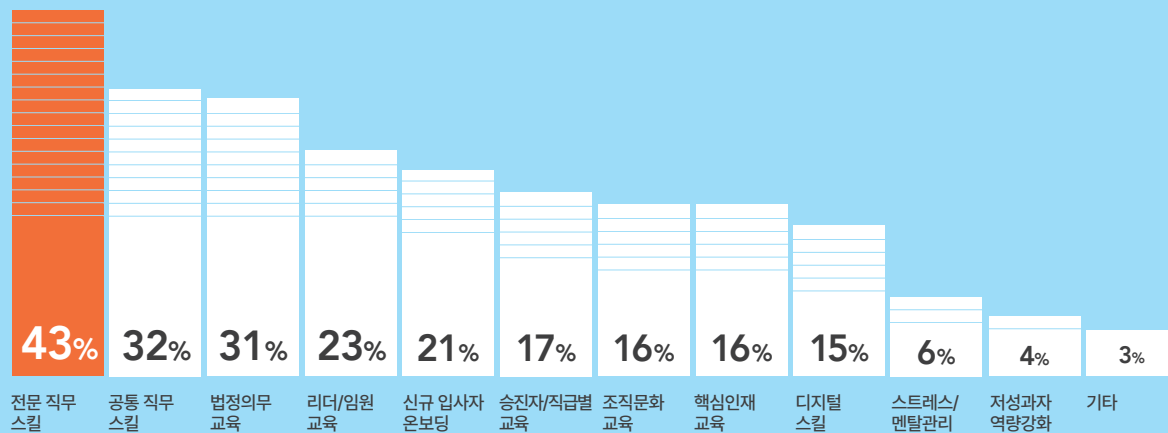
근속연한



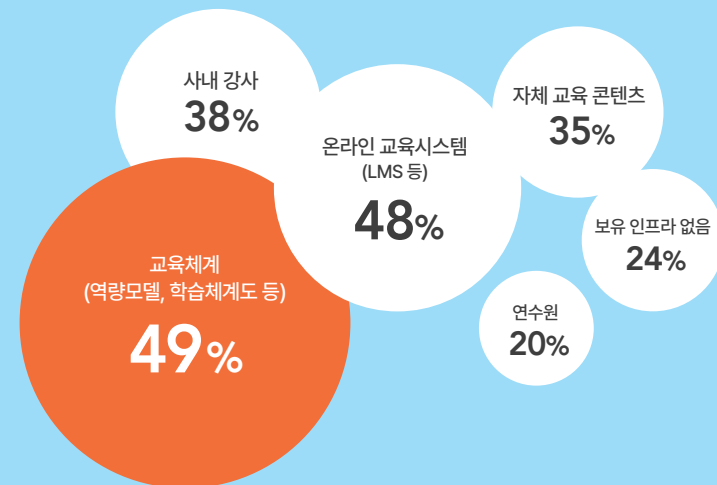
2024 현황

5

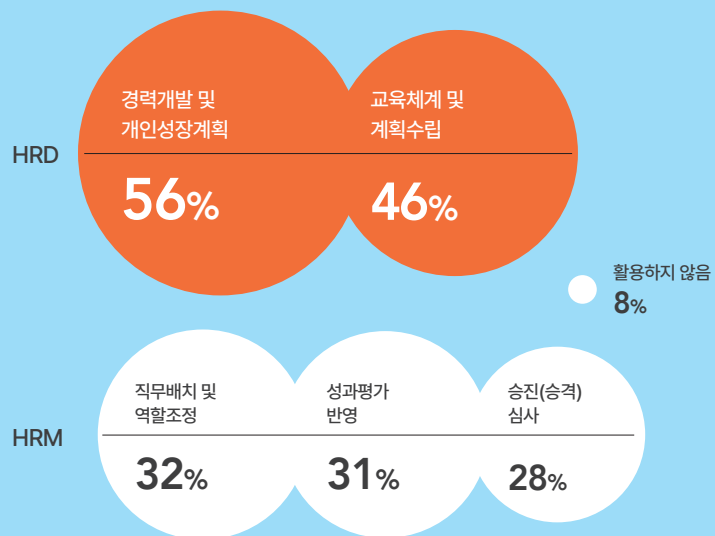
예산 중점 투입 교육



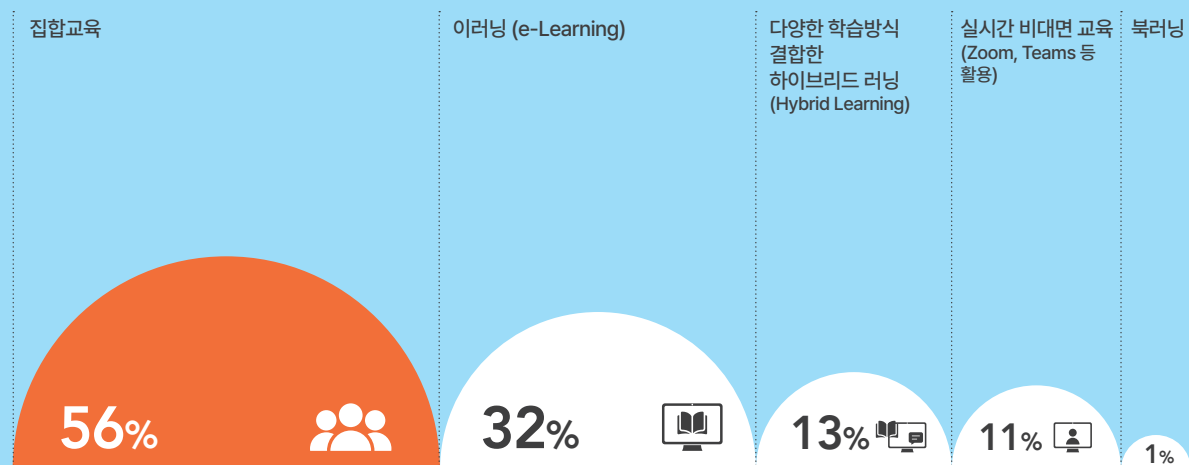
교육 인프라 보유현황



교육이수 내역 활용



최다 운영 교육형태



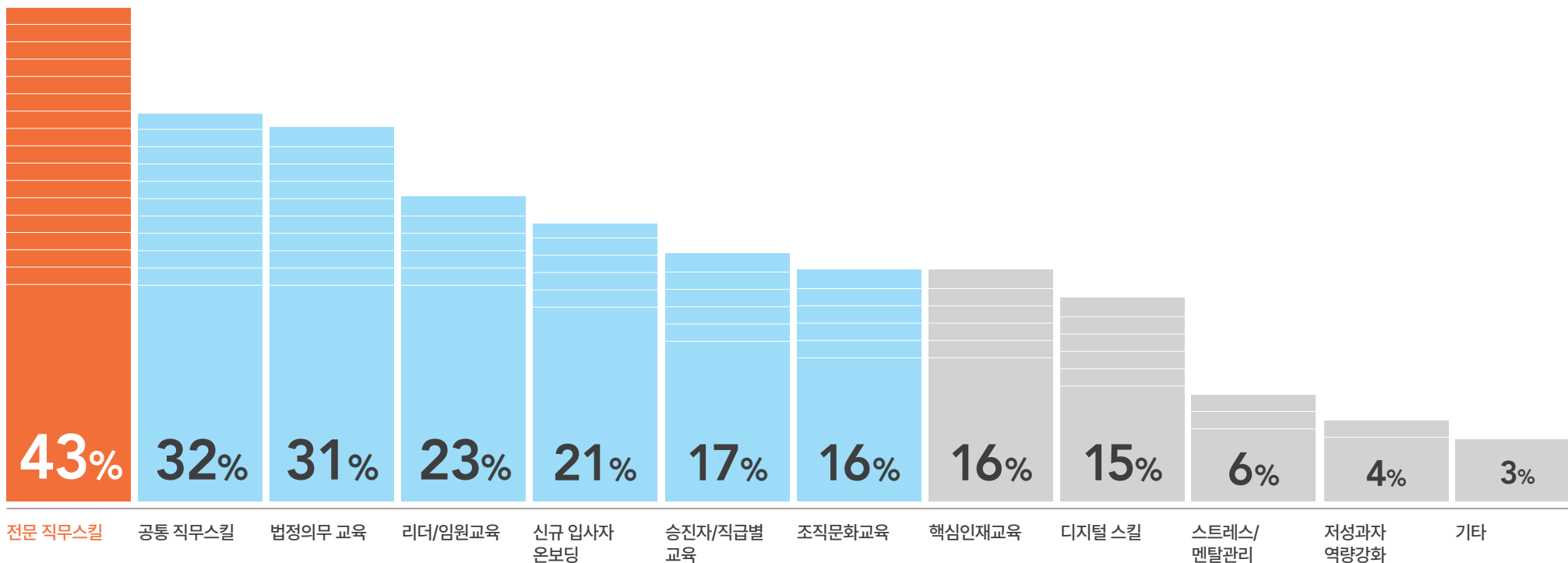
교육담당자 239명 대상 조사, 복수응답

예산 중점 투입 교육

올해 기업들이 교육예산을 가장 많이 투입한 분야는 **전문 직무스킬(43%)**로 **생산, 마케팅, 인사 등 각 직무에 필요한 구체적인 역량을 강화**하는데 많은 자원을 투자했습니다. 이는 **모든 기업 유형에서 1위**로 나타났는데, **산업환경이 빠르게 변화하며 직무스킬 최신화가 지속적으로 요구**되는 현실을 반영한 결과로 보입니다. 2위는 공통 직무스킬(32%)로 기획, 보고서 작성 등 모든 직무에 요구되는 기본역량을 강화하는 교육입니다. 3위는 법정 의무 교육(31%)으로 집계되었는데, 기업유형에 따른 차이가 컸습니다. 대기업은 리더/임원교육, 승진자/직급별 교육, 핵심인재 교육 등에 중점을 두어 법정 의무 교육 우선순위가 상대적으로 낮게 나타났으나, 중견·중소기업과 공공부문에서는 법정 의무 교육 비중이 30% 이상으로 높게 나타났습니다.

기업 유형별 분석

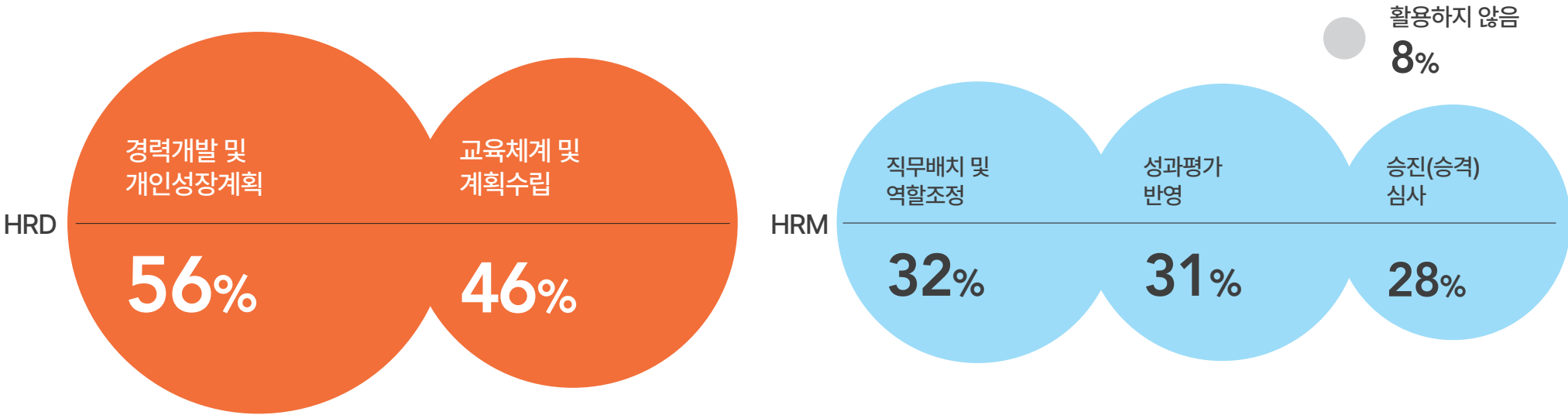
대기업		중견·중소기업		공공부문 (정부·지자체·공공기관·공기업)	
1위	직무 전문역량 40%	1위	직무 전문역량 46%	1위	직무 전문역량 39%
2위	리더십 33%	2위	법정 의무 32%	2위	직무 공통역량 39%
3위	온보딩교육 33%	3위	직무 공통역량 30%	3위	법정 의무 36%
4위	조직문화 29%	4위	리더십 20%	4위	IT·디지털 전환 30%
5위	직무 공통역량 24%	5위	조직문화 20%	5위	조직문화 25%



교육담당자 239명 대상 조사, 복수응답

교육 이수내역 활용

조사결과, 교육 이수내역은 **HRD(교육)와 HRM(인사) 분야에서 모두 활용** 되고 있습니다. HRD에서는 1위인 **경력개발 및 개인 성장계획수립(56%)**과 2위인 **교육체계 및 계획 수립 시 참고(46%)**가 주요 활용목적 입니다. 이는 교육훈련 내역이 직원들의 경력개발을 촉진하고, HRD 전략을 수립하는데 중요한 자료로 활용되고 있음을 보여줍니다. HRM에서는 3위인 직무배치 및 역할 조정(32%), 4위 성과평가 반영(31%), 5위 승진심사(28%)에 교육이수 내역이 반영되고 있습니다. 이는 교육훈련이 직원 직무이동과 역할변화, 성과 평가 및 승진결정에 영향을 미친다는 것을 시사합니다. 활용하지 않는다는 응답은 8%에 불과해 **대부분 기업에서 교육훈련 이수내역을 인적자원 관리 자료로 활용**하고 있음을 알 수 있습니다.



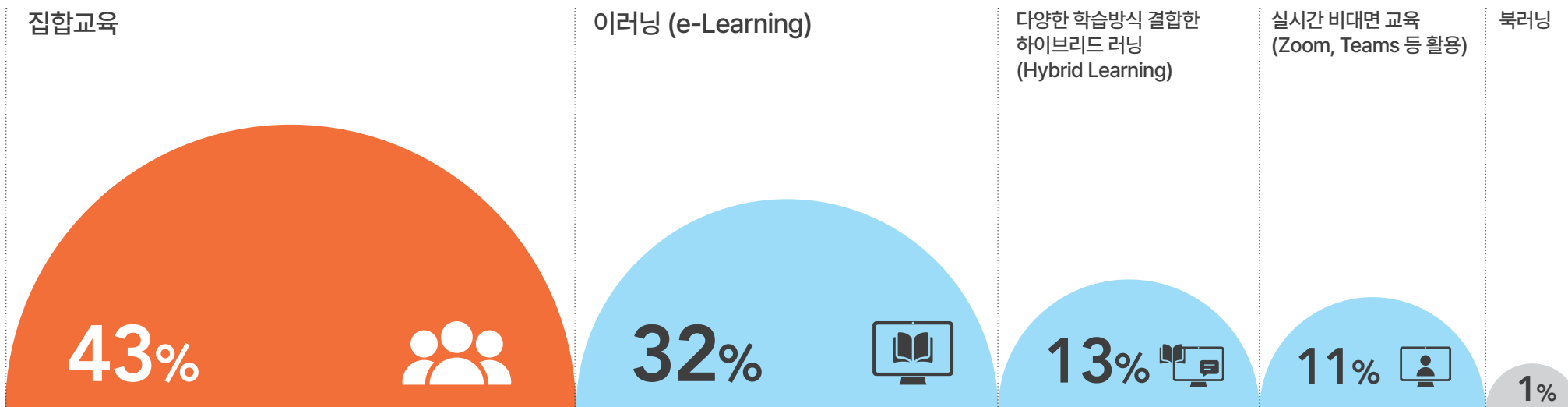
| 기업유형별 분석

기업 유형 \ 인프라	1위		2위		3위		4위		5위	
대기업	경력개발 및 개인성장계획	62%	교육체계 및 계획수립	42%	승진(승격) 심사	33%	성과평가 반영	31%	직무배치 및 역할조정	29%
중견·중소 기업	경력개발 및 개인성장계획	56%	교육체계 및 계획수립	43%	직무배치 및 역할조정	30%	성과평가 반영	29%	승진(승격) 심사	25%
공공부문 (정부·지자체·공공기관·공기업)	경력개발 및 개인성장계획	55%	교육체계 및 계획수립	43%	성과평가 반영	36%	승진(승격) 심사	34%	직무배치 및 역할조정	34%

교육담당자 239명 대상 조사, 복수응답

최다 운영 교육형태

2024년 HRD 현장에서 가장 많이 실행된 교육방식은 **집합교육(43%)**으로, **대면 상호작용과 몰입도가 높은 학습환경에 대한 선호**가 반영된 결과입니다. 2위는 이러닝(e-Learning, 32%)으로 시간과 장소에 구애받지 않고 학습할 수 있는 유연성 덕분에 꾸준히 활용되고 있습니다. 3위는 다양한 교육 방식을 결합해 학습효과를 극대화하는 하이브리드 러닝(Hybrid Learning, 13%)이었습니다. 4위는 실시간 비대면 교육(11%)으로 코로나19 시기에 대면교육의 빈자리를 채우며 확산되었고, 이후로도 온라인 상에서 인터랙션을 강화할 수 있는 방식으로 활용되고 있습니다. 교육 주관처에 대한 조사결과, 전문 교육훈련 기관 등을 활용한 **외부 위탁교육이 59%**로, 내부 자체교육에 비해 높은 비중을 차지했습니다.



| 교육주관처

기타

외부 훈련기관 위탁교육

59%

내부 자체교육

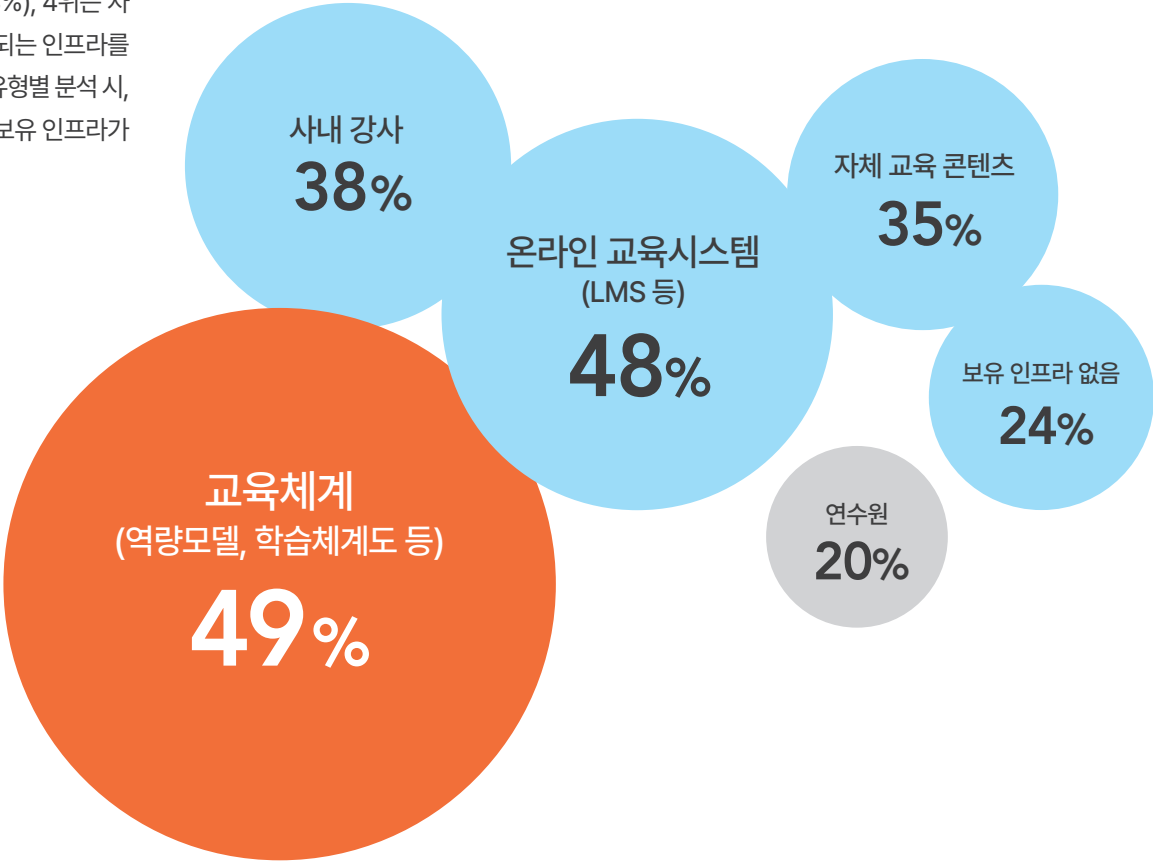
40%

1%

교육담당자 239명 대상 조사, 복수응답

교육 인프라 보유현황

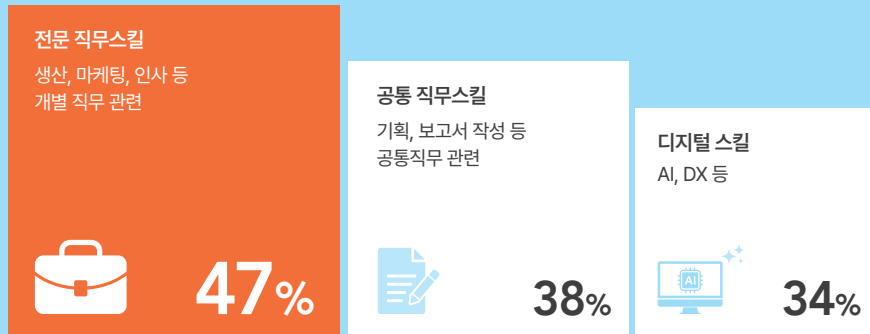
가장 많은 기업들이 보유하고 있는 교육 인프라는 **교육체계(49%)**로 **역량모델, 학습체계도** 등을 포함합니다. 근소한 차이로 2위는 **온라인 교육 시스템(48%)**으로 나타났으며, 3위는 사내강사(38%), 4위는 자체 교육 콘텐츠(35%)로 집계되었습니다. 이와 같이 많은 기업들이 체계적인 HRD에 요구되는 인프라를 갖추고 있지만, 교육 인프라를 전혀 보유하고 있지 않은 기업 또한 24%에 달합니다. 기업유형별 분석 시, 대기업은 대부분 교육 인프라 항목에서 50% 이상 보유율을 보였지만 중견·중소기업에서는 보유 인프라가 없다는 기업이 34%에 달해 **기업 규모에 따른 HRD 여건 차이**를 체감할 수 있었습니다.



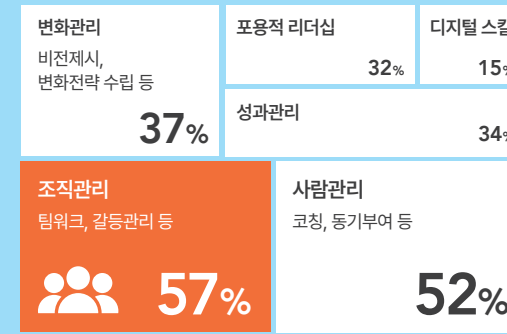
| 기업유형별 분석

기업 유형 \ 인프라	1위		2위		3위		4위		5위	
대기업	온라인 교육시스템	87%	사내강사	67%	교육체계	62%	자체 교육콘텐츠	53%	연수원	42%
중견·중소 기업	교육체계	42%	보유 인프라 없음	34%	온라인 교육시스템	32%	사내강사	30%	자체 교육콘텐츠	28%
공공부문 (정부·지자체·공공기관·공기업)	교육체계	57%	온라인 교육시스템	55%	자체 교육콘텐츠	36%	사내강사	32%	연수원	20%

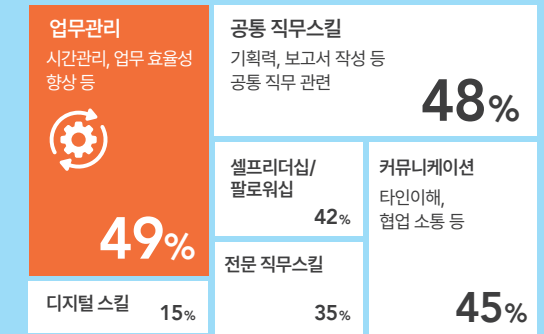
필요교육 | 25년 나에게 필요한 교육



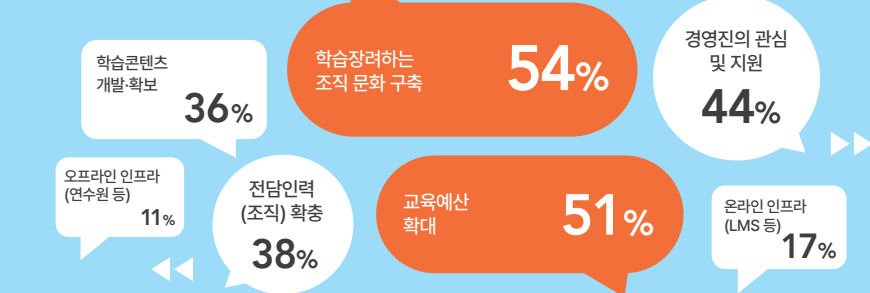
필요교육 | 리더에게 필요한 교육



필요교육 | 후배에게 필요한 교육



교육활성화 지원요구

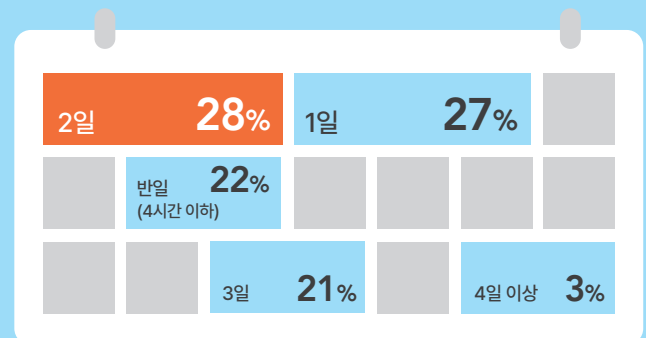


효과적 학습기법

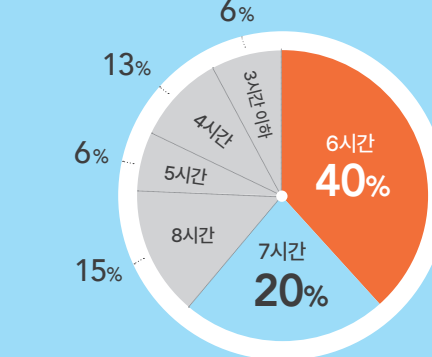


선호 학습시간

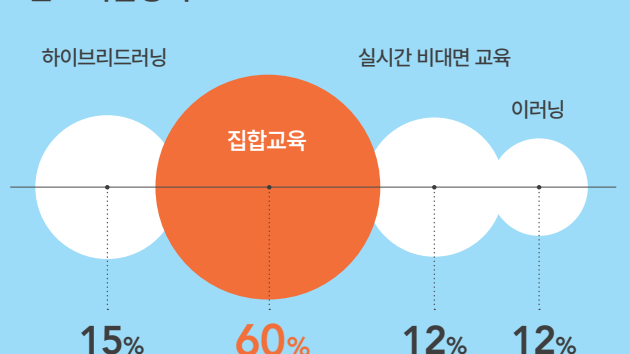
교육일수



1일 교육시간



선호 학습방식



교육참여자 532명 대상 조사, 복수응답

25년 교육 요구 I 나에게 필요한 교육

2025년 자신에게 필요한 교육 1위는 **전문 직무스킬(47%)**로 나타났습니다. 산업과 기술 변화가 가파르게 진행되면서 **자신의 직무 수행에 필요한 스킬을 지속적으로 향상하려는 수요**가 크다는 것을 보여줍니다. 2위는 기획, 보고서 작성 등 모든 직무에 필요한 **공통 직무스킬(38%)**로, 업무에 요구되는 기본 역량과 스킬을 강화하려는 요구가 높다는 것을 알 수 있습니다. 3위는 디지털 스킬(34%)로, 최근 AI 활용과 DX(디지털 전환)가 기업의 핵심 경쟁력으로 부각되면서 이에 대한 학습 수요가 꾸준히 높아지고 있습니다. 4위는 리더십(27%)으로 경영환경과 조직문화가 빠르게 변화하면서 리더의 역할과 책임에 대한 요구 또한 달라지고 있습니다. 이에 변화를 반영한 리더십 개발이 더욱 중요해지고 있습니다. 5위는 스트레스/멘탈헬스 관리(24%)로 업무 요구가 가중되고 복잡성이 증가하면서 구성원 멘탈헬스에 대한 조직차원의 적극적인 관리와 지원이 필요하다는 인식이 확산되고 있습니다.

I 전년도 조사결과(2023년 9월)

1위 전문 직무스킬	49%	6위 힐링·스트레스 관리	24%
2위 공통 직무스킬	39%	7위 ESG 경영	21%
3위 디지털 스킬	30%	8위 아웃플레이스먼트	18%
4위 조직문화	29%	9위 승진자/직급별 교육	9%
5위 리더십	28%	10위 법정 의무 교육	3%

전문 직무스킬

생산, 마케팅, 인사 등 개별 직무 관련



47%

공통 직무스킬

기획, 보고서 작성 등 공통 직무 관련



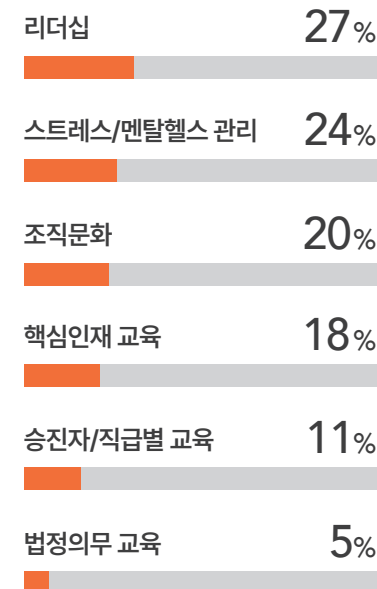
38%

디지털 스킬

AI, DX 등

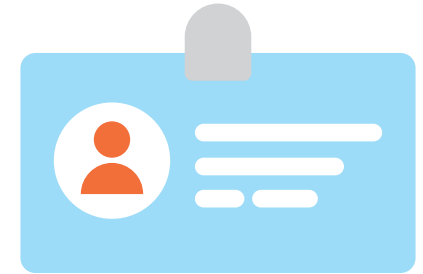


34%



교육참여자 532명 대상 조사, 복수응답

25년 교육 요구 I 나에게 필요한 교육



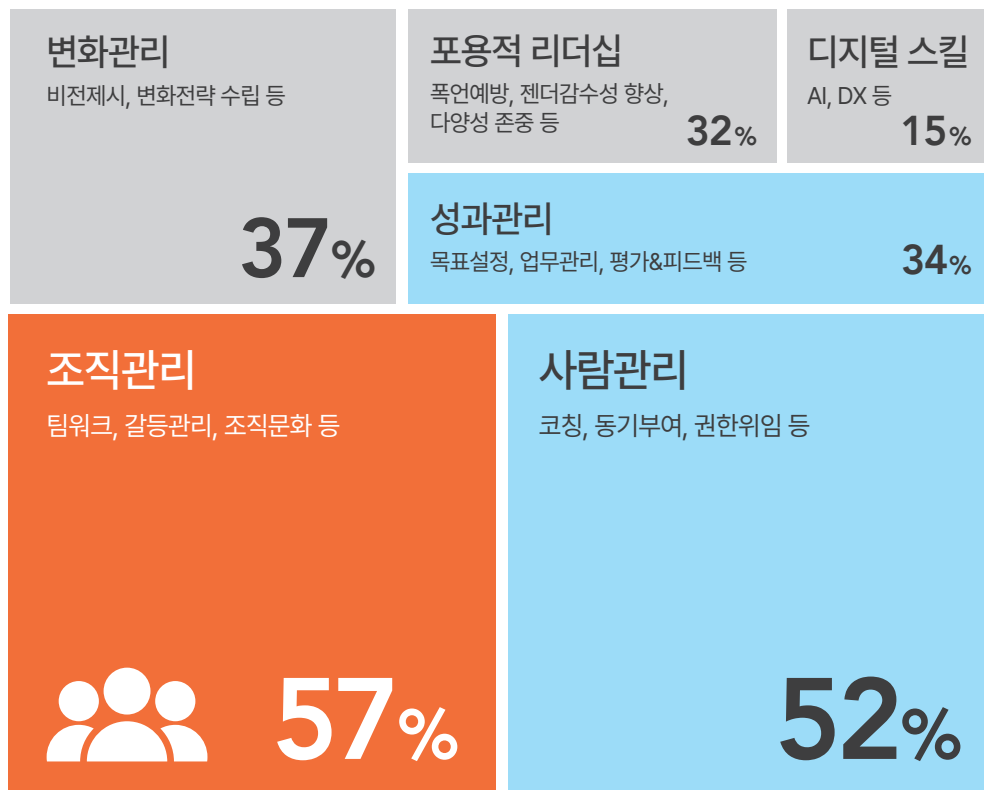
| 직급별 분석

사원급 (1~2년)		주임급 (3~4년)		대리급 (5~7년)		과장급 (8~11년)		차장급 (12~15년)		부장급 (16년 이상)	
1	전문 직무스킬 49%	1	전문 직무스킬 44%	1	전문 직무스킬 53%	1	전문 직무스킬 54%	1	전문 직무스킬 48%	1	전문 직무스킬 41%
2	공통 직무스킬 44%	2	공통 직무스킬 43%	2	공통 직무스킬 49%	2	공통 직무스킬 39%	2	공통 직무스킬 40%	2	디지털 스킬 39%
3	디지털 스킬 38%	3	디지털 스킬 31%	3	디지털 스킬 39%	3	디지털 스킬 29%	3	리더십 35%	3	리더십 38%
4	스트레스/ 멘탈헬스관리 29%	4	승진자/직급별 25%	4	스트레스/ 멘탈헬스 관리 23%	4	핵심인재 교육 21%	4	디지털 스킬 28%	4	공통 직무스킬 30%
5	핵심인재 교육 18%	5	스트레스/ 멘탈헬스 관리 24%	5	조직문화 14%	5	조직문화 20%	5	스트레스/ 멘탈헬스 관리 22%	5	스트레스/ 멘탈헬스 관리 26%
6	법정의무 교육 18%	6	조직문화 16%	6	핵심인재 교육 12%	6	스트레스/ 멘탈헬스 관리 18%	6	조직문화 21%	6	핵심인재 교육 23%
7	조직문화 13%	7	리더십 13%	7	리더십 11%	7	리더십 17%	7	승진자/직급별 17%	7	조직문화 22%
8	승진자/직급별 9%	8	신규 입사자 온보딩 12%	8	승진자/직급별 10%	8	승진자/직급별 15%	8	핵심 인재교육 14%	8	승진자/직급별 5%

교육참여자 532명 대상 조사, 복수응답

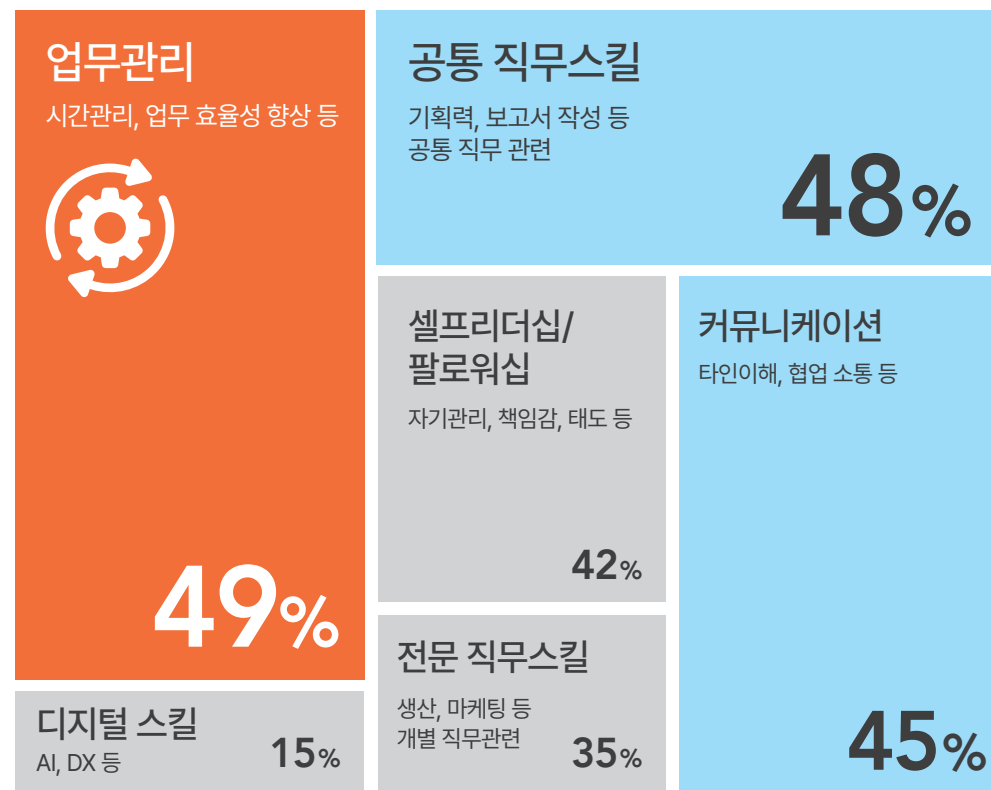
25년 교육 요구 | 리더에게 필요한 교육

자신의 리더(상사)에게 필요한 교육 1위는 **조직관리(57%)**, 2위는 **사람관리(52%)**로 나타나 팀워크와 조직문화 형성, 코칭과 동기부여가 더욱 중요해지고 있는 리더십 요구가 반영되었습니다. 변화관리(37%), 성과관리(34%) 교육 필요성도 높은 비중을 차지하며, 경영환경 변화 대응이 강조되고 있습니다. 주목할 만한 점은 **포용적 리더십**이 32%의 유의미한 응답률을 보인 것입니다. 젠더 감수성, 다양성 등 이해와 존중의 리더십이 중요하게 부각되고 있음을 보여줍니다. 반면 디지털 스킬에 대한 요구는 상대적으로 낮았습니다.



25년 교육 요구 | 후배에게 필요한 교육

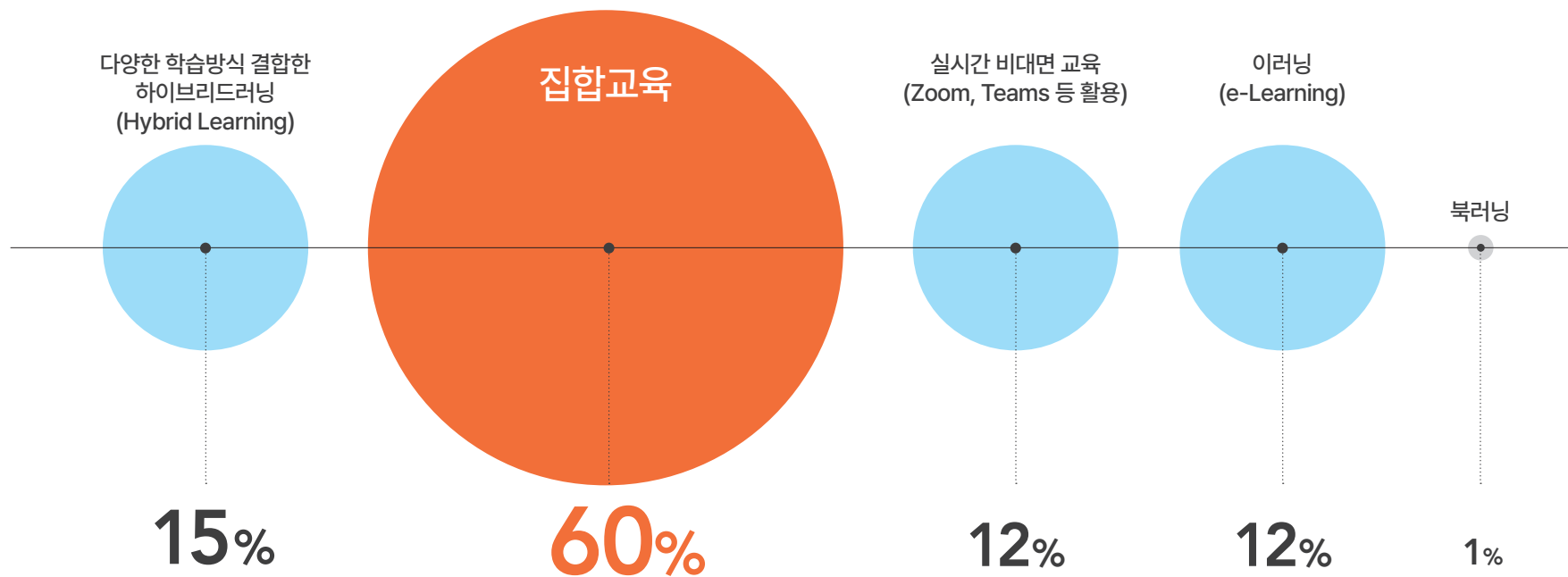
후배에게 필요한 교육 1위는 **업무관리(49%)**, 2위는 **공통 직무스킬(48%)**로 집계되었습니다. 시간관리와 보고서 작성 등 업무 효율성을 높이는 교육의 우선순위가 높게 나타난 것을 알 수 있습니다. 커뮤니케이션(45%)과 셀프 리더십/팔로워십(42%)도 높은 비중을 차지했는데, 원활한 협업을 위한 소통 스킬, 자율과 책임을 기반으로 한 업무수행을 중요하게 생각하고 있음을 보여 줍니다. 개별 직무 전문성을 향상하는 전문 직무 스킬은 5위이나, 35%의 유의미한 응답비율을 보이며 주목할 만한 범위에 랭크되었습니다.



교육참여자 532명 대상 조사, 복수응답

선호 학습방식

개인별 선호하는 학습방식으로 **집합교육**이 **60%의 압도적인 선호도**를 보였습니다. 연령별 분석 시에도 **전세대 1위로** 집계되어 **대면 상호작용과 몰입도가 높은 환경을 제공하는 집합교육 방식이 여전히 모든 세대에서 가장 선호**된다는 것을 알 수 있습니다. 2위는 학습효과를 높이기 위해 다양한 학습방식을 결합하는 하이브리드러닝(15%)입니다. 공동 3위는 시간과 공간의 제약으로부터 자유롭게 학습할 수 있는 이러닝(12%), 온라인 상황에서 인터랙션을 강화할 수 있는 실시간 비대면 교육(12%)이 동률의 선호도로 집계되었습니다.



| 연령별 분석

20대 이하			30대			40대			50대 이상		
1위	집합교육	44%	1위	집합교육	61%	1위	집합교육	69%	1위	집합교육	51%
2위	실시간 비대면 교육	19%	2위	이러닝	14%	2위	하이브리드러닝	12%	2위	하이브리드러닝	23%
3위	하이브리드러닝	19%	3위	실시간 비대면 교육	13%	3위	이러닝	11%	3위	실시간 비대면 교육	14%
4위	이러닝	15%	4위	하이브리드러닝	11%	4위	실시간 비대면 교육	8%	4위	이러닝	9%
5위	복러닝	4%	5위	복러닝	0%	5위	복러닝	0%	5위	복러닝	3%

직장인 771명 대상 조사, 복수응답

효과적 학습기법

학습효과가 높다고 생각하는 기법에 대한 설문결과, **강의·특강(65%)**이 압도적인 1위로 나타났으며, 연령별 분석 시에도 **전세대에서 가장 높은 선호도**를 보였습니다. 강의는 **해당 분야의 전문성을 갖춘이가 주도하며 질의응답과 상호작용을 통해 학습내용을 깊이 있게 이해할 수 있다는 강점**이 있습니다. 2위는 실습(42%), 3위는 사례탐구(37%), 4위는 토의(30%)로 세 기법들은 모두 학습자의 적극적인 참여를 요구하며, 경험과 소통을 통해 학습내용을 체득하는데 초점을 맞추고 있습니다. 이밖에 현장견학(27%), 진단·피드백(24%), 하이브리드 러닝(24%)등이 뒤를 이으며 **다양한 학습상황과 주제, 요구에 따라 효과적인 학습기법이 달라질 수 있음**을 보여줍니다.

강의·특강



토의



하이브리드 러닝



실습



현장견학



메타버스 AR/VR



사례탐구



진단·피드백



게임이피케이션



| 연령별 분석

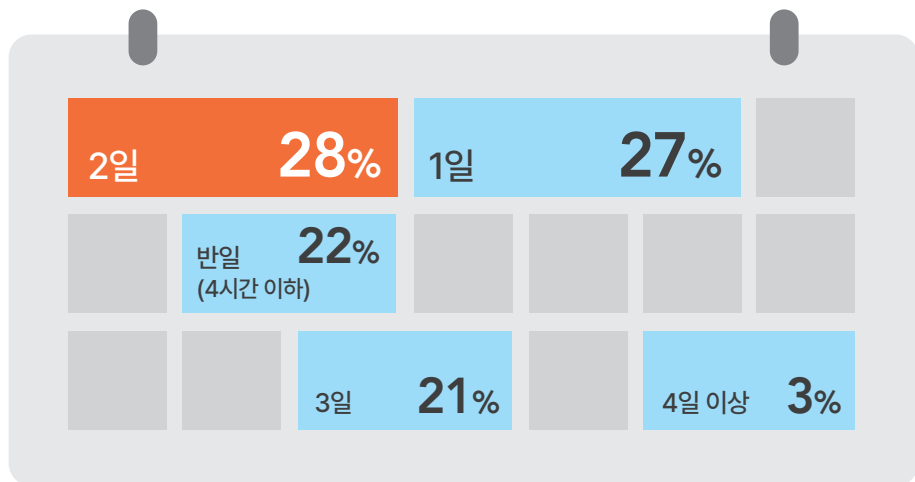
20대 이하			30대			40대			50대 이상		
1위	강의·특강	63%	1위	강의·특강	75%	1위	강의·특강	71%	1위	강의·특강	61%
2위	실습	44%	2위	실습	49%	2위	실습	41%	2위	사례탐구	36%
3위	토의	41%	3위	사례탐구	41%	3위	사례탐구	38%	3위	실습	35%
4위	진단·피드백	33%	4위	현장견학	30%	4위	현장견학	28%	4위	현장견학	32%
5위	현장견학	33%	5위	진단·피드백	26%	5위	토의	25%	5위	하이브리드 러닝	29%

교육참여자 532명 대상 조사, 복수응답

선호 학습시간

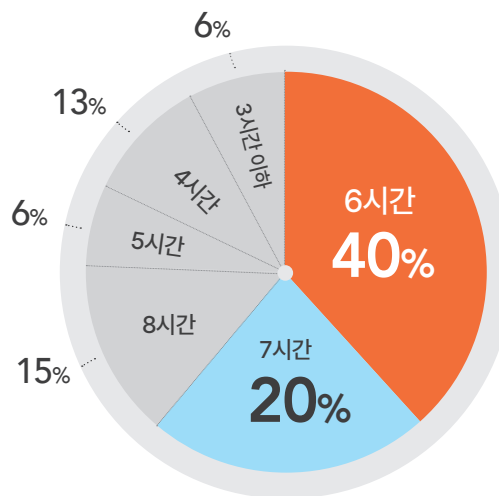
교육일수 1회 대면교육 시 선호하는 교육일수

선호 교육일수 1위는 **2일(28%)**, 근소한 차이로 1일(27%)이 2위로 집계 되었습니다. 반일(22%)과 3일(21%)은 비슷한 비율로 각각 3위와 4위를 기록했으나 4일 이상의 긴 과정(3%)에 대한 선호도는 현저히 낮았습니다. 연령별 분석 시, 젊은 연령층은 짧은 교육을 선호하는 반면, 연령대가 높아질수록 2일 이상 교육을 선호하는 경향이 있어 연령과 경력에 따라 요구가 다르다는 것을 알 수 있습니다.



1일 교육시간 1일 이상 교육 시 선호하는 하루 교육시간

1일 이상 교육 시 선호하는 하루 교육시간은 **6시간(40%)**으로 나타났습니다. 2위는 7시간(20%), 3위는 8시간(13%), 4위는 4시간(13%)으로 집계되었으며 상대적으로 짧은 5시간(6%), 3시간 이하(6%)는 낮은 선호도를 보였습니다. 연령별 분석 결과, 20대 이하는 3시간 이하를 가장 선호하며, 이상의 연령대에서는 6시간에 대한 선호도가 높았습니다.



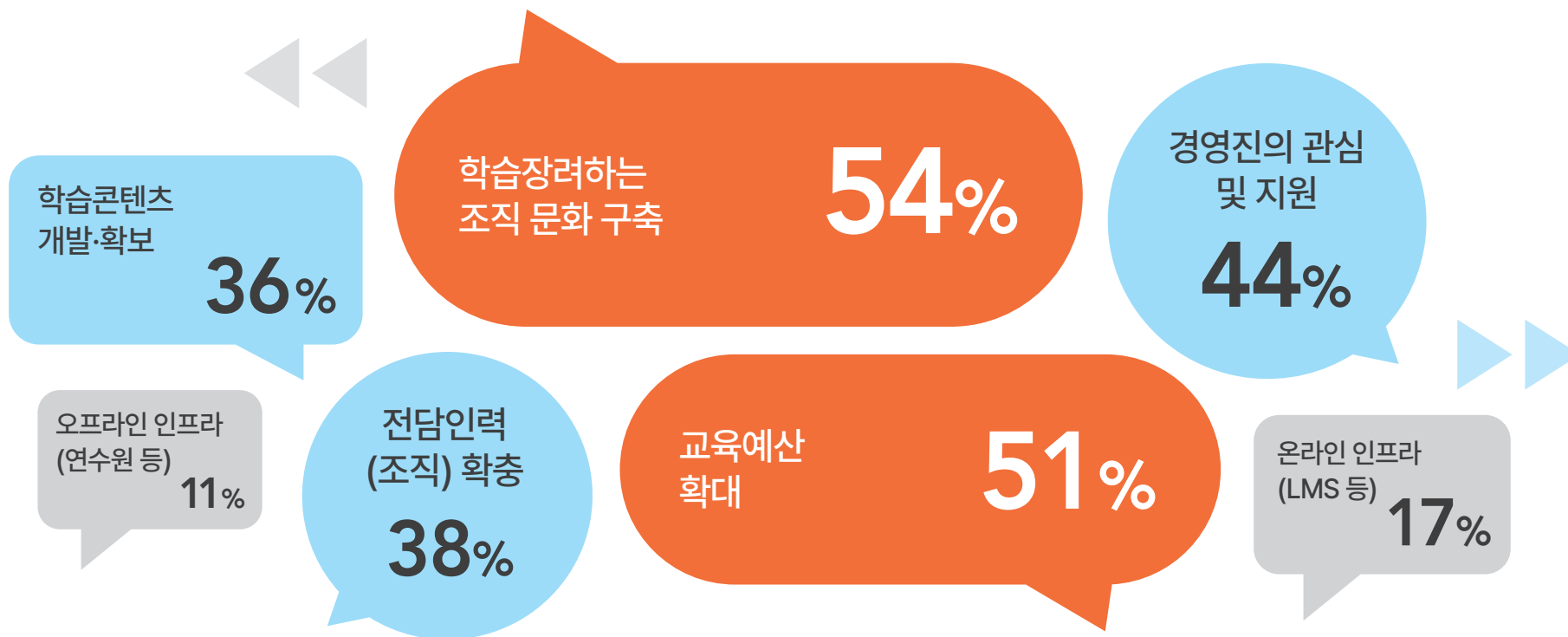
| 연령별 분석

20대 이하					30대					40대					50대 이상				
교육일수		1일 교육시간			교육일수		1일 교육시간			교육일수		1일 교육시간			교육일수		1일 교육시간		
1위	반일	44%	3시간 이하	30%	1위	1일	31%	6시간	38%	1위	2일	30%	6시간	40%	1위	2일	27%	6시간	45%
2위	1일	33%	6시간	22%	2위	2일	30%	7시간	22%	2위	1일	26%	7시간	23%	2위	반일	26%	4시간	18%
3위	2일	7%	5시간	19%	3위	반일	19%	8시간	14%	3위	3일	25%	8시간	20%	3위	1일	24%	7시간	15%
4위	3일	7%	4시간	15%	4위	3일	18%	4시간	14%	4위	반일	16%	4시간	9%	4위	3일	20%	8시간	10%
5위	4일 이상	7%	8시간	11%	5위	4일 이상	2%	5시간	7%	5위	4일 이상	3%	5시간	5%	5위	4일 이상	2%	3시간 이하	8%

교육참여자 532명 대상 조사, 복수응답

교육활성화 지원요구

HRD 활성화에 필요한 지원으로 **학습을 장려하는 조직문화 구축(54%)**이 1위로 나타났습니다. 교육활성화를 위해서는 **직원들이 자발적으로 학습하고 성장할 수 있는 환경조성이 선행**되어야 한다는 인식이 반영된 결과입니다. 또한 리더가 학습을 장려하고 성장을 지지할 때 조직 내 학습문화가 정착될 수 있는데, 이는 경영진의 관심 및 지원(44.5%)이 3위로 집계된 것과 맥락을 같이합니다. 2위는 교육 예산 확대(51%)로 교육운영에 필요한 자원을 지원해야 한다는 필요성이 강조되었습니다. 4위는 학습 콘텐츠 개발(36%)과 5위는 전담 인력 확충(38%)으로 집계되어 콘텐츠와 인적자원의 중요성이 담겼습니다. 온라인 인프라(17%), 오프라인 인프라(11%) 확충요구는 상대적으로 낮은 응답률을 보였습니다.

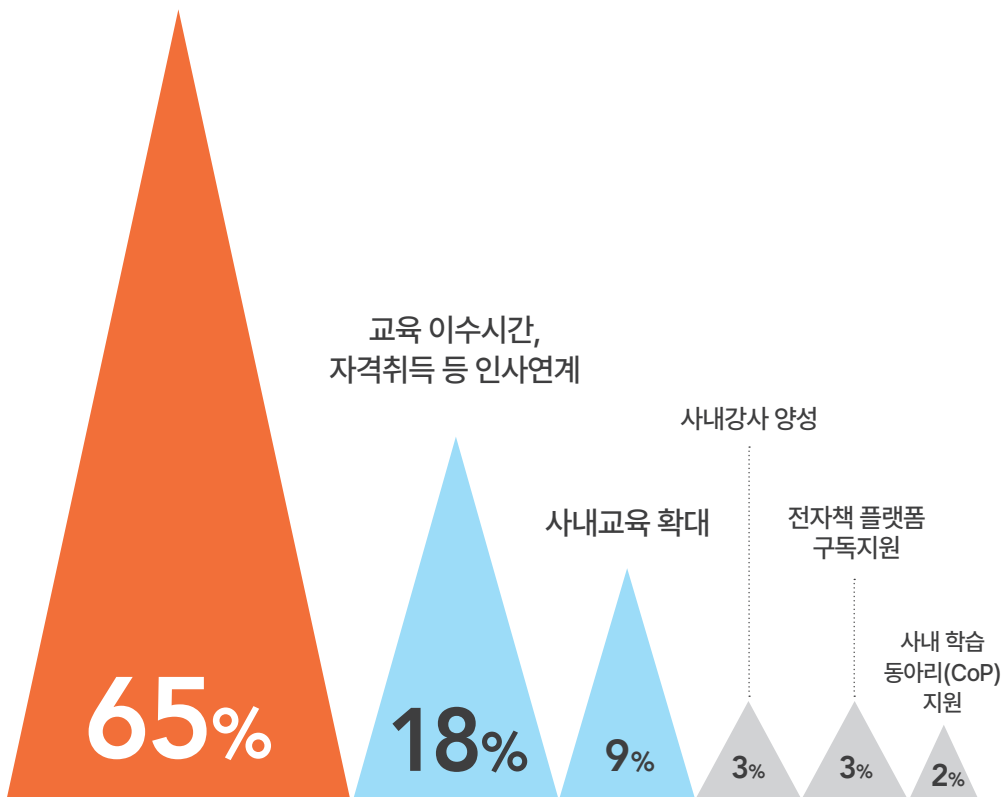


교육참여자 532명 대상 조사, 복수응답

역량개발 지원요구

역량개발에 가장 필요한 회사차원의 지원에 대한 조사결과, 1위는 **외부교육 기회 확대(65%)**로 **과반수 이상**이 응답했습니다. 2위인 교육 이수 시간, 자격 취득 등 인사연계 응답률이 18%라는 점을 감안할 때, 뚜렷하고 강력한 요구입니다. 외부 전문 교육기관에서의 학습기회를 희망하는 수요는 개인별 관심과 능력 수준에 맞는 교육을 수강하고자 하는 니즈에서 비롯되는 것으로 볼 수 있습니다. 교육 전문기관, 학회 등의 교육과정, 컨퍼런스, 세미나를 활용할 경우 관심 학습내용에 대한 최신의 전문적인 지식을 기민하게 학습할 수 있는 장점이 있기 때문입니다.

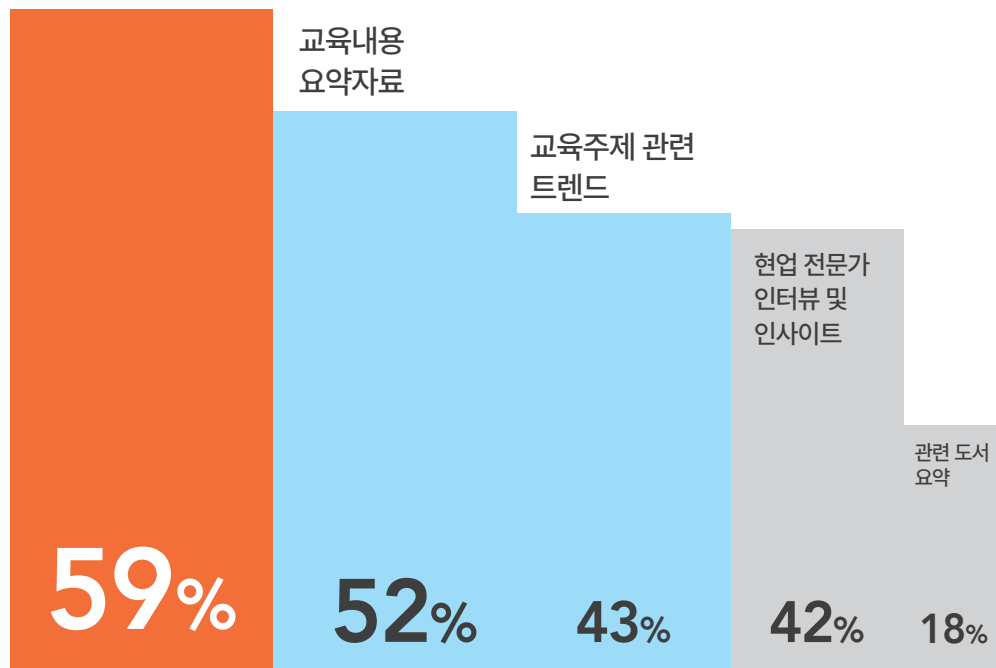
외부 교육기회 확대



현업 적용 지원요구

학습내용을 업무에 적용하는데 도움되는 콘텐츠에 대한 조사결과, 1위는 **타사사례(59%)**로, **다른 조직이 유사한 문제를 어떻게 해결했는지에 대한 구체적 예시**가 실무에 유용하기 때문입니다. **사례 속에서 적용 가능한 전략과 솔루션을 얻을 수 있어, 학습 후 빠른 실행에 도움**이 될 수 있습니다. 2위는 교육내용 요약자료(52%)로, 방대한 교육내용의 핵심을 간추려 제공하면 직원들이 업무현장에서 보다 쉽게 학습내용을 참고하고 상기할 수 있습니다. 3위 교육주제 관련 트렌드(43%), 4위 현업 전문가 인터뷰 및 인사이트(42%) 또한 40% 이상 높은 응답률을 보였습니다.

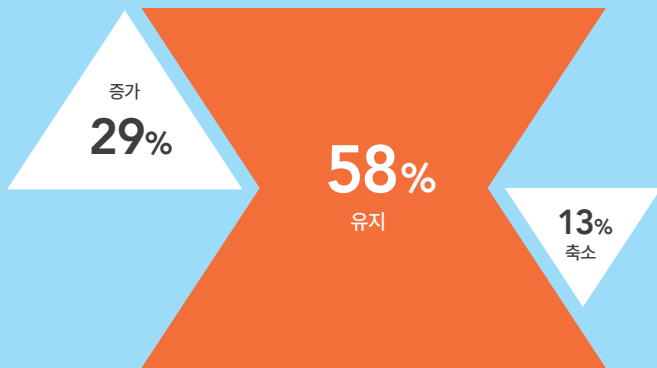
타사 사례



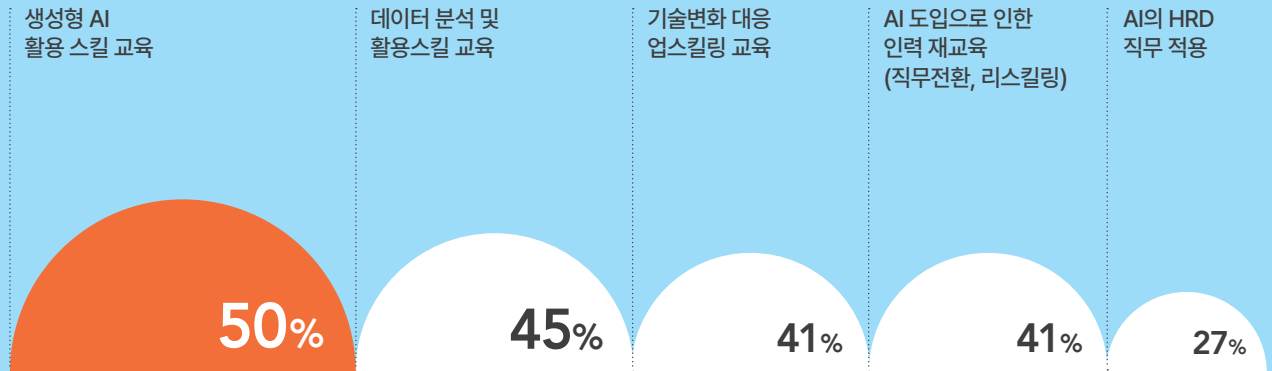
2025 전망

19

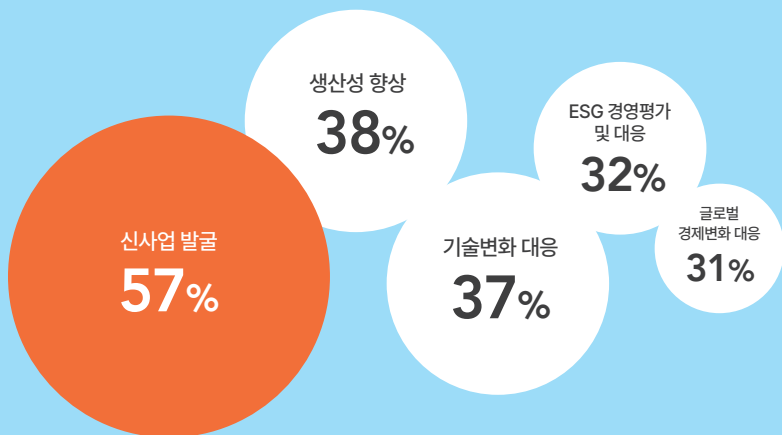
2025 예산 전망



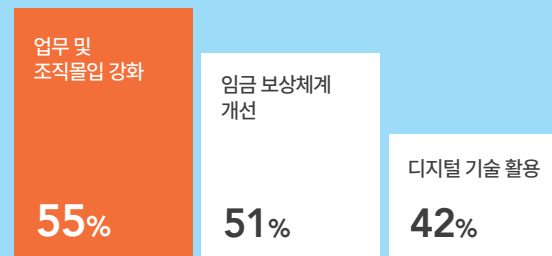
AI 기술 변화 당면이슈



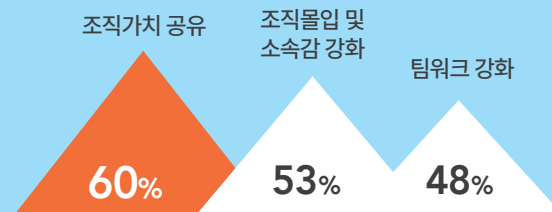
경영환경 당면이슈



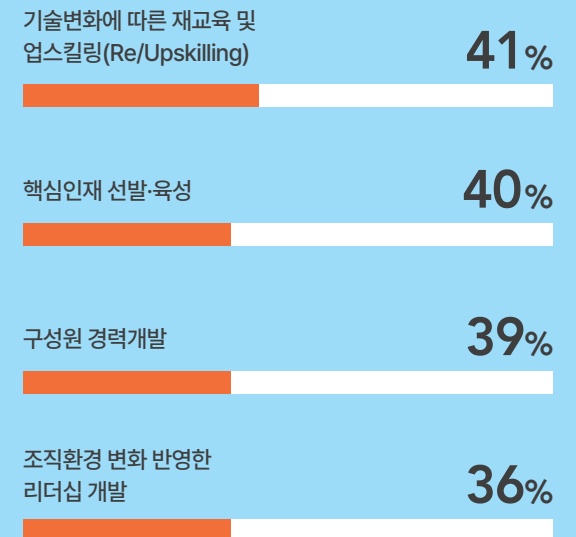
업무 생산성 당면 이슈



조직문화 당면이슈



HRD 당면이슈



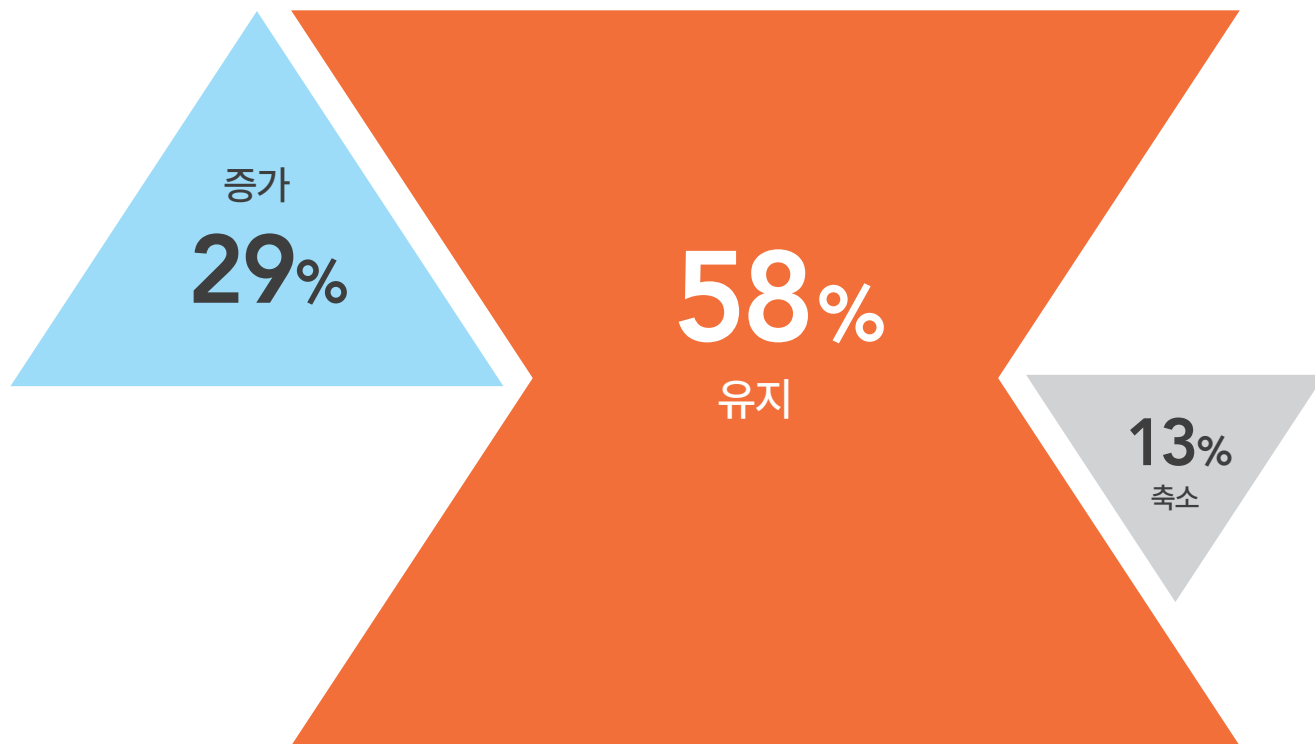
교육참여자 532명 대상 조사, 복수응답

2025년 예산전망

2025년 교육예산에 대해 약 58%가 전년과 비슷한 수준을 유지할 것으로 예상했습니다. 예산이 증가 될 것이라는 전망은 29%였으며, 축소할 것이라는 응답은 13%에 그쳤습니다. 전반적으로 현수준을 유지하거나 증가시키려는 경향이 강하다는 점에서, 교육에 대한 투자는 지속적으로 이루어질 가능성이 높습니다. 그러나 기업유형별 분석 결과, 축소전망에 차이가 있었습니다. 대기업의 경우 25%가 예산 축소를 예상했는데 이는 대기업들이 이미 일정 수준의 교육 투자를 선행했거나, 경제적 불확실성에 대비해 예산 효율성을 극대화하려는 추세를 반영한 것으로 볼 수 있습니다. 반면 중견·중소기업 축소전망은 8%에 불과하나 증가전망은 35%에 달해 기술발전, 디지털 전환 등 변화에 대응하려는 스킬 강화 수요가 높은 것으로 해석할 수 있을 것입니다.

기업유형별 분석

대기업			중견·중소기업			공공부문 (정부·지자체·공공기관·공기업)		
1위	유지	55%	1위	유지	57%	1위	유지	66%
2위	축소	25%	2위	증가	35%	2위	증가	23%
3위	증가	20%	3위	축소	8%	3위	축소	11%



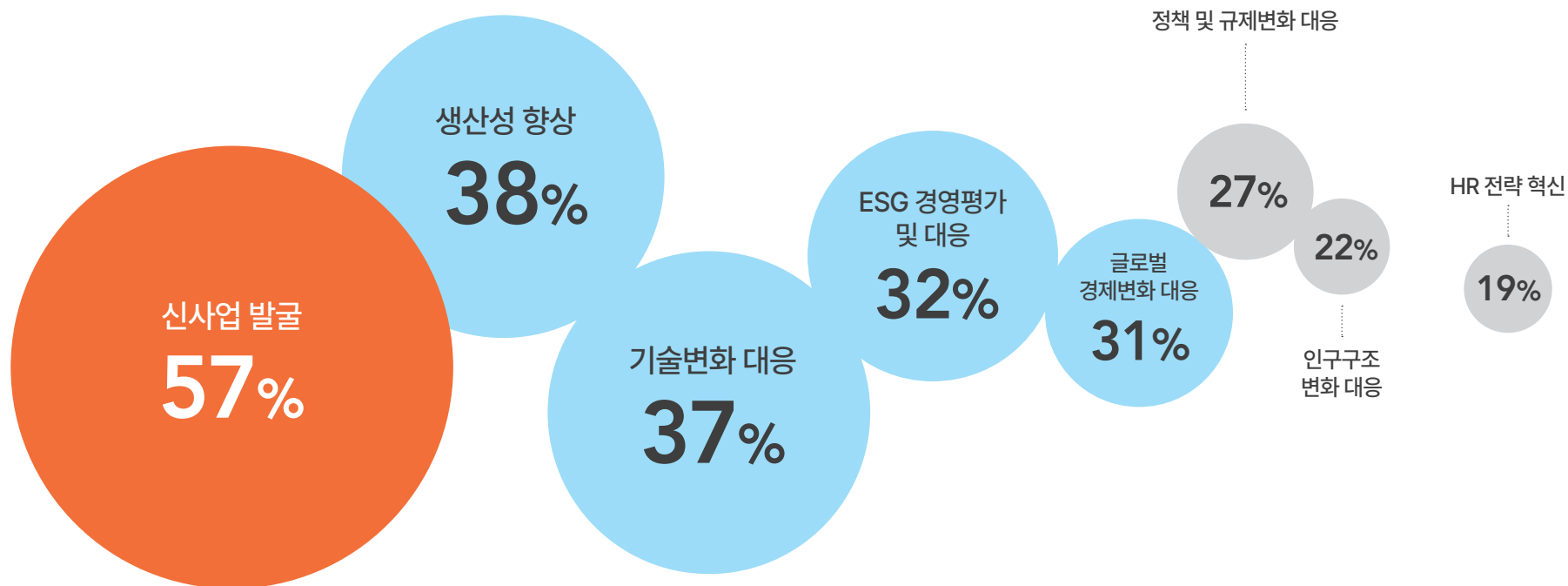
전년도 조사결과(2023년 9월)

유지	54%
증가	36%
축소	10%

직장인 771명 대상 조사, 복수응답

경영환경 당면이슈

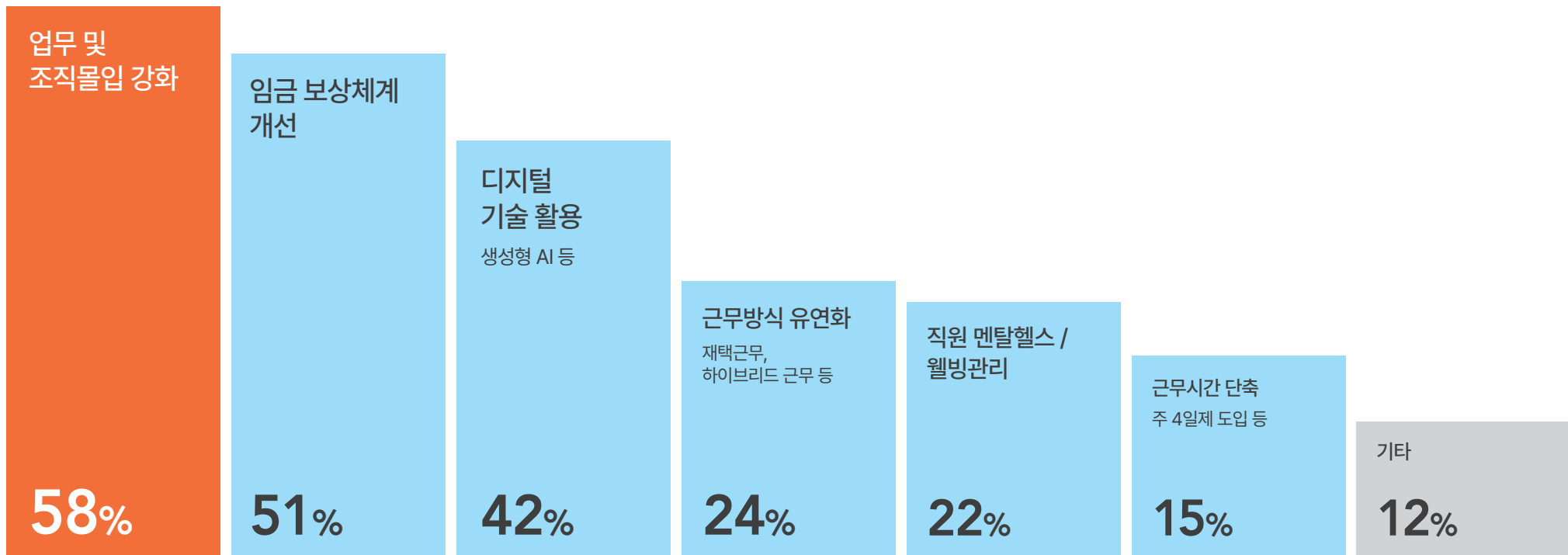
경영환경 변화에 따른 기업 현안에 대한 설문결과, 1위는 **신사업 발굴(57%)**로 나타났습니다. **급변하는 경영환경 속에서 새로운 사업 기회를 모색하는 것은 조직의 지속 성장을 위해 반드시 필요한, 경영 성패가 걸린 중대 과제**로 인식되고 있습니다. 2위는 생산성 향상(38%)으로 치열한 경영환경에서 효율성을 극대화해 경쟁력을 유지하려는 기업들의 관심이 반영된 것으로 보입니다. 3위는 기술변화 대응(37%)으로 기술 발전에 따른 변화에 신속히 적응하는 것은 기업 생존의 중요한 요소입니다. 4위는 ESG 경영평가 및 대응(32%)으로 밸류체인 전반으로 ESG 이슈 대응 요구가 거세지고 있는 상황이 반영되었습니다. 5위는 글로벌 경제 변화 대응(31%), 6위는 정책 및 규제 변화 대응(27%)으로 집계되었습니다. 또한, 순위는 높지 않지만 저출생, 고령화 등의 인구구조 변화 대응(22%)과 변화된 경영환경을 고려한 HR전략 혁신(19%)도 유의미한 응답률을 보였습니다.



직장인 771명 대상 조사, 복수응답

업무생산성 당면이슈

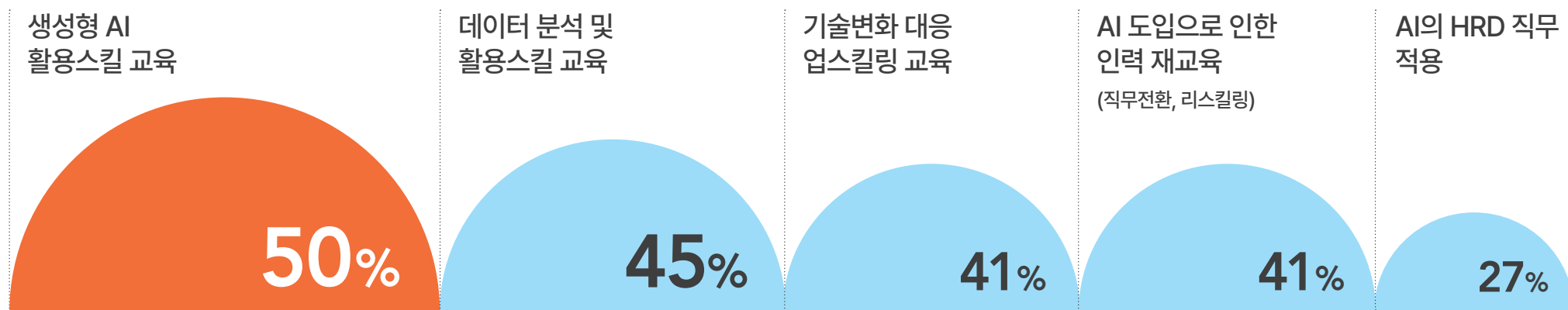
업무생산성과 관련된 기업 현안에 대한 설문결과, 1위는 **업무 및 조직몰입 강화(58%)**가 꼽혔습니다. **몰입도가 높은 직원은 생산성과 창의성을 발휘하며, 업무성과가 높고 이직의사는 낮다**는 연구결과들을 고려해 볼 때, 직원 몰입을 강화하고 고용을 유지하는 것은 생산성 향상의 중대한 과제입니다. 2위는 임금·보상체계 개선(51%)으로, 공정하고 합리적인 보상은 직원 만족도를 높이고 성과를 촉진합니다. 변화와 요구를 반영한 보상체계 개선이 직원 생산성 향상과 동기부여에 긍정적인 영향을 미친다는 인식이 높은 응답률에 반영된 것으로 보입니다. 3위는 디지털 기술 활용(42%)으로, 특히 비약적으로 진화하고 있는 생성형 AI 기술이 기존 업무 방식을 혁신하고 자동화하는 등 보다 빠르고 효율적인 업무처리를 돕고 있습니다. 이로 인해 AI 등 디지털 기술을 활용한 업무 생산성 향상이 중요한 이슈로 부각되고 있습니다. 4위는 재택근무, 하이브리드 근무 등과 같은 근무방식 유연화(24%), 5위는 직원 멘탈헬스/웰빙에 대한 관리(22%), 6위는 주4일제 도입 등과 같은 근로시간 단축(15%) 이슈로 나타났습니다.



교육담당자 239명 대상 조사, 복수응답

AI 기술변화 당면이슈

조사결과, 1위는 **생성형 AI 활용스킬 교육(50%)**으로 기업유형별 분석 시 모든 유형에서 1위로 나타나 **AI 기술 업무 활용 능력 개발이 시급**하다는 인식을 반영합니다. 2위는 데이터 분석 및 활용스킬 교육(45%), 3위는 기술변화 대응 업스킬링 교육(41%)으로 AI와 관련된 데이터 리터러시를 함양하고 기술변화에 신속하게 적응할 수 있는 역량개발에 대한 높은 요구가 담겼습니다. 근소한 차이로 4위인 AI 도입으로 인한 인력 재교육(41%)은 기술변화로 인해 직무에 변화가 생긴 직원들에 대한 리스킬링 수요가 높다는 것을 보여줍니다. AI의 HRD 직무 적용(27%)은 상대적으로 낮은 순위를 보였으나, 응답률로 미루어 볼 때 AI 직무활용에 대한 교육담당자들의 관심 역시 유효합니다. **1~4위까지 응답률이 40%이상인** 점을 고려해 볼 때, **AI 기술변화가 HRD 부문 중대 현안**임을 알 수 있습니다.



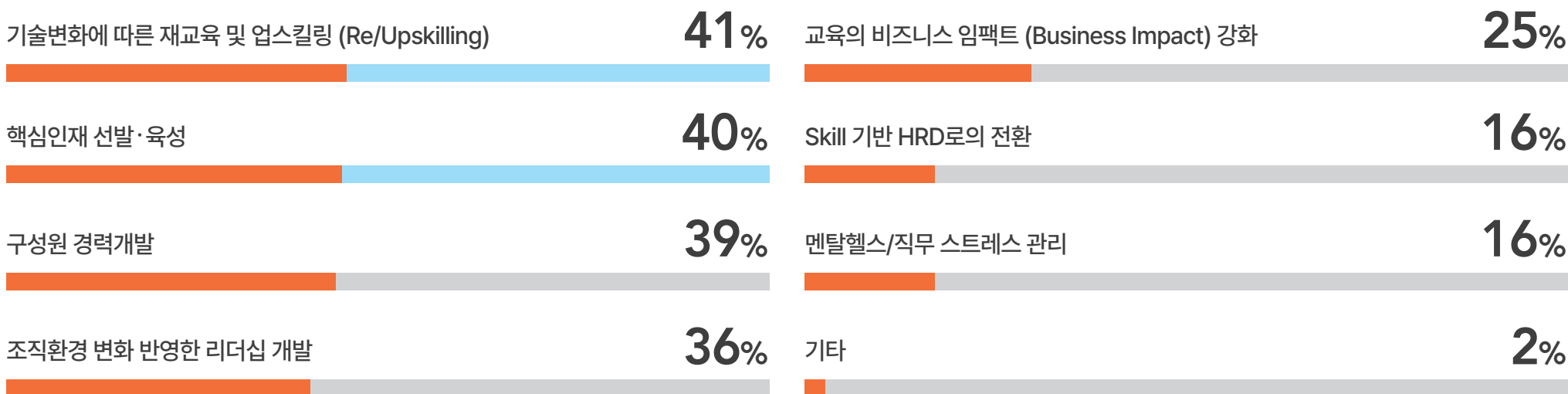
| 기업유형별 분석

기업 유형 \ 인프라	1위		2위		3위		4위		5위	
대기업	생성형 AI 활용스킬 교육	60%	AI 도입으로 인한 인력 재교육	47%	데이터 분석 및 활용스킬 교육	42%	기술변화 대응 업스킬링 교육	40%	AI의 HRD 직무 적용	24%
중견·중소 기업	생성형 AI 활용스킬 교육	47%	기술변화 대응 업스킬링 교육	46%	데이터 분석 및 활용스킬 교육	45%	AI 도입으로 인한 인력 재교육	38%	AI의 HRD 직무 적용	24%
공공부문 (정부·지자체·공공기관·공기업)	생성형 AI 활용스킬 교육	50%	데이터 분석 및 활용스킬 교육	46%	AI 도입으로 인한 인력 재교육	41%	AI의 HRD 직무 적용	36%	기술변화 대응 업스킬링 교육	30%

교육담당자 239명 대상 조사, 복수응답

HRD 당면이슈

조직의 기업교육 당면이슈에 대한 조사결과, **기술변화에 따른 리·업스킬링(41%)**이 1위로 꼽혔습니다. **AI 등 기술발전이 가속화**되면서 **새로운 스킬을 습득**하거나 **기존의 스킬을 고도화**하는 등 **구성원의 지속적 인 스킬셋 확장**이 요구되고 있습니다. 2위는 **핵심인재 선발·육성(40%)**, 3위는 구성원 경력개발(39%)로 조직들이 환경변화 속에서 전략적으로 인재를 육성하고 유지하기 위해 노력하고 있음을 알 수 있습니다. 4위는 조직환경 변화 반영한 리더십 개발(36%), 5위는 비즈니스 임팩트 강화(25%)로 HRD가 단순 교육을 넘어 실제 사업성과에 기여해야 한다는 인식이 확산되고 있습니다. 기업유형별 분석결과, 모두 스킬과 인재개발에 중점을 두고 있으나 부문별 특성에 따라 구체적인 우선순위에는 차이가 있었습니다.



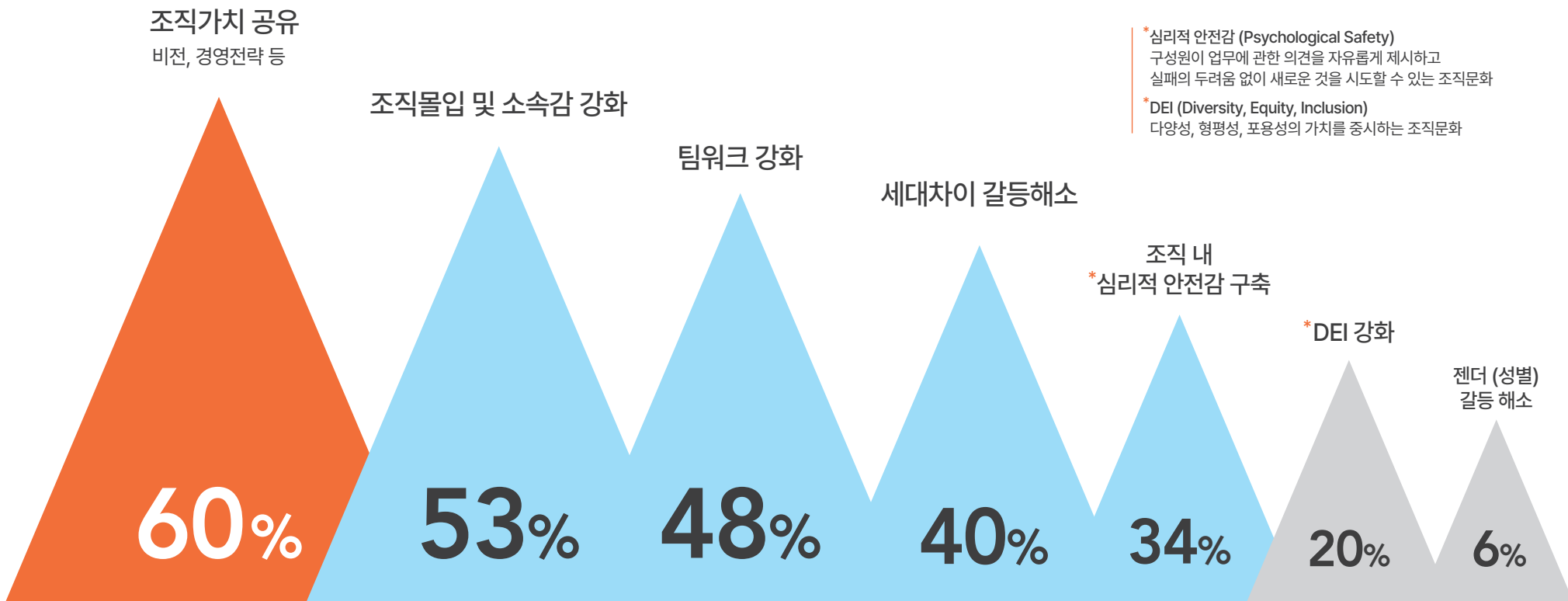
| 기업유형별 분석

기업 유형 \ 인프라	1위		2위		3위		4위		5위	
대기업	구성원 경력개발	47%	핵심인재 선발·육성	46%	기술변화에 따른 재교육 및 업스킬링	44%	교육의 비즈니스 임팩트 강화	31%	조직환경 변화 반영한 리더십 개발	27%
중견·중소 기업	핵심인재 선발·육성	43%	조직환경 변화 반영한 리더십 개발	40%	기술변화에 따른 재교육 및 업스킬링	38%	구성원 경력개발	37%	교육의 비즈니스 임팩트 강화	26%
공공부문 (정부·지자체·공공기관·공기업)	기술변화에 따른 재교육 및 업스킬링	41%	구성원 경력개발	39%	조직환경 변화 반영한 리더십 개발	32%	핵심인재 선발·육성	25%	Skill 기반 HRD로의 전환	23%

직장인 771명 대상 조사, 복수응답

조직문화 당면이슈

조직문화 차원에서 당면한 현안에 대한 조사결과, 1위는 **비전, 경영전략 등 조직 가치 공유(60%)**로 **경영환경이 급변할수록 조직이 일관된 방향과 목표를 공유하는 것이 중요**하다는 인식이 반영된 결과입니다. 2위는 조직몰입 및 소속감 강화(53%)로 직원들이 자신의 역할과 조직 목표에 몰입하고 소속감을 느끼는 것이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 견해에 기반하고 있습니다. 3위는 팀워크 강화(48%), 4위는 세대차이 갈등해소(40%)로 나타났습니다. Z세대가 조직에 본격적으로 유입되면서 세대 간 이해와 소통을 촉진하는 것이 더욱 중요해지고 있습니다. 5위는 조직 내 심리적 안전감 구축(34%)으로, 1위부터 5위까지 30%이상 유의미한 응답률을 기록해, 조직문화에 대한 높은 관심을 체감할 수 있습니다. 6위는 DEI 강화(20%)로 다양성(Diversity), 형평성(Equity), 포용성(Inclusion)을 뜻하며, 전 세계적으로 조직문화 핵심 이슈로 부각되고 있습니다. 국내에서도 ESG 등 사회적 가치와 기업 윤리에 대한 관심이 높아지면서 이에 대한 적극적인 실천과 대응 필요성이 높아지고 있습니다.



KPC 교육 데이터로 답하는 무엇이든 물어보세요

27

급부상 교육주제

29

세대별 인기과정

30

강력추천 매우만족 과정

31

압도적 만족과 추천 이유

2

Q.

2024년 급부상한
교육주제는 무엇인가요?

A.

가장 큰 폭으로 수강생이 증가한 교육주제는
AI 리터러시, 공공기관 특화, ESG 경영입니다.

1위 AI 리터러시

필요한 것은 알지만
어떻게 시작해야할지 막막한 AI 업무활용!
유튜브 재생하면 나오는 뻔한 이야기는 지양합니다.
즉각적 실무적용에 중점을 둔
현업 요구에 딱 맞춘 AI 실습 중심 교육입니다.

▲ 7배

2위 공공기관 특화

공공기관 재직자에게 특화된 교육 커리큘럼!
경영기획, 고객센터, 비즈니스 스킬을
강화하는 최신 이슈 중심의 맞춤형 교육과 실습,
동종기관 사례탐구를 제공합니다.

▲ 6배

3위 ESG 경영

평가대응, 기업가치·공시, 거버넌스, 탄소중립 등
실무 전반을 포괄하는 커리큘럼에 탐티어 컨설팅 경험을
적용해 산업·기업규모별 실사례 중심 솔루션을 안내합니다.

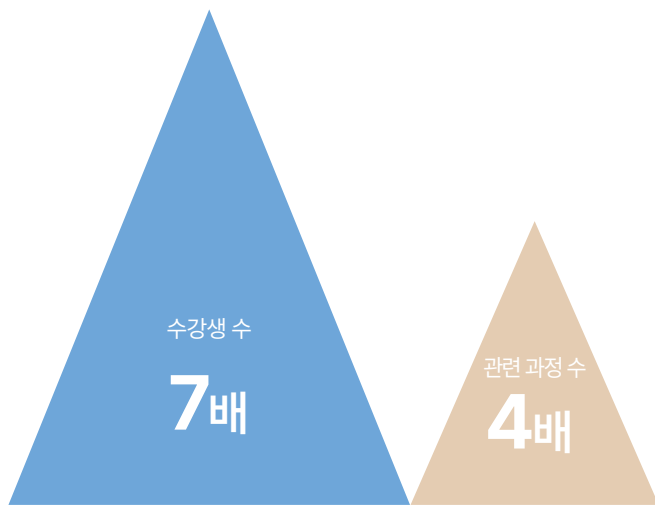
▲ 2배

전년에 비해 수강생이 큰 폭으로 증가한 주제는 AI 리터러시와 공공특화 교육, ESG 경영입니다. 공공특화 교육의 수요증가는 공공기관을 둘러싼 정책환경 변화와 사회적 요구가 고도화되며 조직 이슈에 타기팅하여 실무능력을 강화 하려는 요구가 반영되었습니다. ESG경영 교육은 ESG 책임범위가 확대되며 실무 대응 중심의 교육 수강률이 증가한 것으로 볼 수 있습니다.

AI 리터러시 Literacy

AI에 대해 비판적으로 평가하고 AI와 효율적으로 소통·협업하면서 일상 업무에서 AI를 도구로 활용할 수 있는 능력

#인식 #활용 #평가 #윤리



1위인 AI 리터러시 과정 수강생은
전년 대비 약 **7배, 540% 증가** / 관련 과정 수는 **4배 증가**

ChatGPT를 위시한 생성형 AI의 비약적인 발전으로 AI 리터러시에 대한 교육 수요가 폭발적으로 증가했습니다. 초기에는 AI 원리 이해와 도구 활용 스킬에 대한 관심이 높았다면 점차 직무별 구체적인 활용스킬에 대한 과정 수요로 분화, 확대되고 있는 추세입니다.

AI 도구 기본원리, 사용법 등 활용 스킬에 대한 관심이
직무별 구체적인 활용 스킬에 대한 수요로 분화, 확대되는 추세

직무 공통 : 원리 이해, 도구 사용법 등 모든 직무에 필요한 활용 스킬

- 업무 생산성을 높이는 ChatGPT 활용 스킬
- 업무 생산성을 높이는 ChatGPT 활용 마스터
- 1Day ChatGPT로 칼퇴하기: 엑셀, PPT, 문서·작성
- ChatGPT를 활용한 엑셀, VBA, PPT 업무 자동화
- 생성형 AI 활용 실전 도형/도해/그래프 작성 및 활용
- 생성형 AI와 디지털 툴
- ChatGPT 활용 전략기획서 작성 실무
- AI 기반 보고서 작성 마스터
- AI 활용 기획 스킬
- AI 제대로 일시키는 프롬프트 엔지니어링
- 비개발자를 위한 인공지능 백서

직무 특화 : 직무 분야별 실무에 필요한 활용 스킬

전략 기획

- AI 혁신을 위한 AX 핵심 인사이트
- 기획자를 위한 머신러닝, 딥러닝 이해
- 기획담당자를 위한 AI & 데이터 리터러시 레벨업

마케팅·영업

- AI(ChatGPT) 마케팅의 모든 것
- ChatGPT, 빅데이터 활용 마케팅 실무(ChatGPT)
- AI 프롬프트를 활용한 콘텐츠 기획 및 제작

고객서비스

- ChatGPT 활용 고객경험(CX) 개선전략
- AI시대 VOC 운영 및 활용전략

HR(인사)

- 인사담당자가 꼭 알아야 할 AI 실무
- AI 활용 HR데이터 분석 실무

R&D(연구개발)

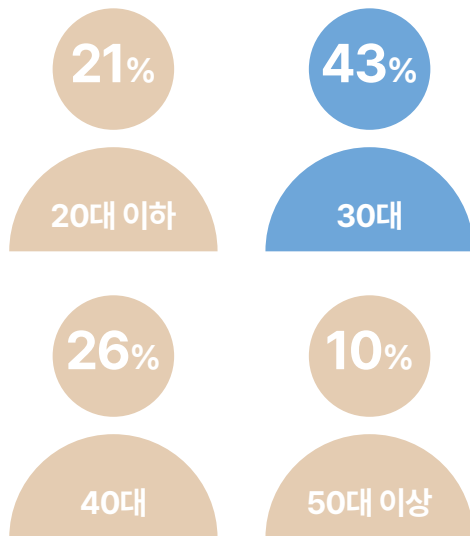
- ChatGPT로 보는 R&D 기획서 작성 실무

생산

- AI를 활용한 스마트팩토리 문제해결

Q.

세대별 인기과정이 궁금해요.



KPC 수강생 연령분포는 30대가 43%로 가장 많았습니다. 세대별 인기과정 분석결과 20대는 주로 조직 적응 및 직무 기초스킬, 30대는 직급별 역량과 직무 전문스킬, 40대는 직급별 역량과 생성형 AI 활용 스킬 교육을 많이 수강했습니다. 50대 이상에서는 리더십과 AI 활용 스킬, 퇴직 이후를 준비하는 경력 전환 교육의 인기가 높았습니다.

A.

세대별 인기과정 Top5와 수강 추이는 다음과 같습니다.

20대 이하

#조직적응

#직무기초스킬

- 1위 신입사원 역량강화
- 2위 비즈니스 문서작성 실무
- 3위 구매관리 기본
- 4위 신입 대리 과정
- 5위 비즈니스 엑셀 Step1

30대

#직급별역량

#직무전문스킬

- 1위 신입 대리 과정
- 2위 신입 과장 과정
- 3위 핵심인재 역량강화
- 4위 재무제표 분석 실무
- 5위 PM(Project Manager) 양성

40대

#직급별역량

#생성형AI활용

- 1위 신입 부장·팀장(관리자) 과정
- 2위 팀장 리더십
- 3위 중급관리자 역량강화
- 4위 업무 생산성 높이는 ChatGPT 활용 마스터
- 5위 업무 생산성을 높이는 ChatGPT 활용 스킬

50대 이상

#경력전환

#리더십

#생성형AI활용

- 1위 기업회생관리인 감사 양성
- 2위 고급관리자 역량강화
- 3위 업무 생산성을 높이는 ChatGPT 활용 스킬
- 4위 조직을 이끄는 리더의 소통 스킬
- 5위 성과내는 리더의 7가지 조직관리 스킬

Q.

수강생들의
강력추천 매우만족
교육과정은 무엇인가요?

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?

교육만족도 평가

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

2024년 1월부터 8월까지 운영된 교육과정 중 NPS 만점을 기록한 과정은
150개에 달합니다. 이는 수강생 전원이 10점 만점의 추천의향을 응답한 과정입니
다. 그 중 2차수 이상 NPS 만점을 얻고 교육만족도 평가에서 만점을 얻은 교
육과정을 엄선하였습니다.

A.

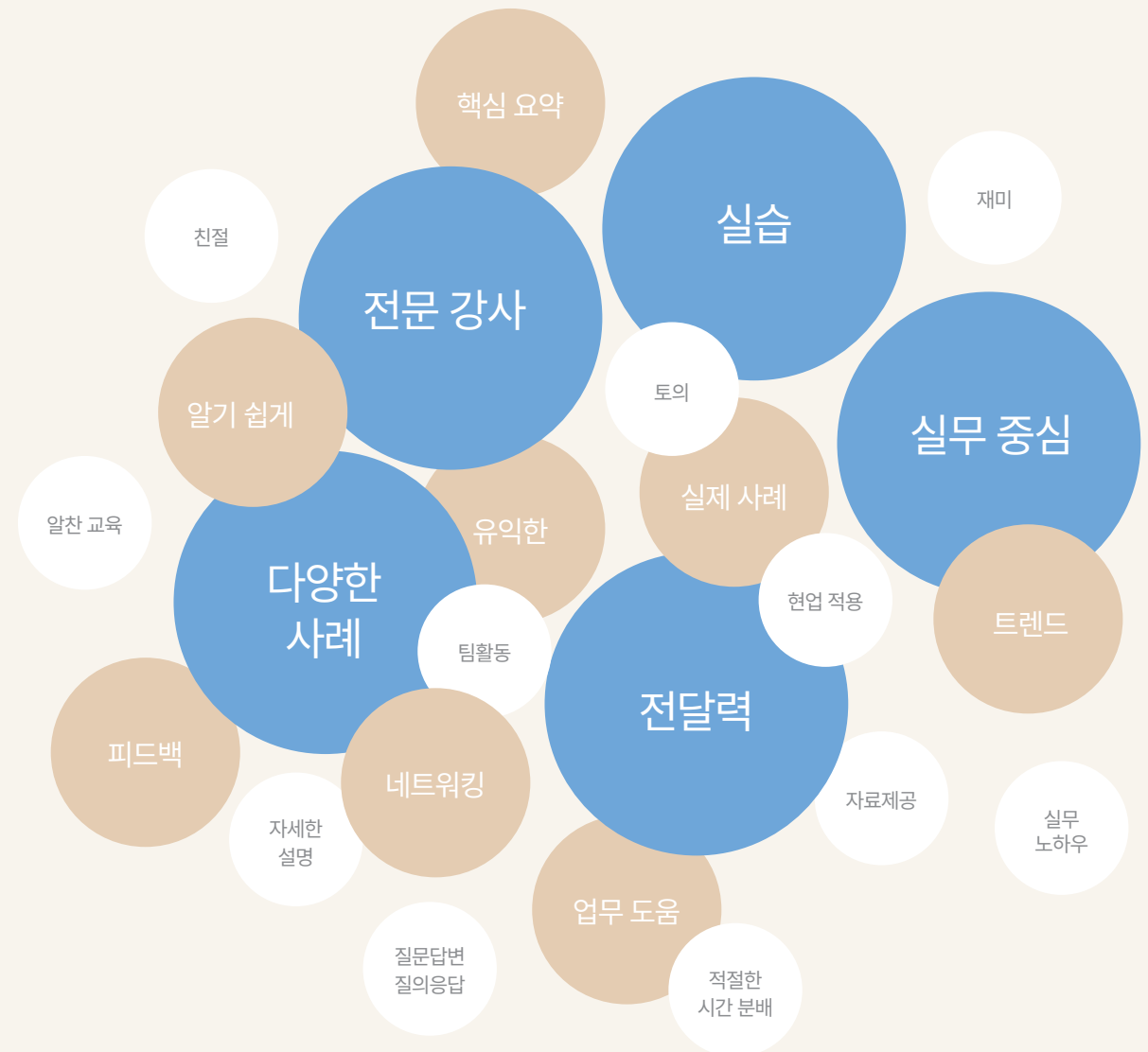
수강생 전원이 압도적으로 만족한 NPS 만점 과정을 소개합니다.

사업타당성분석 프로그래밍과 시뮬레이션기법 #엑셀시뮬레이션 #신규사업운용	인건비 세무관리와 4대보험 실무 #노무-세무사직강 #지급형태별산출	재무제표 분석실무 #회계사직강 #경영분석실습
미니탭 활용 통계 및 데이터 분석 기초 #데이터리터러시 #품질개선실무	적정재고 산출과 적용실무 #재고정확도 #BOM표준화	기획에서 편집까지 유튜브마케팅 올인원 class #알고리즘공략 #기획제작실습
IT 전문가를 위한 프로젝트 매니지먼트 #PMBOK기반 #IT실무사례	Power BI를 활용한 데이터 시각화 #워크플로우시각화 #실습중심	ChatGPT 활용 비전공자를 위한 파이썬 #AI코드작성 #자동화실습
힐링 명상 비움, 채움, 나눔 #스트레스관리 #명상체험	나를 빛내는 보고력 (서면보고 + 구두보고) #논리구조화 #엘리베이터스피치	업무시너지를 높이는 협업스킬 #실사례중심 #협업갈등관리
조직문화 디자이너 양성 과정 #조직문화진단 #FT스킬	어서와 리더십은 처음이지? 리더십 개발 #스타일진단 #팀리딩 #대인리더십	사내강사 양성 (기본) #교안작성 #마이크로티칭

Q.

수강생들의
압도적인 만족과
강력추천 이유가 궁금해요.

A.



NPS와 만족도 만점과정 수강생들의 주관식 응답을 분석하여 응답 빈도가 높은 키워드를 도출한 결과입니다. 강사의 전문성, 실무중심의 학습내용, 실습 활동, 다양한 사례 등이 만족과 추천의 주된 요인으로 나타났습니다.

전문가들이 들려주는
2025 HRD Insight

33

총론

이진구 원장

한국기술교육대학교 능력개발교육원

40

직무환경 | AI

나동만 선임연구위원

한국직업능력연구원

47

조직문화 | DEI

백평구 교수

국민대학교 교양대학

57

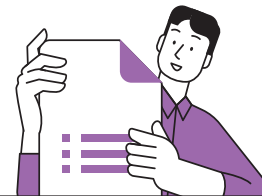
학습전략 | Skill

이재영 교수

이화여자대학교 교육공학과

3

HRD 패러다임 변화와 전략



이진구 원장 (한국기술교육대학교 능력개발교육원)

1. HRD 발달과 최근의 패러다임 변화

2. 주요 HRD 전략 방안

3. AX 패러다임과 HRD 전문가 필요 능력

기업을 둘러싼 환경변화가 예측 불가능해지면서 경쟁력을 갖춘 인재의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 특히 AI의 발달과 활용은 조직 구성원들의 일하는 방식의 변화와 더불어 모든 인재에게 요구되는 핵심역량으로 급부상하고 있다. 그리고 전통적인 HRD 관점에서 사용되던 역량(competency)의 개념이 능력(capability)과 스킬 기반으로 재편되면서 그동안 기업들이 인재를 양성하던 HRD 체계에도 큰 영향을 미치고 있다. 또한, Gen Z 세대를 중심으로 한 조직 문화 변화에 대한 요구는 직장, 직업, 직무에 대한 근원적인 가치 변화와 맞물리면서 DEIB 등 이전과는 다른 관점에서 새로운 조직문화를 만들고자 하는 시도로 이어지고 있다. 이에 조직의 미래 준비 차원에서 요구되는 HRD 패러다임과 이에 따른 주요 변화를 살펴보고 HRD 측면에서 주요한 대응 방안을 생각해 보고자 한다.

HRD 발달과 최근의 패러다임 변화

최근 가장 영향력 있는 HRD 전문가인 일라이네 비치(Elaine Biech)는 미래 HRD는 학습 효율성(efficiency) 중심에서 개별화된 학습경험(personalized learning experiences)을 기반으로 개인의 학습 효과성(effectiveness)을 극대화하는 방향으로 변화할 것으로 예측하였다(이진구, 2021).

기존 HRD 발달사를 보면 HRD는 기업이 자체적으로 대학을 만들어 교육을 시키던 사내대학(corporate university)에서, 개인 주도 학습의 시작점이 된 이러닝(e-learning)을 거쳐, 상호 간에 SNS 등에서 정보를 주고받으며 학습하는 소셜러닝(social learning)으로 발전해 왔다. 그리고 데이터 및 테크놀로지의 발달 등으로 최근에는 학습자가 원하는 학습을 주문형으로 학습하는 온디맨드 러닝(on demand learning)이 활성화되고 있으며 향후에는 인공지능과 기계학습에 기반을 둔 개인 맞춤형 학습(personalized learning)이 가속화될 것이라고 주장하였다. 특히 이러한 개인 맞춤형 학습은 HRD 디지털 트랜스포메이션에 기반을 두고 있다.

미래 학습의 방향



1. HRD 발달과 최근의 패러다임 변화

2. 주요 HRD 전략 방안

3. AX 패러다임과 HRD 전문가 필요 능력

이러한 변화 흐름 속에서 집합교육 중심으로 운영되던 전통적인 HRD도 기존의 한계점을 극복하면서 새로운 도약을 위해 디지털 트랜스포메이션과 AI를 기반으로 한 근원적인 변화가 불가피하다. 특히 HRD는 조직의 경영전략과 연계된 체계적인 학습을 통해 개인과 조직의 성장 및 성과 향상을 추구한다. 그것이 HRD의 본질이다. 따라서 HRD의 본질을 놓치지 않으면서 개인 맞춤형의 효과적인 학습을 어떻게 제공해 줄 것인가가 매우 중요한 화두이다.

기존 집합교육 중심의 HRD가 비판받던 지점은 학습이 너무 형식적이고 학교 교육과 유사하고 환경변화에 민첩하게 대응하지 못하면서 학습 전이의 문제 등으로 학습 효과성이 떨어진다는 것이다. 이에 대응하기 위해 HRD는 지속해서 패러다임 변화를 추구하였는데 최근까지 주로 회자된 HRD의 마지막 패러다임은 일터 학습(workplace learning)이었다. 즉, 학습의 맥락이 교실 중심에서 일하는 장소인 일터 기반으로 변화하는 것이 중요하다는 의미다. 이러한 흐름은 팬데믹을 거쳐 지속되어 왔는데 최근 들어 데이터, 테크놀로지 및 AI의 급속한 발달로 더욱 새롭게 진화되고 있다. 따라서 지금 시대 최근 HRD 패러다임은 일터학습 기반 하에 AI를 활용하여 맞춤형 학습을 제공해 주는 것이다. 요약하면 현재의 HRD 패러다임은 “AX(AI Transformation) 기반 맞춤형 일터학습”이다. AX기반 맞춤형 일터학습이 되면서 HRD 주요 영역에도 여러 변화가 일어나고 있다. 이러한 변화를 표로 요약하면 다음과 같다.

AX 기반 맞춤형 일터학습 패러다임에서의 HRD 주요 변화

구분	현재	향후
학습체계	커리큘럼 (curriculum)	개인별 맞춤형 (personalized)
학습기획	HRD 부서 중심 (centralization)	현업 부서 중심 (decentralization)
학습맥락	강의장 (classroom)	일터 (workplace)
학습기반	역량 (competency)	능력과 스킬 (capability & skill)
학습장소	특정 장소 (site)	플랫폼 (platform)
학습동기	강제적 (push)	자율적 (pull)
전달체계	인소싱 (insourcing)	아웃소싱 (outsourcing)

첫째, 학습체계는 기존 커리큘럼(curriculum)에 기반을 둔 일반적인 수준별 학습에서 개별 콘텐츠를 제공하는 개인별(personalized) 맞춤형 학습으로 변화될 것이다. 기존 HRD는 연간 교육체계인 커리큘럼을 수준별로 만들고 그에 따른 교육과정을 편성하여 학습자들이 강제적으로 또는 선택적으로 학습하도록 하는 방식으로 운영하고 있었다. 그러나 HRD 디지털 트랜스포메이션이 되면 개인별, 직무별, 역량별 수준에 적합한 학습 로드맵을 제시하고 개인별 맞춤형으로 학습을 제시하는 체계로 전환될 것이다.

둘째, 학습기획은 HRD 부서 중심의 중앙집권적(centralization) 학습기획에서 현업 부서 중심의 분권적(decentralization) 학습기획이 주를 이룰 것으로 보인다. 기존의 학습기획의 주체는 주로 HRD 부서였으나 현장만큼 환경변화에 민감하게 대응하지 못하고 니즈를 정확하게 파악하는 것이 쉽지 않기 때문에, 현업 부서가 중심이 되어 환경 변화에 따른 교육니즈를 재빠르게 파악하고 학습하는 체계가 확대될 것으로 보인다. 이 때, HRD 부서는 전략적으로 대응하여 현장이 학습할 수 있는 환경과 자원을 제공하고 현장에 대한 학습 컨설팅 기능을 강화할 필요가 있으며, 디지털 트랜스포메이션을 통해 이러한 프로세스를 체계화해 나갈 것으로 판단된다.

1. HRD 발달과 최근의 패러다임 변화

2. 주요 HRD 전략 방안

3. AX 패러다임과 HRD 전문가 필요 능력

셋째, 학습이 일어나는 주요한 맥락은 강의장(classroom) 중심에서 일터(workplace) 중심으로 변화될 것이다. 학습자들은 기존에는 학습이 주로 강의장을 중심으로 일어난다고 생각하였다. 하지만 향후의 학습은 업무를 수행하는 일터를 기반으로 70:20:10¹⁾의 법칙에 근거하여 무형식 학습을 포함하여 일어날 것이다. 이러한 흐름은 팬데믹 이전부터 진행되어 온 흐름이며 팬데믹 이후에도 더욱 중요하게 대두되고 있다.

넷째, 학습기반이 역량(competency) 중심에서 능력(capability) 그리고 스킬(skill) 중심으로 변화될 것이다. 기존 학습은 역량기반의 학습이 주를 이루었다. 그러나 역량 개념의 모호성과 과거 지향적인 성격 때문에 임직원에게 혼란을 준다는 비판에 따라 조금 더 기업의 핵심역량과 밀접하면서도 미래지향적인 능력 그리고 역량의 모호성을 대체할 스킬 기반으로 학습의 전체적인 기반이 바뀌어 나가고 있다.

다섯째, 학습의 주요한 장소 또한 특정한 교육 장소(site) 중심에서 플랫폼(platform) 중심으로 바뀔 것이다. 학습은 특정한 장소에 모여서 하는 것이라기보다는 플랫폼을 기반으로 개인이 주도적으로 실시하는 것으로 변하고 있다. 여기서 중요한 것은 플랫폼이다. 디지털 트랜스포메이션을 효과적, 효율적으로 구현할 수 있는 플랫폼을 기반으로 학습은 지속적으로 발달해 나갈 것이다.

여섯째, 학습자들의 학습동기는 강제적(push) 방식이 주를 이루었다면 이제는 자율적(pull) 방식으로 전환이 될 것이다. 그동안 HRD는 학습자를 중심으로 제도를 만들고 제도에서 정한 특정 과목이나 학점을 이수하는 형식으로 운영되었다. 이러한 방식은 학습을 활성화하는 장점도 있지만 필요하지 않은 학습에 시간을 보내는 단점도 생기면서 학습에 대한 자율적인 동기는 오히려 감소하는 현상을 보이기도 했다. 하지만 향후의 학습은 플랫폼을 기반으로 본인이 필요하고 원하는 내용 위주로 특히, 데이터에 기반을 둔 추천 방식이 대세가 되면서 마이크로 디그리(micro degree)나 마이크로 크리덴셜(micro credential) 또는 뱃지(badge) 등을 활용한 방식 등 학습자에게 실질적인 도움이 되면서도 본연의 학습동기를 자연스럽게 자극하는 방향으로 진행될 것이다.

일곱째, 학습의 전달체계는 사내 자체적인 인소싱(insourcing) 방식이 주를 이루었다면 외부의 적절한 HRD DT 벤더사를 활용하는 아웃소싱(outsourcing) 방식으로 변경될 것이다. 팬데믹 이후 테크놀로지에 기반을 둔 디지털 트랜스포메이션이 활성화가 되면 많은 조직에서 HRD 관련된 부분들을 일정 부분 아웃소싱 하는 형태로 교육이 운영될 확률이 높아질 것이다. 기존에는 HRD 부서 내부에서 교육을 기획하고 운영하고 평가하는 것이 일반적이었지만, 디지털 테크놀로지의 구축이 쉽지 않은 조직에서는 오히려 교육을 아웃소싱 하는 것이 훨씬 효율적일 것으로 보인다. 그러면서 자연스럽게 HRD 부서는 전략과의 연계된 HRD 전략 수립 및 기획에 초점을 맞추게 될 것으로 판단된다.

1) 개인은 필요한 지식이나 기술, 노하우 등의 70%는 직무경험을 통해 습득하고, 20%는 코치나 멘토와 같은 다른 사람들과의 상호작용을 통해 습득하며, 10%만이 공식학습을 통해 습득한다는 법칙

1. HRD 발달과 최근의 패러다임 변화

2. 주요 HRD 전략 방안

3. AX 패러다임과 HRD 전문가 필요 능력

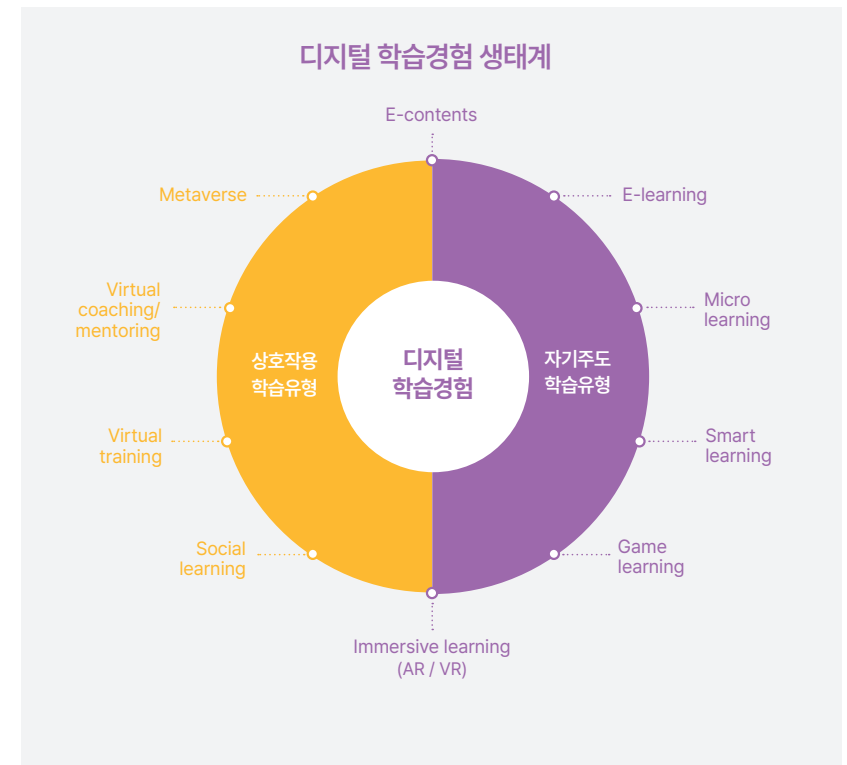
주요 HRD 전략 방안

첫째, AI를 HRD에 적용한 학습 및 성과 솔루션 도입을 적극적으로 실행하여야 한다. 최근 HRD 분야에서는 디지털 트랜스포메이션과 AI 기술의 도입이 가속화되고 있다. 예를 들어, 학습 플랫폼은 학습자의 데이터를 기반으로 개별 학습 경로를 설계하여, 적절한 콘텐츠와 과제를 학습자에게 자동으로 제공해 주는 방식으로 변화하고 있다. 또한, AI를 활용한 학습 성과 분석 및 학습자 프로파일링은 학습자의 학습 패턴과 성과를 세부적으로 분석할 수 있게 해준다. 산업 특화 AI의 활용도 두드러지고 있다. 예를 들어, 제조업에서는 AI를 활용한 시뮬레이션 훈련을 통해 현장 작업자를 실시간으로 교육하고 안전 절차를 숙달시킬 수 있다. 이러한 AI 기반의 학습 접근법을 기반으로 HRD 담당자는 학습자별로 최적화된 학습 방식을 제시하고, 실시간 피드백을 제공하여 학습자의 몰입도와 성과를 높일 수 있다. 더불어 생성형 AI를 활용하여 HRD의 성과를 향상시키고 직원들을 대상으로 생성형 AI를 활용하는 역량을 높이도록 하는 것이 필요하다.

둘째, 디지털 학습 환경의 구축을 통한 디지털 학습경험을 주는 것은 HRD 부문에서 필수적인 전략이다. 디지털 트랜스포메이션 시대에 맞춰 HRD는 온라인 학습 플랫폼, AI 기반 학습 도구, 가상현실(VR) 및 증강현실(AR) 등 다양한 기술을 활용해 학습 경험을 향상시키고 있다.

최근 ATD에서는 모던 러닝(modern learning) 등 학습 생태계를 구축하는 여러 모델이 소개되었는데, 이는 학습의 개인화를 중시하며, 학습자가 언제 어디서나 원하는 콘텐츠에 접근할 수 있는 환경을 조성하는 데 초점을 맞추고 있다.

따라서 학습 생태계 구축을 통한 디지털 학습 허브를 통해 직원들은 자신의 필요에 따라 학습 자원을 선택하고 활용할 수 있으며, 이를 통해 자발적인 학습과 역량 개발을 촉진할 수 있다.



출처 이진구(2022). 인적자원개발을 위한 디지털 학습경험 한국교육학회 2022년 6월 뉴스레터

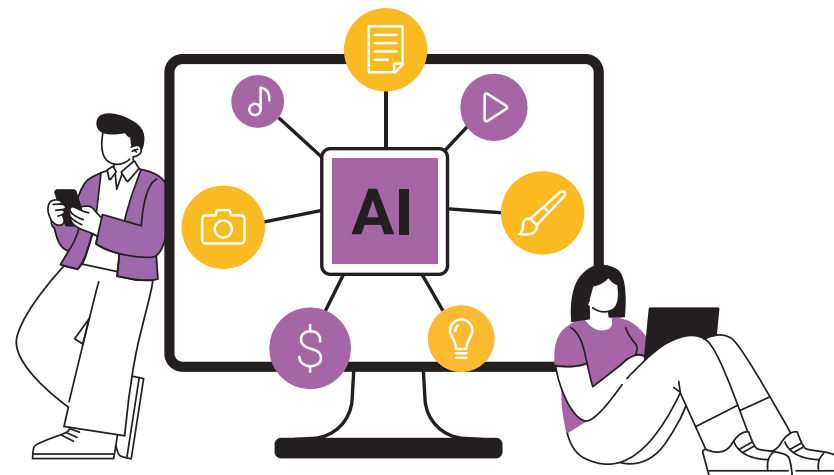
1. HRD 발달과 최근의 패러다임 변화

2. 주요 HRD 전략 방안

3. AX 패러다임과 HRD 전문가 필요 능력

셋째, 역량 기반 HRD에서 능력(capability) 기반 및 스킬 기반 HRD로의 전환을 모색하여야 한다. 특히 스킬 기반 HRD의 핵심은 조직과 개인의 스킬을 정확하게 파악하고 이를 기반으로 체계적인 학습 및 개발 계획을 수립하는 것이다. 예를 들어, 글로벌 기업 H사는 스킬 맵핑을 통해 조직 내 각 직무별로 필요한 스킬을 정의하고, 직원들의 현재 스킬 수준을 평가하였다. 이 결과를 기반으로 직원별 개인화된 학습 경로를 제공하고, 필요한 스킬을 습득할 수 있도록 체계적인 교육 프로그램을 운영하였다. 또한, 스킬 갭을 줄이기 위한 코칭 및 멘토링 프로그램을 제공하여 직원들이 실무에 바로 적용할 수 있는 실질적인 스킬을 개발할 수 있도록 지원했다. 이러한 스킬 맵핑과 맞춤형 개발 계획 수립은 직원들의 역량을 강화하고, 조직의 경쟁력을 향상하는 데 필수적이다.

넷째, AX 패러다임에 적합한 조직문화 구축에 초점을 맞추어야 한다. HRD의 역할을 맞춤형 학습을 통해 개인의 성과향상을 높이는 동시에 조직 전체적으로 미래 지향적인 조직 문화를 구축하는 것으로 확대하여야 한다. 즉, 다양한 학습 솔루션을 활용하여 조직의 핵심가치를 공유하는 동시에 조직이 가진 문제점 및 이슈를 해결하는 데 HRD의 역량을 집중할 필요가 있다. HRD가 제공하는 학습의 주요 영역을 조직, 리더십, 직무로 보았을 때 조직과 리더십에 대한 학습을 통해 조직 문화를 만들고 올바른 리더를 양성하는 데 지속적으로 노력해야 한다. 현재 많은 조직에서 새로운 세대의 등장과 함께 조직문화의 변화를 추구하고 있다. 기존의 사고방식과 틀을 탈피하여 시대변화에 적합한 새롭게 일하는 방법을 만들어 가야 할 때이다. 이런 관점에서 DEIB를 강화하는 HRD 활동은 단순히 구성원의 만족도를 높이는 것뿐만 아니라 조직의 혁신과 경쟁력 강화에도 긍정적인 영향을 미친다. 예를 들어, 한 글로벌 기업은 조직의 다양성을 존중하고 포용성을 높이기 위해 '포용적 리더십' 교육 프로그램을 도입하였다. 이 프로그램에서는 관리자가 다양한 배경과 관점을 가진 구성원과 효과적으로 소통하고 협력할 수 있는 방법을 학습할 수 있도록 지원하고 있다. 또한, 조직 내에서 다양한 경험과 시각을 수용하는 문화를 조성하여, 구성원들이 자신의 의견을 자유롭게 표현하고 팀의 의사결정 과정에 참여할 수 있도록 한다.



1. HRD 발달과 최근의 패러다임 변화

2. 주요 HRD 전략 방안

3. AX 패러다임과 HRD 전문가 필요 능력

AX 패러다임과 HRD 전문가 필요 능력(capability)

첫째, AI 활용 능력을 갖추어야 한다. 최근 생성형 AI가 화두가 되면서 HRD 분야에서도 생성형 AI를 활용하여 업무성과를 향상시키는 사례가 증가하고 있다. HRD 담당자들은 ChatGPT와 같은 생성형 AI를 교육과정을 개발할 때 활용하는 ADDIE 프로세스에서 사용할 수 있다(McGovern & Nall, 2024).

분석(analysis) 단계에서는 AI를 활용하여 학습자 프로필, 학습 기록, 평가 데이터 등을 활용하여 학습의 필요점을 분석하고 학습 목표를 제시하는데 활용할 수 있다.

설계(design) 단계에서는 정의된 학습 목표에 따라 AI가 모듈이나 유닛, 주요 내용, 활동 등이 포함된 코스 설계를 할 수 있다. 또한, 학습 목표를 평가하기 위한 시험, 퀴즈, 프로젝트와 같은 평가 요소를 제안할 수 있다.

개발(development) 단계에서는 다양한 생성형 AI를 활용하여 이미지, 비디오 등을 만들 수 있으며 AI 기반의 저작 도구 등을 활용하여 이러닝 등에서는 손쉽게 학습 레이아웃 및 디자인 예시 등을 통해 학습 프로토타입을 만들 수 있다.

실행(implementation) 단계에서는 학습자 대상으로 시뮬레이션 등을 통해 실시간으로 개별화된 피드백을 제공함과 동시에 학습자 질문에 답할 수 있다.

평가(evaluation) 단계에서는 학습자의 학습 성과 데이터를 분석하여 평가에 활용할 수 있으며 학습자가 기대한 것보다 어려웠던 영역들을 찾아 다음 번 학습으로 피드백을 줄 수 있다. 따라서 HRD 담당자는 생성형 AI 등을 활용하여 HRD의 성과를 향상시키는 방법을 지속적으로 고민해야 한다.

분석 Analysis	Data 분석 AI 활용 학습자 프로필, 학습기록, 평가데이터 등 수집 및 학습 필요점 분석 학습목표 제시 AI는 학습 필요점 등 Data 분석을 기반으로 적절한 학습 목표 제안
설계 Design	과정 설계 AI는 정의된 학습 목표에 따라 모듈, 유닛, 주요내용, 활동 등으로 코스 설계 평가요소제안 AI는 학습목표를 평가하기 위한 시험, 퀴즈, 프로젝트 등을 제안
개발 Development	이미지·비디오 생성 다양한 AI Tool을 활용 교육 콘텐츠 생성 프로토타입 제작 AI 저작도구 활용 학습 레이아웃, 콘텐츠, 디자인 제안 및 개선점 도출
실행 Implementation	맞춤형 시뮬레이션 AI 통해 상호작용형 시뮬레이션 및 경험학습 가능한 가상환경 조성 즉각적 피드백 AI 통해 실시간 개인화된 피드백 제공
평가 Evaluation	학습자 성과 데이터 분석 시험성적, 과제점수, 활동 매트릭스 등 통해 학습 숙련도 이해 개선 영역 도출 학습자가 어려워하는 부분의 스킬, 개념 도출 학습결과 및 추천 다음 단계로의 교육 우선순위 및 전략 추천 지원

1. HRD 발달과 최근의 패러다임 변화

2. 주요 HRD 전략 방안

3. AX 패러다임과 HRD 전문가 필요 능력

둘째, 요구분석 및 다양한 학습 해결책 제시 능력이 있어야 한다. AX 시대라 하더라도 HRD의 본질을 잊지 않으면서 학습을 통한 개인과 조직의 성과향상을 모색하는 것이 HRD 전문가의 역할이다. 따라서 다양한 요구분석 방법을 이해하여 학습의 필요점을 파악하고 적절한 학습 해결책을 제시하는 역량을 갖추는 것이 필요하다. HRD 전문가는 조직의 전략에 맞추어 학습을 적시에 제공해 주어야 한다. 이를 위해서는 질적, 양적인 데이터를 구축하고 분석하여 전략과 연계된 학습 요구를 파악하는 것이 중요하다. 그리고 일터학습(workplace learning)을 구현할 수 있도록 새로운 학습방법을 지속적으로 도입하면서 학습자들이 원하는 학습방법을 활용하여 원하는 시기에 학습을 받을 수 있도록 솔루션을 제공해주는 것이 중요하다. HRD는 궁극적으로 디지털 트랜스포메이션에 기반을 둔 맞춤형 학습으로 진화하고 있다. 이러한 노력의 궁극적인 지향점은 데이터를 바탕으로 개인과 조직의 니즈에 맞는 학습을 학습자 개인에게 제공해주는 것이 될 것이다.

셋째, 조직이 속한 산업과 비즈니스의 속성을 이해하는 능력이 필요하다. AX 기반으로 산업이 발전하는 상황에서 업의 본질을 이해하고 선행적으로 조직변화를 이끄는 능력을 HRD 담당자는 갖출 필요가 있다. 진정한 비즈니스 파트너는 이러한 기반 안에서 구축될 수 있다. 산업과 비즈니스에 대한 이해 없이 C레벨과 전략적인 대화를 하는 것은 불가능하다. 급변하는 시대에 우리 조직 구성원에게 필요한 능력과 스킬을 갖추도록 하기 위해서는 HRD 전문가가 먼저 비즈니스에 대한 감수성을 가져야 한다. 또한, 조직 내에서 일어나는 다양한 조직문화와 관련된 문제를 선제적으로 인식하고 학습 및 제도 변화를 통해 문화를 선도해 나가는 역량을 갖추는 것이 중요하다. HRD의 역할을 학습 솔루션을 제시하는 것에서 확장하여 AX 시대에 적합한 새로운 세대를 포용하는 문화를 구축하는 것이 되어야 한다. 이를 위해서는 다양한 세대 간의 담론을 이해하면서 조직을 개발하는 조직개발 역량을 갖출 필요가 있다.

AI를 활용하는 능력은 비단 HRD 담당자뿐만 아니라 미래 모든 직장인에게 필요한 역량이 되고 있다. UMU라는 교육과 관련된 글로벌 AI 기업의 CEO인 동슈오 리(Dongshuo Li)는 AI 리터러시가 모든 사람에게 중요하다는 것을 강조하고 있다. AI 리터러시는 AI를 이해하고 적용하는 능력을 의미하는데 이러한 AI 리터러시를 향상시키기 위해서는 열린 마음가짐, 자기반복, 혁신인식 등의 태도와 AI 기초, 프롬프트 엔지니어링, LLM tool 이해, 실제 적용 사례 등의 지식과 프롬프트 최적화, 비판적 평가, 정보 종합 등의 스킬이 필요하다. 불확실한 미래에 기업이 성공하기 위해 한 가지 확실한 것은 역량 있는 인재를 확보하는 것이다. 변화하는 AI 시대에 우리 기업의 성장과 발전을 위해 AI 역량을 높이는 데 HRD는 지속적으로 초점을 맞추어야 하겠다.

참고문헌

- Li, D. (2024). Emerging corporate learning trends with the development of generative AI. 2024 ATD conference proceeding.
- McGovern, J. & Nall, C. (2024). Innovate or die: Harnessing generative AI for maximum impact. 2024 ATD conference proceeding.
- 이진구 (2021). 2022 디지털러닝 백서 - 포스트코로나 HRD 디지털트랜스포메이션. Hunet.
- 이진구 (2022). 인적자원개발을 위한 디지털 학습경험. 한국교육학회 2022년 6월 뉴스레터.

생성형 AI 시대, 인적자원개발의 새로운 도전과 과제



나동만 선임연구위원 (한국직업능력연구원)

1. 생성형 AI의 등장과 직무환경의 변화

2. 생성형 AI로 인한 직무환경 변화

3. 기업의 당면 과제

4. HRD 분야의 대응 과제

5. HRD 운영 방식의 변화

6. AI 시대의 HRD, 도전과 기회

생성형 AI의 등장과 직무환경의 변화

생성형 AI 기술의 급속한 발전은 기업 환경과 직무 수행 방식에 근본적인 변화를 야기하고 있다. 2022년 말 ChatGPT의 출시 이후, 생성형 AI 기술은 놀라운 속도로 진화하며 다양한 산업 분야에 빠르게 도입되고 있다. Bughin et al. (2018)의 분석에 따르면, AI 기술은 2030년까지 글로벌 경제에 약 13조 달러의 가치를 창출할 것으로 전망된다. 이러한 급격한 기술 변화는 기업의 운영 방식, 직무 구조, 그리고 인재에 대한 요구사항을 근본적으로 재편하고 있다.

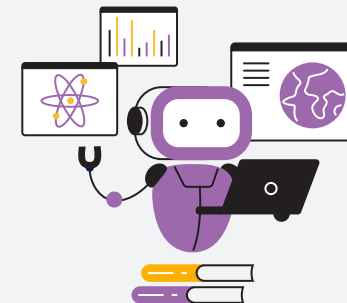
생성형 AI 기술은 단순 반복적인 업무를 자동화하는 수준을 넘어, 창의적이고 복잡한 업무 영역에까지 그 영향력을 확대하고 있다. McKinsey (2023)의 분석에 따르면, 현재 직무의 약 60-70%가 AI에 의해 자동화 또는 보조될 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 이는 단순히 효율성 증대를 넘어, 직무의 본질과 가치 창출 방식의 변화를 의미한다. 이러한 변화는 기업의 인재 관리와 육성 전략에 중대한 도전과제를 제시한다.

World Economic Forum (2023)의 '직업의 미래 2023' 보고서는 2027년까지 전 세계 근로자의 44%가 새로운 기술 습득이 필요할 것이라고 예측한다. 이는 기업 내 인적자원개발(HRD) 부서의 역할이 그 어느 때보다 중요해지고 있음을 시사한다.

리스킬링 필요성

44%

향후 5년 내 근로자의 핵심 기술의
44%가 변화할 것으로 예상



출처 world economic forum(2023)

1. 생성형 AI의 등장과
직무환경의 변화2. 생성형 AI로 인한
직무환경 변화

3. 기업의 당면 과제

4. HRD 분야의 대응 과제

5. HRD 운영 방식의 변화

6. AI 시대의 HRD,
도전과 기회

생성형 AI로 인한 직무환경 변화

생성형 AI의 도입은 기업의 업무 프로세스를 획기적으로 변화시키고 있다. Deloitte (2023)의 연구에 따르면, AI 도입으로 인해 일반적인 사무직 근로자의 업무 시간이 최대 35%까지 절감될 수 있다고 한다. 이러한 변화는 다양한 영역에서 나타나고 있다. 특히 루틴 업무의 자동화가 가속화되고 있는데, 생성형 AI는 데이터 입력, 보고서 작성, 일정 관리 등 반복적이고 시간 소모적인 업무를 자동화함으로써 업무 처리 속도를 크게 향상시킨다. 동시에 AI는 의사결정 지원 도구로서의 역할도 강화하고 있다. 대량의 데이터를 신속하게 분석하고 인사이트를 제공하는 AI의 능력은 의사결정 과정을 더욱 정확하고 효율적으로 만든다.

고객 서비스 영역에서도 AI의 활용이 확대되고 있다. 챗봇과 같은 AI 기반 고객 서비스 도구는 24시간 연중무휴로 대응이 가능하며, 개인화된 서비스를 제공함으로써 고객 만족도를 향상시킨다. 이러한 변화는 필연적으로 새로운 직무 역량에 대한 요구를 증가시키고 있다. World Economic Forum (2023)에 따르면, 기업들은 분석적 사고와 창의성, AI 활용 능력 등을 미래의 핵심 역량으로 인식하고 있다. 모든 직원들이 기본적인 AI 이해와 활용 능력을 갖추는 것이 필수적이 되고 있으며, 이는 AI 도구를 효과적으로 사용하고, AI가 제공하는 결과를 비판적으로 평가할 수 있는 능력을 포함한다.

조직 구조와 업무 방식에도 큰 변화가 일어나고 있는데, AI가 중간 관리자의 일부 역할을 대체함에 따라, 조직 구조가 더욱 수평적으로 변화하고 있으며, 이는 의사결정 과정을 가속화하고 조직의 민첩성을 높인다. 원격 및 하이브리드 근무 확대 역시 이러한 변화의 일환으로 볼 수 있다. 이러한 변화 속에서 '평생 학습'의 중요성은 더욱 부각되기 마련이고, World Economic Forum (2023)은 기술변화에 따른 재교육 및 역량 개발을 주요 당면 과제로 지적하고 있다. 지속적인 학습과 역량 개발이 개인과 조직의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소로 자리잡고 있는 것이다.

미래 핵심 스킬 Top 10

- | | |
|--|--|
| 1  분석적 사고 (Analytical thinking) | 6  기술 리터러시 (Technological literacy) |
| 2  창의적 사고 (Creative thinking) | 7  신뢰성과 세부사항에 대한 주의 (Dependability and attention to detail) |
| 3  회복력, 유연성, 민첩성 (Resilience, flexibility, and agility) | 8  공감과 적극적 경청 (Empathy and active listening) |
| 4  동기부여와 자기 인식 (Motivation and self-awareness) | 9  리더십과 사회적 영향력 (Leadership and social influence) |
| 5  호기심과 평생 학습 (Curiosity and lifelong learning) | 10  품질 관리 (Quality control) |

1. 생성형 AI의 등장과
직무환경의 변화2. 생성형 AI로 인한
직무환경 변화

3. 기업의 당면 과제

4. HRD 분야의 대응 과제

5. HRD 운영 방식의 변화

6. AI 시대의 HRD,
도전과 기회

기업의 당면 과제

생성형 AI의 급속한 발전과 도입으로 인해 기업들은 다양한 도전에 직면하고 있다. 이러한 과제들은 단순히 기술 도입의 문제를 넘어, 조직 전반의 변화 관리와 인재 육성 전략의 재정립을 요구하고 있다. 가장 두드러진 과제 중 하나는 기술변화에 따른 리-업스킬링의 필요성이다. World Economic Forum (2023)에 따르면, 기업의 60%가 직원들의 기술 재교육을 최우선 과제로 인식하고 있다. 이는 기존 인력의 역량 강화뿐만 아니라 AI와의 협업 능력, 데이터 기반 의사결정 능력 등 새로운 스킬 개발을 포함한다. 디지털 기술 활용 능력 향상 또한 시급한 과제로 대두되고 있다. 특히 AI 리터러시, 즉 AI 기술을 이해하고 활용할 수 있는 능력의 중요성이 강조되고 있으며, 데이터 분석 역량 강화도 필수적인 요소로 인식되고 있다.

직무	기존에 중요했던 역량	Generative AI 도입 후 변화된 역량
 데이터 분석가 및 AI 전문가	통계적 분석 능력, 데이터 수집 및 관리	AI 기반 데이터 모델링, 머신러닝/딥러닝 알고리즘 적용 능력
 소프트웨어 개발자	프로그래밍, 소프트웨어 아키텍처 설계	코드 자동화 및 최적화, AI 툴 활용 능력, DevOps 자동화 기술
 콘텐츠 크리에이터 및 마케터	창의성, 스토리텔링, 시장 트렌드 분석	AI 기반 콘텐츠 생성 도구 활용, 데이터 기반 마케팅 전략
 고객 서비스 전문가	고객 소통 능력, 문제 해결 능력	AI 상담 시스템 관리, 감정 지능 기반 고차원 문제 해결
 의료 전문가	의학적 지식, 정확한 진단 및 치료	AI 기반 진단 시스템 활용, 빅데이터 분석 능력
 법률 전문가	법률 문서 작성 및 분석, 논리적 사고	법률 문서 자동화 시스템 활용, 데이터 보호 및 AI 법적 윤리 관리
 재무 및 회계 전문가	재무 보고서 작성, 회계 원리 이해	AI 기반 회계 소프트웨어 활용, 재무 데이터 분석 및 모델링
 제조 및 공정 엔지니어	생산 공정 관리, 설비 유지 보수 관리	예측 유지 보수 및 AI 기반 품질 관리, 자동화 시스템 설계
 교육 전문가	교과서 지식 전달, 학생 평가 및 피드백	AI 기반 맞춤형 학습 경로 설계, 학습 분석 및 데이터 기반 피드백 제공
 인사(HR) 전문가	인재 선발, 성과 관리, 직원 만족도 관리	AI 기반 인사 시스템 관리, 데이터 기반 인재 분석 및 관리

1. 생성형 AI의 등장과 직무환경의 변화

2. 생성형 AI로 인한 직무환경 변화

3. 기업의 당면 과제

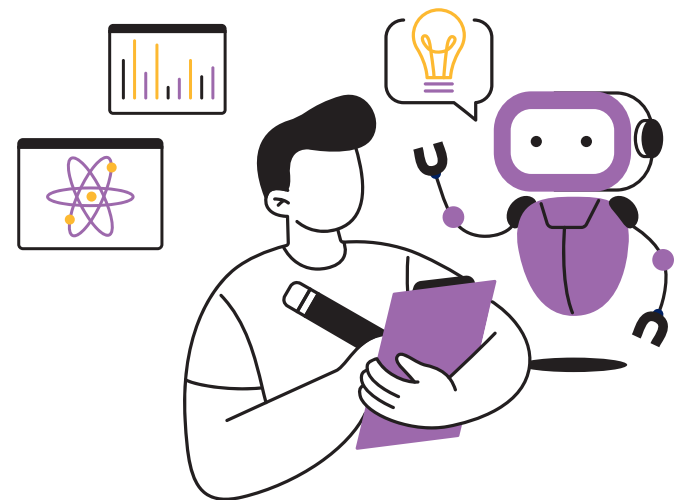
4. HRD 분야의 대응 과제

5. HRD 운영 방식의 변화

6. AI 시대의 HRD, 도전과 기회

AI 기술의 확산과 함께 AI 윤리 및 거버넌스 체계 구축의 중요성도 커지고 있다. Deloitte (2023)의 연구에 따르면, 기업의 68%가 AI 윤리를 주요 과제로 인식하고 있다. AI 기술의 책임 있는 사용을 위한 윤리적 가이드라인과 거버넌스 체계 수립이 기업의 지속가능한 AI 활용을 위해 필수적인 요소가 되고 있다. 이러한 변화는 새로운 인재 육성 전략 수립의 필요성을 제기한다. AI 시대에 맞는 핵심 역량을 재정 의하고, 이에 기반한 인재 육성 전략이 요구된다. 특히 창의성, 복잡한 문제 해결 능력, 감성 지능 등 AI로 대체하기 어려운 인간 고유의 역량을 중심으로 한 인재 육성이 중요해지고 있다.

마지막으로, 조직 문화 및 변화 관리의 중요성이 부각되고 있다. AI 도입에 따른 조직의 변화를 효과적으로 관리하고, AI에 대한 구성원들의 이해와 수용성을 높이는 것이 중요하다. 동시에 AI 도입으로 인한 업무 방식의 변화 속에서 직원들의 웰빙과 일과 삶의 균형을 유지하는 것도 주요 과제로 인식되고 있다. 이러한 다면적 접근을 통해 기업은 AI 시대의 도전에 효과적으로 대응할 수 있을 것이다.



1. 생성형 AI의 등장과
직무환경의 변화2. 생성형 AI로 인한
직무환경 변화

3. 기업의 당면 과제

4. HRD 분야의 대응 과제

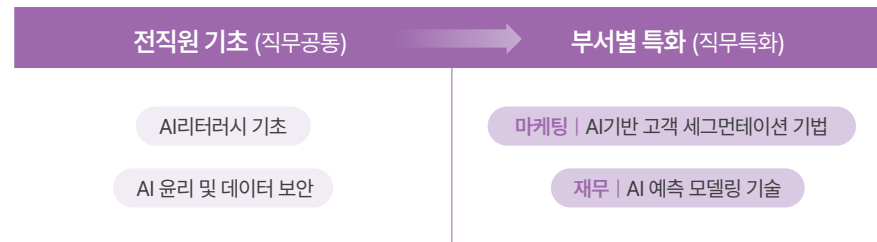
5. HRD 운영 방식의 변화

6. AI 시대의 HRD,
도전과 기회

HRD 분야의 대응 과제

AI 시대의 HRD는 기업의 당면 과제들을 해결하고, 조직의 지속적인 성장과 혁신을 지원하기 위해 다양한 대응 전략을 수립해야 한다. 이러한 전략은 AI 활용 능력 강화부터 지속적 학습 문화 조성까지 광범위한 영역을 아우른다. AI 활용 스킬 교육 강화는 HRD의 최우선 과제 중 하나다. 이는 단순히 AI 도구 사용법을 가르치는 것을 넘어, AI와 효과적으로 협업하고 AI의 출력을 비판적으로 평가할 수 있는 능력을 키우는 것을 포함한다.

전 직원을 대상으로 한 AI 리터러시 기초 과정부터 시작하여, 각 부서의 특성에 맞는 맞춤형 AI 활용 워크숍을 진행하는 것이 효과적일 수 있다. 예를 들어, 마케팅팀에는 AI 기반 고객 세그먼테이션 기법, 재무팀에는 AI 예측 모델링 기술을 교육할 수 있다. 이와 함께 AI 윤리 및 데이터 보안 교육을 병행하여 책임 있는 AI 활용 문화를 조성하는 것도 중요하다.



데이터 분석 및 활용 능력 또한 AI 시대에 필수적인 역량이다. 이를 위해 데이터 리터러시 기초부터 비즈니스 인텔리전스 도구 활용, 데이터 기반 의사결정 프로세스까지 포괄적인 교육 프로그램을 마련해야 한다. 실제 업무 데이터를 활용한 실습을 통해 실무 적용 능력을 키우는 데 중점을 두는 것이 효과적이다. 온라인 학습 플랫폼 구축, 부서별 데이터 분석 챔피언 양성, 프로젝트 기반 학습 도입 등 다양한 방식을 통해 조직 전체의 데이터 역량을 높일 수 있다. AI 시대에 맞는 인재 육성 전략의 재정립도 필요하다. 이는 핵심 역량의 재정립부터 시작하여, 개인별 맞춤형 육성 계획 수립, 부서 간 융합 또는 통합적 직무 역량 개발을 위한 직무 순환 프로그램 확대 등을 포함한다. AI 기반 역량 진단 도구를 활용하면 더욱 정확하고 효율적인 인재 육성이 가능하다. 또한 외부 전문가와의 협업, 특히 대학이나 스타트업과의 파트너십을 통해 최신 기술 트렌드를 학습하고 적용할 수 있는 기회를 제공하는 것도 중요하다. 리더십 개발 프로그램의 혁신 또한 간과할 수 없는 부분이다. AI 시대의 리더에게는 디지털 감각, 윤리적 의사결정 능력, 적응력과 학습 민첩성 등 새로운 역량이 요구된다. 이를 위해 AI 시대에 맞는 리더십 역량 모델을 재정의하고, 가상현실(VR) 기반 시뮬레이션 프로그램 등 혁신적인 교육 방법을 도입할 수 있다. 리버스 멘토링 제도를 통해 세대 간 기술 격차를 해소하고, 젊은 세대의 디지털 역량을 조직 전체로 확산시키는 것도 효과적인 방법이다.

마지막으로, 지속적 학습 문화 조성은 AI 시대 HRD의 근간이 되는 과제다. 경영진의 적극적인 지원 아래, 학습을 장려하고 그 성과를 인정하는 문화를 만들어야 한다. 마이크로 러닝 콘텐츠, 모바일 학습 플랫폼, 사내 지식 공유 시스템 등을 통해 언제 어디서나 학습할 수 있는 환경을 조성하고, 학습 성과에 따른 인센티브 제도를 도입하여 자발적인 학습 참여를 촉진할 수 있다.

이러한 다각도의 노력을 통해 HRD는 단순한 교육 제공자에서 벗어나 조직의 전략적 파트너이자 변화 주도자로 거듭날 수 있다. AI 시대의 HRD는 비즈니스 성과와 직접 연계된 가치를 창출하며, 조직의 지속가능한 성장을 위한 핵심 동력이 될 것이다.

1. 생성형 AI의 등장과 직무환경의 변화

2. 생성형 AI로 인한 직무환경 변화

3. 기업의 당면 과제

4. HRD 분야의 대응 과제

5. HRD 운영 방식의 변화

6. AI 시대의 HRD, 도전과 기회

AI 시대의 HRD, 도전과 기회

생성형 AI의 급속한 발전과 도입은 HRD 분야에 전례 없는 도전과 기회를 동시에 제공하고 있다. McKinsey (2023)의 분석에 따르면, 현재 직무의 약 60-70%가 AI에 의해 자동화 또는 보조될 수 있는 잠재력을 가지고 있다. 이는 HRD 담당자들에게 끊임없는 학습과 적응을 요구하지만, 동시에 인재 개발의 새로운 지평을 열어주고 있다. 이 시대에 HRD 전문가들은 단순한 교육 운영자의 역할을 넘어, 조직의 디지털 전환과 혁신을 주도하는 변화의 촉매자로 거듭나야 한다.

성공적인 AI 시대의 HRD를 위해서는 기술에 대한 이해와 활용 능력, 비즈니스 통찰력, 그리고 인간 중심의 접근이 균형 있게 결합되어야 한다. AI는 강력한 도구이지만, 궁극적으로 중요한 것은 이를 활용하여 인간의 잠재력을 어떻게 최대한 발휘하게 하고, 조직의 목표를 달성하는 데 어떻게 기여할 것인가 하는 점이다.

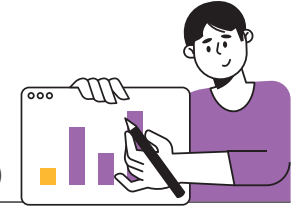
World Economic Forum (2023)이 제시하는 바와 같이, 앞으로의 HRD는 전문 직무스킬 향상, 조직문화 개선, 리더십 개발, 디지털 역량 강화 등 다양한 영역에서 중요한 역할을 수행해야 한다. 이를 위해 HRD 담당자들은 스스로가 평생 학습자로서의 자세를 견지하며, 변화에 대한 개방성과 적응력을 갖추어야 한다. 데이터 기반의 의사결정 능력을 키우고, AI 기술 활용에 있어 윤리적 판단력과 책임감을 가지는 것도 중요하다. 그리고 무엇보다 창의성과 혁신에 대한 열정을 잃지 않아야 한다. AI와 함께하는 HRD의 미래는 이제 막 시작되었다. 이 여정에서 HRD 전문가들의 역할은 그 어느 때보다 중요하며, 그 영향력은 더욱 커질 것이다. 끊임없는 학습과 혁신을 통해 이 시대의 요구에 부응하는 HRD 전문가들의 노력이 조직의 미래를 밝힐 것이라 기대한다.

참고문헌

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy. McKinsey Global Institute.
- Deloitte. (2023). 2023 Global Human Capital Trends Report.
- McKinsey. (2023). The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year.
- Spar, B., Dye, C., Lefkowitz, R., & Pate, D. (2018). 2018 Workplace Learning Report. LinkedIn Learning.
- World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023.

DEI 조직 적용과 인재개발 시사점

백평구 교수 (국민대학교 교양대학)



1. DEI, D&I, DEIB

2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

다양성 관리에 대한 인식이 다양성(Diversity), 형평(Equity), 포용(Inclusion)을 아우르는 DEI 개념으로 발전해 왔다(Bernstein et al, 2020). 최근에는 소속감(belonging)을 추가해 DEIB로 제시하기도 한다(Stamps & Foley, 2023). 개념의 확장과 함께 DEI를 조직에 적용하기 위한 여정(journey)으로서의 DEI는 다섯 단계로 구체화된 바 있다.

다양성 관리에서 포용, 형평, 소속감까지

● 다양성 관리

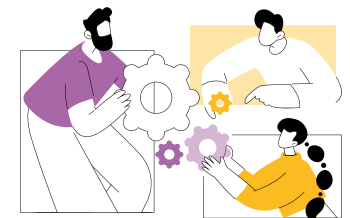
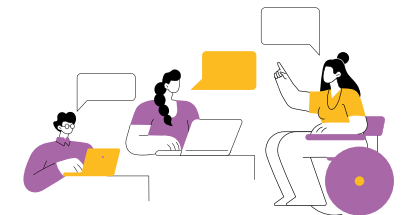
일터를 배경으로 한 다양성의 관리는 흑인과 여성 등 소수 집단이나 노동 약자에 대한 차별을 교정 및 예방하기 위한 국가적 노력에서 출발하였다(Washington, 2022). 1960년대부터 시작된 미국의 적극적 우대조치(affirmative action)와 평등고용기회(equal employment opportunity) 정책이나 우리나라의 성평등 및 장애인 관련 법령과 근로감독 등이 대표적인 예이다(김태성, 백평구, 2024).

▼ +포용, +형평으로 DEI

다양성 관리의 개념이 다양성과 포용(diversity & inclusion, D&I)을 표방하며 한 걸음 더 나아갔고, 개인의 특성에 기반한 적절한 여건 조성을 통해 사람들 사이의 비례적이고 실질적인 공정성을 실현하기 위한 형평(equity)의 개념이 더해졌다. 이러한 일련의 과정을 거쳐 다양성 관리에 대한 인식이 다양성, 형평, 포용을 아우르는 DEI 개념으로 발전해 왔다(Bernstein et al, 2020).

▼ +소속감, DEIB

최근에는 소속감(belonging)을 추가해 DEIB로 제시하기도 한다(Stamps & Foley, 2023). DEI에서의 포용이 포용적 환경을 조성하는 것에 주목한 반면 소속감은 구성원 개개인이 공동체에 속해 있다고 느끼는 심리적 안정감까지 포함한다. 심리적 안정감을 포함한 소속감을 진정으로 느낀다면 조직 성과와 개인의 만족 수준이 높아질 것이라는 기대감을 표현하고 있다.



1. DEI, D&I, DEIB

2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

DEI 구성요소와 DEI 여정

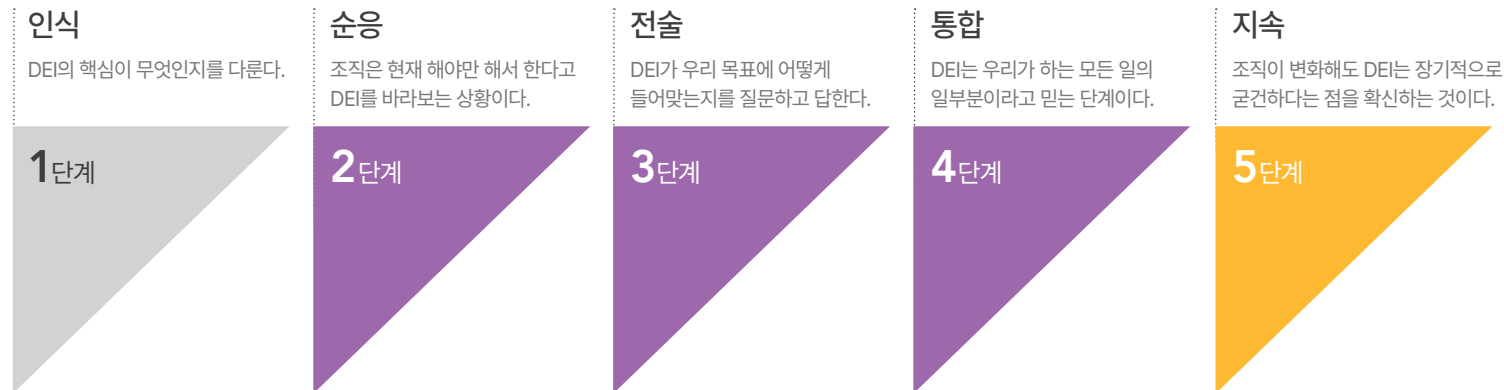
● D+E+I 또는 연속체로서 DEI

다양성(Diversity)은 사람 간 관계와 상호작용에 영향을 미치는 실재하거나 인식된 차이이다. 인구학적 다양성뿐 아니라 모든 측면을 포괄한다. 이때 그간의 다양성 관리가 인구학적 다양성을 높이는 데에 초점을 맞추었고 다양한 환경을 이끄는 문화적 요소에는 상대적으로 신경을 쓰지 못했다는 지적을 고려할 필요가 있다. 형평성(Equity)은 사회의 모든 구성원이 동등한 지점에서 평등하게 출발하지 않았다는 것을 전제한다. 따라서 모두가 성공할 기회를 만들려면 체계적 변화가 필요하다는 것을 이해하는 바탕에서 마련된 공정성과 공평성을 의미한다. 포용성(Inclusion)은 모두가 성공할 수 있는, 그리고 가치 있고 환대받고 존중받고 지원받는다는 감정을 경험할 수 있는 환경의 적극적 조성, 행동과 감정을 실천하는 것과 그 결과이다(Washington, 2022). 다만 DEI 연구자들은 다양성과 형평성, 포용성을 각각 독립적인 개념으로 다루지 않고 총체적이고 통합적인 관점에서 고려한다. 각각의 정의를 살펴보면 연구자들은 DEI의 각 영역을 분절적인 것이 아니라 연속체로 바라보고 있음을 알 수 있다(이재영, 백평구, 2022).

▼ DEI 여정: 의미와 주요 질문

많은 사람들이 조직의 DEI 노력을 여정으로 표현해왔다. 여정이라는 표현으로 인해 DEI의 의미가 모호해지지 않도록 DEI 여정의 다섯 가지 단계를 고려할 수 있다. 다섯 단계의 DEI 여정 덕분에 DEI의 여정이 어디쯤에 있고 다른 조직들과 여정을 비교할 방법이 무엇인지에 구체적으로 답할 수 있다. (Washington, 2022).

각 단계와 그 의미는 다음과 같다.



1. DEI, D&I, DEIB

2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

각 단계별 다루게 될 주요한 질문을 소개한다.

▶ 인식

DEI가 왜 구성원 개개인에게 중요한 문제인가?

이 질문은 구성원들이 DEI와 관련하여 겪은 다양성 또는 차별에 대한 경험을 이해하는 것을 필요로 한다. 조직의 DEI가 어떤 방향으로 나아가야 할 것인가?

이 질문은 일종의 목표나 비전의 설정이다. 그리고 이것을 서로 공유하는 것과 관련이 있다. 조직 내 인적 다양성의 제고, 포용적 기업문화의 조성 등이 해당할 수 있다.

▶ 순응

관계 법령이나 규정을 지키는 것을 넘어서는 목표를 어디서 설정할 수 있을까?

이 질문은 법령 준수 그 자체를 충족하거나 달성하는 것에 안주하지 않도록 이끈다. DEI는 어떻게 전사 차원의 목표 달성에 도움을 주는가? 이 질문은 DEI 그 자체에 그치는 것이 아니라 재무적 성과나 고객 관련 성과 등 조직의 다른 성과 목표 달성에 기여하는지 DEI와 조직 성과의 연계성에 주목하는 데에 도움을 준다.

▶ 전술

우리의 전사 DEI 전략은 무엇이고 어떻게 표준화된 DEI 전략을 수립할 것인가?

이 질문은 DEI 전략의 정의와 전략 수립 절차를 다루는 것은 물론이고 조직 내 사업장이나 부서마다의 차이를 최소화하면서 전사적인 DEI 전략과 실행의 수준을 향상시키기 위한 관심을 표현하고 있다. 조직의 임원부터 말단 직원까지 어떻게 DEI 실천에 참여하도록 할 것인가? 나아가 조직을 넘어선 이해관계자에게 어떤 영향을 미치는가?

이 질문은 수직적 차원에서 조직 내부에서의 DEI의 확산과 공유를 위한 구체적인 방법을 확보하고 나아가 공급망이나 지역사회 등 이해관계자까지 확장된 DEI의 영향력을 확인할 것을 주문한다.

▶ 통합

DEI 전략을 뒷받침할 수 있는 어떤 시스템과 구조를 갖출 것인가?

이 질문은 DEI 전략과 실행이 지속성을 확보하기 위해서는 시장과 기술 등 경영 환경 변화에 따라 DEI 전략과 이를 뒷받침하는 시스템과 구조에 대한 변화가 가능하도록 조직의 현재 상태(status quo)에 대한 점검의 중요성을 강조한다.

▶ 지속

DEI 전략과 실행이 장기적으로 지속가능한가?

이 질문은 전략과 이를 뒷받침하는 시스템과 구조의 변화가 통합되어 적절하게 작동한다면 경영 환경과 조직 내부의 변화 속에서도 DEI가 일관되고 지속성을 갖게 될 것임을 강조한다. DEI가 조직의 전략으로서의 위상을 유지하면서 더 나은 조직으로의 성장과 공동체에 공헌하기 위해 진화하는 것을 의미한다.

1. DEI, D&I, DEIB

2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

최근 더 많은 관심을 받고 있는 DEI는 ESG경영의 한 축을 담당하고 있으며, 비즈니스의 파트너로서 HRD의 전략적 역할뿐만 아니라 HRD의 윤리적 책무를 구체화하는 계기를 마련해주고 있다. 또한 DEI의 핵심을 이루는 문화적 다양성과 포용은 HRD 담당자의 역량으로서도 자리매김하고 있다.

DEI의 부상과 ESG경영, HRD와의 관계

● DEI의 부상

일터를 배경으로 한 다양성의 관리는 흑인과 여성 등 소수 집단이나 노동 약자에 대한 차별을 교정 및 예방하기 위한 국가적 노력에서 출발하였다 (Washington, 2022). 1960년대부터 시작된 미국의 적극적 우대조치(affirmative action)와 평등고용기회(equal employment opportunity) 정책이나 우리나라의 성평등 및 장애인 관련 법령과 근로감독 등이 대표적인 예이다(김태성, 백평구, 2024).

▼ ESG경영, HRD와의 관계

ESG 경영의 추진에 있어 DEI는 매우 중요한 주제이고 조직의 장기적 지속가능성에 방점을 둔다는 점에서 둘은 공통점을 가진다. 실제로 ESG 경영과 관련한 가이드선나 평가 체계에는 차별 해소, 공정 고용, 구성원 참여 등 DEI의 핵심 요소들이 광범위하게 반영되어 있다(김태성, 백평구, 2024). ESG는 거시적 요구이자 새로운 경영 패러다임으로 HRD의 전략적 역할과 맞닿아 있고, DEI는 구성원의 안녕과 조직의 건강성에 복무해야 하는 HRD의 윤리적 책무와 연결되기 때문이다(김태성, 백평구, 2024).

▼ HRD 담당자의 역량과 DEI의 관계

ATD(Association for Talent Development)는 연구를 통해 HRD 전문가의 역량을 규명하고 주기적으로 업데이트하고 있다. 가장 최근인 2019년에 제시된 인재개발역량모형(Talent Development Capability Model)에는 이전과 다른 새로운 역량들이 추가되었는데, 그중 하나가 문화이해·포용(cultural awareness and inclusion) 역량이다. SHRM(Society for Human Resource Management)이 제시하는 역량 모형(Body of Applied Skills and Knowledge) 또한 가장 최근의 업데이트를 통해 DEI를 HR 전문가의 필수 역량으로 제시하고 있다. 이러한 흐름은 DEI의 중요성에 대한 HR 공동체의 향상된 인식과 향후 지속적인 실천의 확산을 시사한다(김태성, 백평구, 2024).

1. DEI, D&I, DEIB

2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

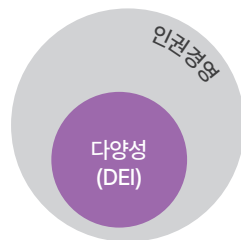
다음에서는 DEI를 일터 조직에서 적용하는 구체적인 모습들을 살펴보기로 한다. 이를 위해 2022년 1월부터 12월까지의 활동을 담고 있는 2023년 국내 기업의 지속가능경영보고서 86건에 담긴 DEI 관련 내용을 다룬 텍스트를 분석하였다. 86건의 지속가능경영보고서는 한국ESG기준원(cgs.or.kr)의 ESG 평가 결과 최근 3년 동안(2021년부터 2023년까지) 사회(S) 영역에서 지속적으로 'A' 등급 이상(A, A+, S)을 받은 ESG 우수기업들의 지속가능경영보고서에 해당하는 만큼 조직 내 ESG경영 및 DEI 확산을 위해 참고할 수 있을 것으로 기대된다.

DEI와 인권경영과의 관계

• 지속가능경영보고서에서 나타난 관계 양상

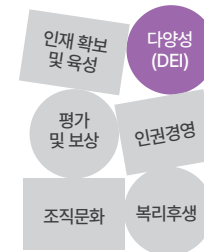
86건의 보고서 가운데 약 절반에서는 DEI를 인권경영과의 관계 속에서 파악하고 있었다. 이점에서 각 기업별 지속가능경영보고서 안에서 인권경영과 DEI를 제시하는 방식을 분석한 결과 다음과 같은 네 가지 유형으로 정리해 볼 수 있었다(김태성, 백평구, 2024).

ESG 경영



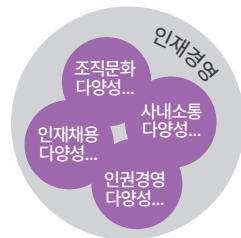
유형 1

ESG 경영에서 인권경영이 상위의 개념으로 위치하며 그 하위 요소로 DEI 관련 활동과 관리지표 등이 자리하는 구조이다.
(예. BNK금융그룹, DL 등)



유형 2

DEI와 인권경영이 HR 측면에서 관리해야 할 필수적 요소로 다른 활동들과 함께 병렬적으로 제시된다.
(예. GS건설, CJ제일제당, HL만도 등)



유형 3

인재경영이라는 개념 아래 HR 활동들이 제시되고 일련의 활동들에 DEI와 관련한 고려가 필수적으로 반영 되고 있는 경우이다.
(예. LG생활건강, HMM, CJ프레스시웨이 등)



유형 4

DEI와 인권경영이 별도로 제시되었다는 점에서 유형2와 유사하나 DEI가 인재의 확보와 개발, 기업문화 등 HR의 활동들을 포괄하는 상위 개념으로 다른 경영 활동들과 병립하는 양상을 보인다는 점에서 유형2와 구분된다. (예. DGB금융지주 등)

1. DEI, D&I, DEIB

2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

지속가능경영보고서에 나타는 DEI 실천의 모습(김태성, 백평구, 2024)

● Plan

Plan 영역에서의 DEI 실천은 (1) DEI 경영원칙 수립, (2) DEI 추진전략 설정, (3) DEI 거버넌스 구축 등 세 개의 범주로 정리되었다. 첫째, ESG 경영 우수기업들은 인권경영 원칙, 윤리 헌장, 행동규범, 다양성 헌장, 다양성 및 포용성 원칙 등을 제정하여 DEI를 조직 경영 전반에 적용되는 가치 체계에 위치시키고 있었다. 내용은 성별, 신체, 문화, 세대 등의 다양성에 대한 포용과 차별금지를 포함하고(예. 롯데지주), 형평성에 대해서도 다루고 있었으며(예. POSCO홀딩스, BNK금융그룹), 몇몇 기업은 파트너사 윤리원칙, 협력업체 행동규범 등에도 해당 내용을 반영하여 운영하고 있었다(예. 엔씨소프트 외). 둘째, DEI가 별도의 전략으로 설정되어 추진되는 경우도 확인되었다. D&I 4대 핵심 추진 방향, DE&I 존중 문화 추진 전략 등의 명명 하에 양성평등, 문화적 수용, 세대간 융합, 사회적 취약계층 배려(예. KT&G), 수평적 조직문화 조성, 다양성 및 포용적 글로벌 리더십 향상, 공정한 경쟁환경 구축 등(예. CJ제일제당)을 골자로 한 다양한 고민이 이루어지고 있었다. 셋째, ESG 경영 우수기업들은 체계적이고 지속가능한 DEI 실천을 위해 거버넌스 구축에도 주의를 기울이고 있었다. 별도의 D&I 위원회를 구축하고, 계열사별 인권 및 다양성 주관부서를 지정하거나, 관련 업무를 HR 뿐만 아니라 여러 부서에서 분담 및 보고하도록 하는 등 명확한 R&R(roles and responsibilities) 체계를 갖추려는 노력이 확인되었다(예. GS리테일 외).

▼ Do

Do 영역에서의 실천은 (1) DEI 조직문화 조성, (2) DEI 기반 인재개발, (3) DEI 기반 인사관리 등 세 개의 범주로 정리되었다. 첫째, ESG 경영 우수기업들은 DEI 조직문화 조성 측면에서 가장 다채로운 활동을 전개하고 있었다. 몇몇 예시로 조직문화 진단과 사내 홍보 채널을 활용한 가치 공유(예. KB금융그룹), 행복·인권·다양성을 주제로 한 조사 및 해외사업장에서의 리스크 관리를 위한 글로벌 D&I 자가진단과 교육(예. SK이노베이션), 주니어보드나 MZ 전담부서(employee relations 팀)에 의한 시차 근무제와 워케이션 프로그램 등 DEI에 부합하는 조직문화 구축 제도 시행(예. KT&G, 현대백화점), 여성, 외국/현지인, 고연령자 등 다양성에 근거한 구성원 그룹(employee resource group, ERG) 형성과 교류 지원(예. 현대위아) 등을 들 수 있다. 둘째, DEI 기반 인재개발 범주에서는 다양성에 대한 인식과 감수성 제고를 중심으로 한 다양한 교육과 프로그램이 시행되고 있었다. 다양성 존중 문화 내재화 교육(예. 삼성바이오로직스), 인권 및 차별 예방 교육(예. 삼성물산, 삼성SDS), 진출 지역 문화 및 현지어 교육(예. SK이노베이션) 등과 함께 중점 영역(경영진 육성, 중간 관리자 육성, 여성 인재 네트워킹 강화)을 설정하여 여성 리더 육성 프로그램을 운영하거나(예. 신한금융지주) 현지 법인이 있는 해외 국가의 문화와 환경을 카드 뉴스 형태의 콘텐츠로 공유하는 등의 활동이 제시되었다(예. KT&G). 셋째, DEI 기반 인사관리에서는 다양성을 존중한 공정 채용과 외국인 근로자 및 노동 약자 등에 대한 고려가 강조되었다. 예를 들어, 고용 형평성 제고를 위해 사회적 약자에 대한 채용을 확대하거나(예. LG 전자 외), 점차 증가하는 외국인 구성원의 근로관계를 정규직, 계약직, 보조원, 보조작업자 등으로 세분화하여 관리하고 안정적 정착을 지원하며(예. GS건설), 장애인 적합 직무(한국어 강의, 외국어 교육 등)를 개발하고 장애 구성원을 위한 직무 중심 인사관리 기반을 마련하는 등의 실천 활동이 확인되었다(예. SK이노베이션).

1. DEI, D&I, DEIB

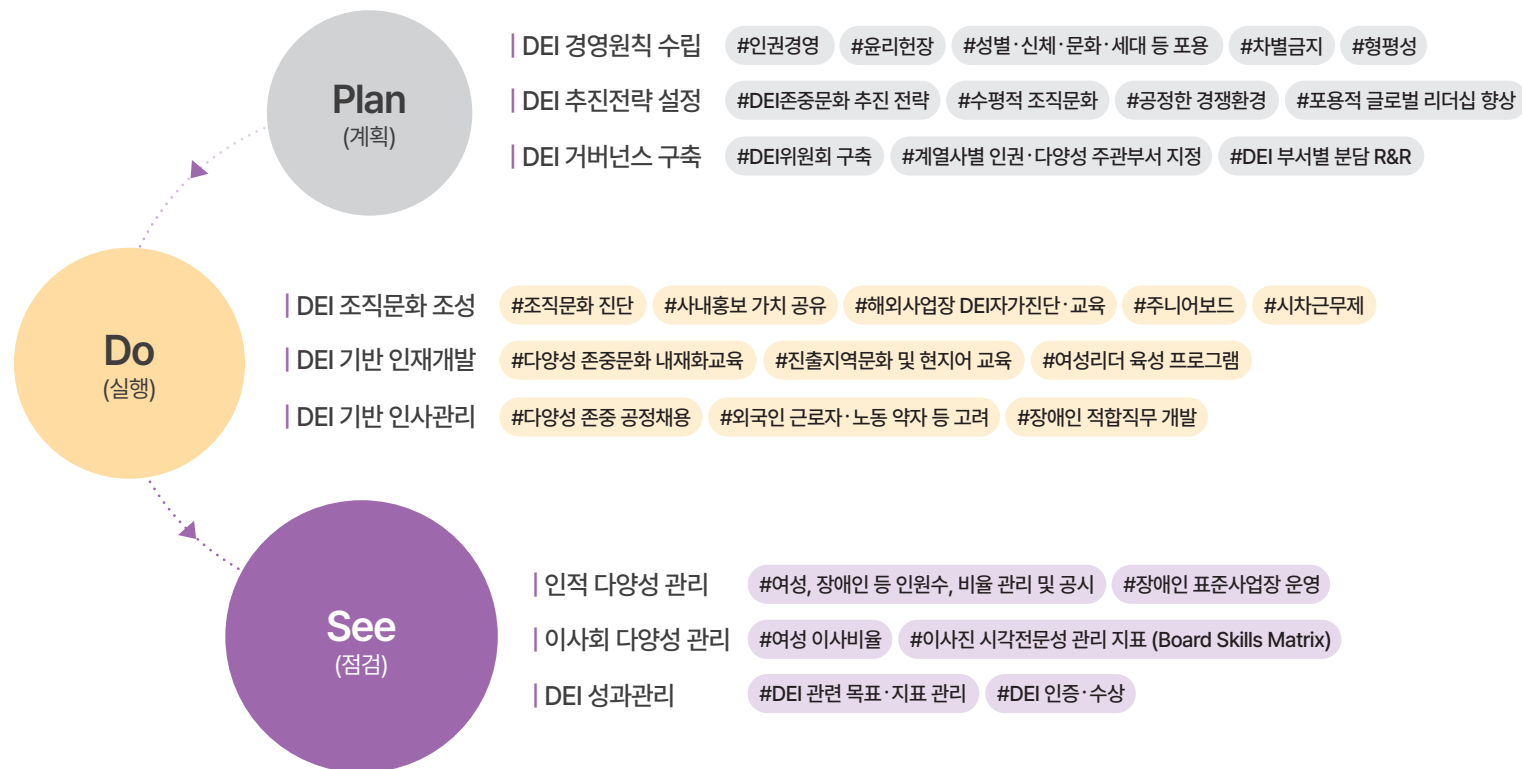
2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

▼ See

See 영역에서의 실천은 (1) 인적 다양성 관리, (2) 이사회 다양성 관리, (3) DEI 성과 관리 등 세 개의 범주로 정리되었다. **첫째**, ESG 경영 우수기업들은 대부분 여성, 장애인 등의 집단을 식별하여 인원수와 비율을 관리 및 공시하고 있었는데, 이러한 자료 자체가 인적 다양성 관리를 위한 지표로서의 성격을 가진다. 일부 기업은 이외에도 고령자, 외국인, 해외사업장 직원 등을 관리 대상 다양성 집단에 포함하였고, 여성이나 현지인 채용 인력 등의 경우 인원뿐 아니라 직급별, 직무별 관리자 비율을 별도로 관리하기도 하였으며, 신규 채용 여성의 비율을 관리하거나(예. GS리테일 외) 장애인 표준사업장 운영을 통한 다양성 관리 사례도 확인되었다(예. LG이노텍, 롯데지주, (주)LG 등). **둘째**, 이사회 다양성 관리는 상대적으로 제시된 내용이 적고 초점도 이사의 성별과 전문성 등에 제한된 양상을 보였으나 차별화된 속성상 하나의 범주로 설정되었다. 내용으로는 여성 이사의 비율이 대부분 관리되고 있었고, 인적 다양성과 함께 이사진의 시각과 전문성을 관리하는 취지에서 Board Skills Matrix라는 지표 체계가 활용되기도 하였다. **마지막으로**, ESG 경영 우수기업들은 내부적으로 DEI 관련 목표나 지표를 관리하거나 직간접적으로 연관된 각종 인증과 수상 등을 매개로 DEI 성과를 보여주고 있었다.



1. DEI, D&I, DEIB

2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

중소기업 조직에서의 DEI 적용

● 중소기업 DEI 적용을 위한 다섯 가지 고려사항

우리나라 중소기업에서의 DEI의 실천과 이를 통한 보다 포용적인 업무 환경을 조성하기 위한 시론으로서 황지연(2023)과 김민주(2022)의 연구를 통해 도출할 수 있는 중소기업 DEI 적용을 위한 다섯 가지 고려사항은 다음과 같다.



1. 기업 문화와 리더십의 변화

중소기업에서는 조직 문화가 수직적이고 폐쇄적일 수 있다. DEI를 성공적으로 도입하려면 경영진의 적극적인 지지와 리더십이 필요하므로 리더가 먼저 다양한 의견을 수용하고 포용하는 문화를 만들지 않으면, 직원들은 변화에 소극적일 수 밖에 없다.



2. 교육 및 인식 개선

대부분의 중소기업은 대기업처럼 DEI에 대한 사전 지식이 상대적으로 적을 가능성이 높다. 직원들을 대상으로 다양성과 포용성의 중요성에 대한 교육이 필수적이다. 교육을 통해 젠더, 연령, 장애, 문화적 차이에 대한 감수성을 높이는 것이 필요하다.



3. 채용 및 승진 정책 개선

다양성을 반영한 채용 및 승진 정책을 마련해야 할 것이다. 예를 들어, 여성, 장애인, 다문화 배경을 가진 지원자에게 기회를 확대하는 정책이 필요하다. 공정한 평가 기준을 마련하여 모든 직원이 동등한 기회를 가질 수 있도록 노력해야 할 것이다.



4. 소통 채널 확보

직원들이 자유롭게 의견을 나눌 수 있는 소통 채널을 마련하는 것이 중요하다. 중소기업의 경우 상명하달식 소통이 빈번할 수 있으므로, 직원의 다양한 목소리가 반영될 수 있는 열린 소통을 확산해야 한다.



5. 법적 및 제도적 요구사항 준수

한국의 노동법 및 관련 규제들을 준수하는 것도 필수이다. 양성 평등, 장애인 고용, 근로자의 권리 보호 등과 관련된 법적 요구사항을 충족하면서 DEI 전략을 시행할 필요가 있다.

1. DEI, D&I, DEIB

2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

DEI 적용을 위해 개인차의 세대 논의에서 문화적 차이의 세대 논의로의 확장을 염두에 두고, 포용적 리더십을 강화해 구성원의 소속감을 제고할 수 있는 조직문화 변화 방향을 설정해야 한다. 또한 DEI가 일시적 유행에 그치지 않고 조직에서 제대로 자리를 잡으려면 조직의 현재 상황에 대한 문제 제기와 비판적 사고에 근거한 구성원 의사결정 참여 제고 방안을 구체화할 필요가 있다.

세대차이를 출발점으로 포용적 리더십을 강화해 구성원의 소속감 제고

● 개인차의 세대 논의에서 문화적 차이의 세대 논의로 확장

일터에서의 새로운 세대와 기성 세대의 차이와 긴장을 다루는 방식은 사람과 사람 사이의 일이라는 점에서 많은 사람의 공감을 불러일으킨다. 그러나 지금의 X세대 관리자도 X세대 그 자체가 새로운 트렌드였던 시절이 있었다는 점을 잊지 말아야 한다. 세대 논의가 재미있으면서도 일말의 식상함을 지울 수 없다면 이는 어느 시대에서도 필연적이라는 점에서 비롯된다고 이해하는 것이 좋겠다. 앞서 살펴본 DEI 개념과 사례는 사람과 사람 사이에서의 개인차로 세대를 바라보는 것은 물론이고 조직 내의 사회적 집단으로서 세대에 대한 인식, 다양성에 근거한 구성원 그룹(employee resource group, ERG)의 하나로 세대 문제를 다룰 것을 요청한다. DEI를 조직 내 적용하는 문제를 주도할 HRD 담당자라면 ERG 개념을 활용해 일터에서의 세대 변화를 이해하는 것을 출발점으로 삼을 것을 제안한다.

▼ 포용적 리더십과 소속감 제고

한국생산성본부의 현업 서베이(2024년 8월 조사)에 따르면 2025년 리더에게 필요한 교육으로 포용적 리더십을 꼽은 의견이 32%를 차지했다. 대기업 조직에서 포용적 리더십은 개인 다양성 가치 인식 수준이 높을수록 정서적 몰입에 더욱 긍정적인 영향을 미친다고 보고된 바 있다(강효주, 조인철, 2023). 마침 같은 현업 서베이에서 조직문화 당면이슈로 구성원의 몰입과 소속감 강화가 전체 응답 중 53%를 차지했다. 이러한 구성원 몰입과 소속감 강화는 포용적 리더십과도 관련이 있으며 조직문화의 변화를 위해서도 필요한 것임을 알 수 있다. DEI를 조직에 적용하는 과정에서 HRD 담당자는 DEI를 위한 규정과 제도의 구비뿐만 아니라 포용적 리더십 향상과 구성원의 소속감과 몰입의 제고를 함께 고려할 필요가 있다. 또한 이러한 고려는 조직문화의 변화와 연계성을 유지해야 할 것이다.

1. DEI, D&I, DEIB

2. DEI와 HRD

3. DEI의 조직 적용 사례

4. DEI 적용을 위한 제언

문제 제기와 비판적 사고

● 현상 유지에 대한 문제 제기

DEI가 구호에 그치지 않도록 다섯 가지 여정 단계를 적용하는 것이 필요하지만 DEI가 마치 일종의 경영관리 기법처럼 문제를 해결하기 위한 솔루션이자 처방으로만 접근되어서는 곤란하다. 솔루션이자 처방으로서 DEI에 천착하면 DEI는 일시적 유행이 되고 만다. HRD가 DEI를 적용하면서 경계할 지점이 여기에 있다. DEI가 궁극적으로 인간성을 고양하는 일이며 보다 인간 중심적 조직으로의 문화적 변화를 지향한다고 전제하더라도, 때로는 '비정(非情)한' 조직에 대한 통찰을 유지할 필요가 있다. DEI의 기저에 자리잡은 조직의 비정함도 건드릴 수 있는 현상 유지에 대한 문제 제기가 DEI를 조직에 적용하는 일에 함께해야 한다.

▼ 비판적 사고

이러한 문제 제기와 문제 해결 사이의 균형 유지를 위해서는 비판적 사고에 대한 고려가 필요할 것이다. '조직 생활이 다 그렇지'라는 식으로 사람들이 당연하게 여겨온 것과 마주 설 수 있어야 한다. 조직을 외부 환경과 연결된 목표나 성과를 지향하는 사회적 실체로 바라보는 조직에 관한 단일 관점에서 벗어나는 것은 일터 맥락에서 비판적 사고를 시작하는 출발점이 될 수 있다. 성인의 생활 세계에서 최소한 시간적으로 가장 큰 지분을 차지하는 일터에서 구성원 개인이 DEI를 통해 더 높은 수준의 소속감을 체감하는 것은 필수적인 여정이다. 그러나 이해관계자로서 구성원의 의사결정 참여 제고와 함께 민주적 일터로의 변화가 이 여정에 동행해야 할 것이다.

참고문헌

- 강효주, 조인철. (2023). 국내 대기업 조직의 포용적 리더십이 구성원의 정서적 몰입에 미치는 영향: 개인 다양성 가치의 조절효과. *인문사회과학연구*, 24(3), 473-499.
- 김민주. (2022). 중소기업에서 포용적인 근무환경 구축하기: DEI 관점. *중소기업리뷰*, 35(1), 67-82.
- 김태성, 백평구. (2024). 국내 ESG 경영 우수기업의 지속가능경영보고서에 나타난 DEI 실천 분석. *역량개발학습연구*, 19(3), 1-25.
- 이재영, 백평구. (2022). 국내 인적자원개발 분야의 DEI 연구 동향과 연구 방향. *인적자원개발연구*, 25(4), 89-119.
- 황지연. (2023). 중소기업에서의 다양성, 형평성, 포용성(DEI) 경영: 도전과 기회. *기업경영연구*, 40(2), 123-145.
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 395-410. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>
- Stamps, D. C., & Foley, S. M. (2023). Strategies to implement diversity, equity, inclusion, and belonging in the workplace. *Nurse Leader*, 21(6), 675-680. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2023.04.007>
- Washington, E. F. (2023). *다정한 조직이 살아남는다*(이상원 역.). 갈매나무. (원저 2022년 출판).

Skill 기반 HRD로의 전환

이재영 교수 (이화여대)



1. 스킬 기반 조직이란?

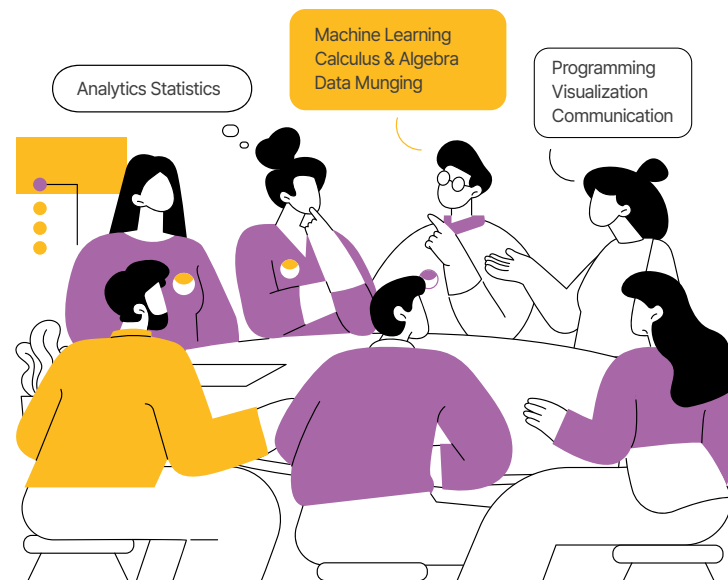
2. 스킬과 역량의 차이

3. 스킬 기반 조직에서 HRD의 역할

지난 5월 미국 뉴올리언즈에서 개최된 ATD(Association for Talent Development)에서는 “스킬기반 조직(skill-based organization, SBO)”이라는 용어가 많은 세션에서 언급되었는데, 이는 최근 “스킬”(skill)에 대한 높아진 관심을 반영한다. 스킬기반 조직이란 그동안 조직이 인력을 관리하고 운영하는 데 전통적으로 활용하던 직무 패러다임을 벗어나 스킬(skill)을 중심으로 조직의 HR 체계를 재구조화 하는 것을 의미한다. 이러한 인사관리의 새로운 운영 모델인 스킬기반 조직에 많은 관심이 쏠리는 배경에는 일에 대한 패러다임 전환과 급속도로 변화하는 기술 그리고 DEI (Diversity, Equity, & Inclusion)에 대한 사회적 관심이 자리하고 있다.

일에 대한 패러다임 전환

전통적인 조직 구조에서 직원들은 자신의 일을 직무로 인식하고 있으며 조직 또한 그 직무를 중심으로 인력을 운영해 왔다. 그러나 최근 빠르게 변화하는 경영 환경에서는 고정된 직무가 아닌 프로젝트를 기반으로 조직을 운영하는 사례가 증가하고 있다. 이러한 조직에서는 필요에 따라 다양한 프로젝트가 상시로 진행되고 구성원들은 프로젝트를 중심으로 모였다가 흩어지기를 반복한다. 스킬기반 조직에서는 근로자들을 직원이라는 집단 혹은 특정 직무를 담당하는 인력으로 바라보지 않고 직원 개개인을 자신만의 고유한 스킬 포트폴리오를 보유한 존재로 인식한다. 따라서 직무가 아닌 개인의 스킬을 기준으로 인력을 유연하게 배치하는 것이 가능하며 이는 업무의 효율과 효과를 극대화 한다.



직원 개개인을 스킬 포트폴리오를 보유한 존재로 인식

1. 스킬 기반 조직이란?

2. 스킬과 역량의 차이

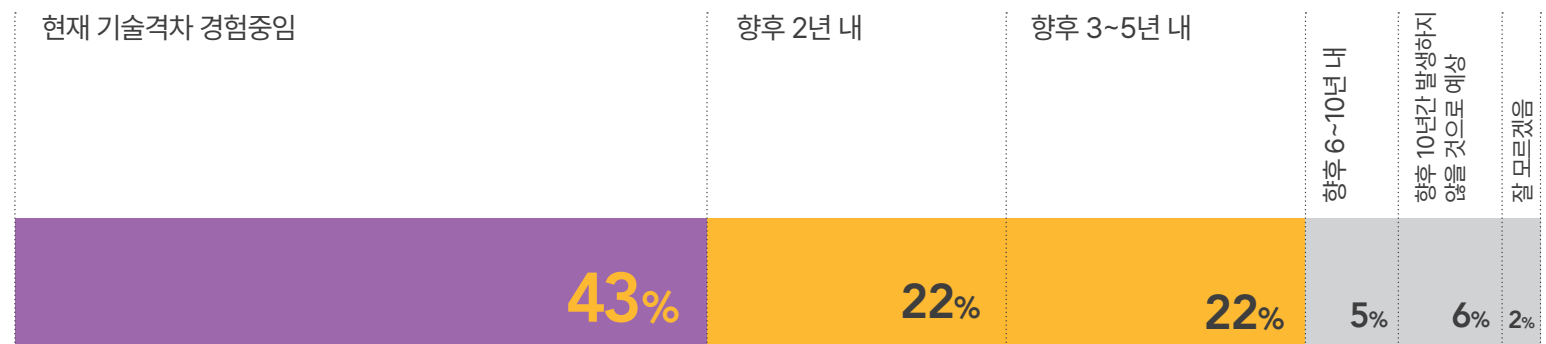
3. 스킬 기반 조직에서 HRD의 역할

급속도로 변화하는 기술

4차 산업혁명 시대 AI를 비롯한 급격한 기술의 변화는 기존 구성원들이 보유한 지식과 스킬을 빠른 속도로 노후화시키고 있다. McKinsey에서 근로자 1,216명을 대상으로 실시한 설문조사에 따르면 43%의 근로자들은 현재 스킬 갭(skill gap)을 경험하고 있으며 44%는 5년 이내에 스킬 갭을 경험할 것으로 예측하였다. 최신 기술의 발달은 업무 자동화 영역을 끊임없이 확장하고 그에 따라 기존 직무는 지속적으로 재편된다. 그 결과 조직에서 운영되던 기존 직무들의 경계는 무너지고 조직에서 필요로 하는 스킬은 계속 변화한다. 이러한 변화무쌍한 환경 속에서 구성원들은 한 직무에 대한 전문성을 갖추는 것도 중요하지만 필요에 따라 경계를 넘나들며 업무를 수행해야 하며 그러기 위해서는 리스킬링(reskilling)과 업스킬링(upskilling)을 반복하여 변화에 적극적으로 대응하여야 한다.

조직 내에서 기술격차(Skill Gap)가 언제 발생할 것으로 예상되는가?

응답자들은 시장과 기술트렌드가 조직의 인재 요구를 변화시킴에 따라 격차가 발생할 것으로 예상하고 있음



1. 스킬 기반 조직이란?

2. 스킬과 역량의 차이

3. 스킬 기반 조직에서 HRD의 역할

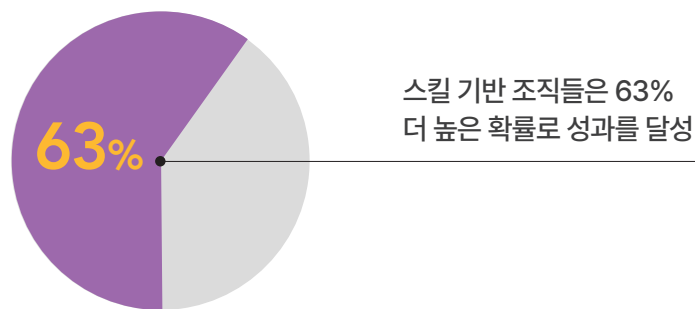
DEI에 대한 사회적 관심

다양성, 형평성, 포용성을 의미하는 DEI는 조직의 경쟁력을 높이기 위한 핵심 요소이다. 그동안 조직에서 인력을 운영할 때는 직무 경험이나 학력, 직급, 출신 배경 등을 고려하여 재능있고 실력 있는 인재의 선발과 승진을 제한하였다. 그러나 스킬 기반 조직에서는 직원의 배경이 아니라 구성원이 실제로 무엇을 할 수 있는지 구성원이 보유한 스킬이 무엇인지가 더 중요하게 고려된다. 따라서 이러한 인사관리 방식에서는 구성원에 대한 편견 없이 스킬에 기반하여 조직 내에서 다양한 역할을 수행할 수 있는 기회를 제공한다. 최근 LinkedIn의 보고서에 따르면 채용 공고에서 업무에 필요한 구체적인 스킬을 강조한 공고가 21% 증가했으며, 학위를 요구하지 않는 공고문 역시 2019년에 비해 40% 가까이 증가한 것으로 나타났다. 또한 채용 과정에서 코딩 테스트를 시행하는 등 지원자의 학력이나 경력에 아닌 실제 그들이 보유한 스킬을 객관적으로 평가하고자 하는 노력을 하고 있다.

이러한 사회적인 흐름에 따라 많은 조직들은 스킬기반 조직으로의 전환을 모색하고 있으며, 이미 스킬기반으로 운영되고 있는 조직들은 실질적인 성과를 도출하고 있다. 딜로이트의 조사에 따르면 스킬기반 조직은 전통적인 방식으로 인력을 운영하는 조직에 비해 63% 이상 성과를 내며 혁신적이며 변화에 효과적이고 효율적으로 대응하는 것으로 나타났다. 또한 스킬기반 조직들은 직원

들이 성장하고 발전할 수 있는 조직이라는 명성을 얻었을 뿐만 아니라 고성과 자가 오래 머물고 직원들이 포용적인 환경에서 긍정적인 일 경험을 하는 것으로 조사되었다.

스킬기반 조직의 대표적인 사례로는 IBM을 들 수 있는데, IBM에서는 사업 방향과 일치하는 스킬을 지닌 직원에게는 높은 급여를 제공하고 축소되는 사업과 관련된 스킬을 보유한 인력에게는 적극적인 리스킬링 기회를 제공한다. 국내 기업인 LG CNS의 경우 직원들을 대상으로 주기적으로 스킬 수준을 측정하여 보유한 레벨에 따라 차등 보상을 지급하며 단순 경력이나 연차가 아닌 기술 수준에 근거하여 프로젝트에 투입이 된다. 이렇게 스킬기반으로 운영되는 조직은 사업을 운영하는 데 핵심이 되는 스킬과 조직이 보유한 스킬을 정확하게 파악하고 있으며 이를 전략으로 관리한다. 이들은 산업 분야에 새로운 기술이 도입되면 그 업무에 가장 적합한 스킬을 갖춘 직원을 선발하거나 배치하여 변화에 신속하고 효과적으로 대응한다. 또한 중장기적으로 조직의 경쟁력 유지를 위해 조직에서 필요로 하는 스킬을 사전에 파악하고 인력 운영 계획을 수립하며 적극적으로 구성원들을 리스킬링한다. 또한 지원자의 학력이나 배경이 아닌 조직이 필요로 하는 스킬을 보유한 인재를 채용하고자 노력하여 조직에 적합한 인재를 선발한다.



출처 Deloitte(2022) The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce

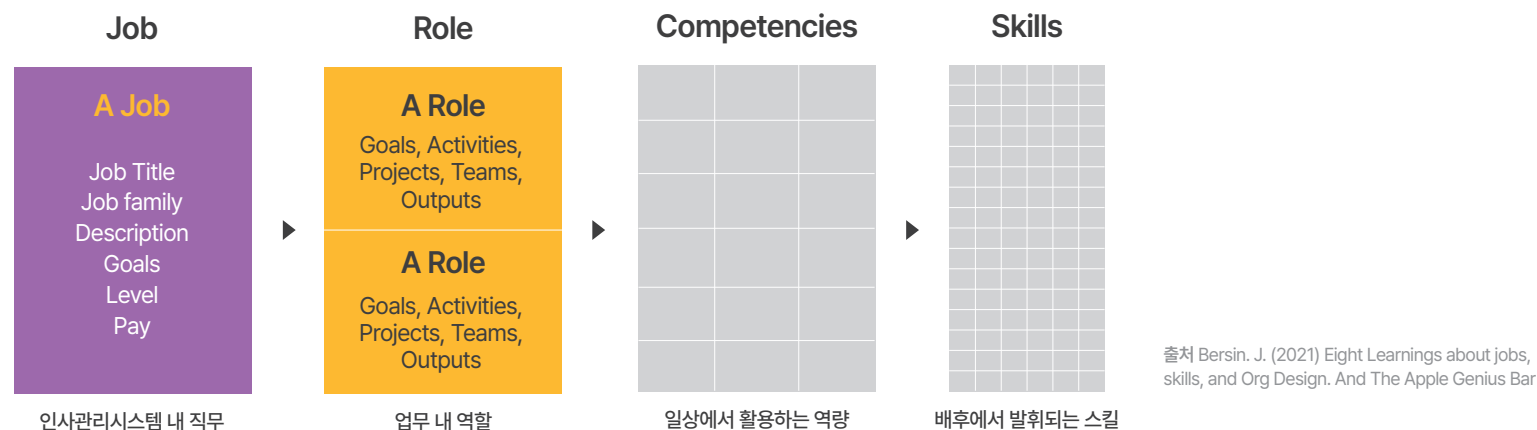
107%	98%	98%
더 높은 확률로 인재를 효과적으로 배치	더 높은 확률로 성장 가능한 좋은 조직으로 평판을 얻음	더 높은 확률로 고성과자 고용유지
79%	57%	57%
더 높은 확률로 긍정적인 근로 경험 제공	더 높은 확률로 변화에 효과적이고 효율적으로 대응	더 높은 확률로 혁신
49%	47%	
더 높은 확률로 프로세스 개선해 효율성 극대화	더 높은 확률로 프로세스 개선해 효율성 극대화	

1. 스킬 기반 조직이란?

2. 스킬과 역량의 차이

3. 스킬 기반 조직에서 HRD의 역할

스킬기반 조직의 성공 사례와 성과가 공유되면서 스킬기반 조직에 대한 관심이 증가하고 있지만 정작 스킬이란 무엇을 의미하는지 명확하게 합의된 정의는 존재하지 않는다. 이로 인해 스킬을 기반으로 조직의 변화를 이끌어내고자 하는 기업과 실무자들은 현장에서 혼란스러움을 느낄 수 있다. 실제로 현업에 있는 HRD 담당자들에게 스킬보다 더 익숙하고 친숙한 용어는 역량(competency)이다. 아래 그림에서 보이는 것처럼 그동안 많은 조직은 직무를 중심으로 인적자원을 운영하고 있었고 포괄적인 업무 영역인 직무를 기반으로 한 업무 상황에서는 개인에게 각자의 역할이 주어졌다. 이러한 역할을 수행하기 위해서는 다양한 역량이 필요한데 이 역량은 세분화된 스킬의 조합으로 표현될 수 있다.



일반적으로 역량은 조직에서 어떤 직무와 역할을 수행하는데 필요한 다양한 하위 요소의 종합적 능력으로, 지식과 스킬처럼 표면적으로 드러나는 요소들과 동기 와 같이 잘 드러나지 않는 요소의 조합으로 이루어져 있다. 따라서 역량은 쉽게 측정하거나 표준화하기 어려우며 습득하는데도 비교적 오랜 기간이 걸린다. 역량은 주로 스킬보다 더 넓은 범위의 능력을 의미하며 보다 고차원적인 문제를 해결하는 데 필요한 능력이다. 역량에는 여러 하위 스킬이 포함되는데 예를 들어, 문제 해결능력과 같은 역량을 발휘하기 위해서는 데이터 분석 스킬, 커뮤니케이션 스킬, 협업 스킬, 시간 관리 스킬 등 다양한 스킬이 복합적으로 필요하다.

스킬기반 조직에서는 다소 무겁고 변화에 느린 역량 보다는 변화에 애자일하게 대응할 수 있는 스킬에 주목한다. 스킬은 역량에 비해 구체적이며 빠른 습득과 개발이 가능하기 때문이다. 스킬이란 경험과 학습으로부터 얻어지는 전문성이며 어떤 일을 잘 수행할 수 있는 능력이다. 스킬은 비교적 구체적이고 작은 단위의 일을 할 수 있는 능력을 의미한다. 따라서 스킬은 비교적 검증되고 측정되기 쉬우며, 훈련이나 개발을 통해 그 수준이나 영역이 단기간에 확장될 수 있다. 또한 스킬은 새로운 기술의 소개나 사회적 변화에 따라 함께 끊임없이 새로운 스킬이 생성되었다 사라지기도 하며 스킬의 중요성과 우선 순위가 조정되기도 한다. 따라서 이러한 스킬은 급변하는 환경 속에서 조직이 민첩하게 대응하여 경쟁력을 유지하는데 중요한 역할을 한다.

1. 스킬 기반 조직이란?

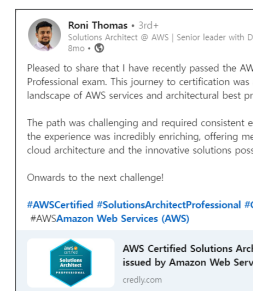
2. 스킬과 역량의 차이

3. 스킬 기반 조직에서 HRD의 역할

스킬기반 조직으로의 전환은 조직 내 인적자원 관리 방식을 근본적으로 변화시키는 과정으로 HRD 부서의 적극적인 참여와 지원을 필요로 한다. 조직의 전략적 파트너로 HRD 부서는 다양한 방식으로 스킬기반 조직으로의 변화를 촉진할 수 있는데 구체적인 역할과 내용은 다음과 같다.

첫째, 스킬기반 조직으로 전환을 희망하는 조직의 HRD 부서는 가장 우선적으로 조직의 사업과 직결되는 핵심 스킬이 무엇인지 파악해야 한다. 이를 위해서 HRD 담당자들은 사업 전략과 해당 도메인에 대한 깊은 이해가 있어야 하며 사업 부서에 소속된 해당 분야 전문가들과 사내의 핵심 스킬을 보유한 인력과 긴밀하게 협업해야 한다. 과거 역량 모델링 구축 경험을 가진 HRD 담당자들은 가장 먼저 전사 스킬 체계(Skills Taxonomy)를 구축하고 그 체계를 기반으로 조직의 변화를 유도하겠다는 계획을 수립할 수도 있다. 그러나 앞서 스킬의 특징에 대해 언급하였듯이 스킬은 구체적이고 비교적 작은 단위이지만 동시에 끊임없이 생성되고 사라지는 유동적인 특징이 있다. 역량 모델은 한 번 수립하면 비교적 오랜 기간 별다른 수정 없이 활용할 수 있었지만 스킬은 수명 주기가 짧고 변화의 폭이 커 스킬 체계가 완성되기 전에 새로운 스킬이 생겨나거나 필요하다고 생각되었던 스킬이 우선 순위에서 밀리는 상황이 발생할 수도 있다. 따라서 HRD 담당자들은 처음부터 조직 전체를 대상으로 모든 스킬을 망라한 통합적 스킬 체계를 구축하려는 접근보다는 조직의 사업과 직결된 스킬 체계를 수립하거나 현재 조직이 당면한 문제를 해결하는데 필요한 스킬을 중심으로 체계를 만드는 등 작은 단위에서 변화를 시도하는 것이 현실적이고 생산적일 것이다.

둘째, HRD 담당자는 조직 구성원들이 현재 어떤 스킬을 보유하고 있는지 그리고 그들의 수준은 어떠한지 측정할 수 있는 체계를 마련해야 한다. 스킬을 기반으로 인적자원을 관리하기 위해서는 구성원들이 보유하고 있는 스킬과 그 수준을 확인할 수 있어야 하기 때문이다. 또한 구성원 입장에서는 특정 스킬을 새롭게 습득하였거나 수준을 향상시켰다면 해당 내용을 증명하고 인정받을 수 있어야 한다. 이러한 스킬 측정 및 인증 체계를 수립할 때 HRD 담당자들은 디지털 배지(Digital Badge)의 활용을 적극적으로 검토할 수 있다. 디지털 배지는 개인이 보유하고 있는 스킬의 영역과 수준을 확인할 수 있는 블록체인 기반 디지털 인증 서비스이다. 디지털 배지는 개인이 특정 스킬을 습득했다는 것을 증명할 수 있는 하나의 방법으로 해당 기록을 관리하고 소셜 네트워크 등에 손쉽게 공유할 수 있다는 특징이 있다. 최근 디지털 배지 생태계가 급속히 확장되고 있으며, 배지에 담긴 메타데이터(발행기관, 날짜, 스킬관련 정보 등)에 대한 표준화 작업이 활발하게 진행되면서 디지털 배지 활용은 기업, 학교, 정부 등 다양한 조직으로 확대되어 개인의 스킬을 증명하고 경력개발을 하는데 적극적으로 활용될 것으로 전망된다.



AWS Certified Solutions Architect – Professional was issued by Amazon Web Services Training and...

credly.com

1. 스킬 기반 조직이란?

2. 스킬과 역량의 차이

3. 스킬 기반 조직에서 HRD의 역할

셋째, HRD 부서는 현재 조직이 보유한 핵심스킬 수준과 조직이 필요로 하는 스킬 수준 차이인 스킬 갭(gap)을 파악하고 이러한 격차를 신속하게 줄여 조직의 성과향상 및 가시적인 변화를 만들어내는데 기여해야 한다. 스킬 갭은 조직이 현재 당면한 문제일 수도 있고 향후 가까운 미래에 경험하게 될 문제일 수도 있다. HRD 부서는 이러한 조직의 이슈를 해결하기 위하여 다양한 학습 자원을 맞춤형으로 제공하여 구성원들의 리스킬링과 업스킬링을 지원해야 한다. 이러한 과정은 테크놀로지를 기반으로 한 유연하고 개인화된 학습 경험이어야 하며 학습환경 조성을 통한 구성원들의 자발적인 참여여야 한다.

스킬기반 조직으로의 전환은 조직을 운영하는 시스템을 변화시키는 일로 다양한 이해관계자가 얽힌 매우 복잡하고 까다로운 과정이다. 단순히 그럴듯한 스킬 체계를 만들어 놓는다고 스킬기반 조직으로 전환이 이루어지지도 않는다. 따라서 HRD 담당자들은 트렌드를 무리하게 적용하려는 노력에 앞서 현재 우리 조직의 스킬 갭은 어디서 발생하고 있는지, 조직의 핵심 스킬은 무엇인지, 향후 산업 분야에 어떤 변화가 전개될 것인지, 스킬기반 조직으로의 전환을 통해 우리 조직이 지향하는 바는 무엇인지 등 보다 근본적인 사안에 대한 차분한 고민이 선행되어야 할 것이다.

참고문헌

- Bersin J. (April 2021) What is a skills taxonomy anyway? Understanding the market for SkillsTech Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=V3C-RGWw3UQ>
- Deloitte. (2022). The skills-based organization: A new operating model for work and the workforce. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/th/en/pages/audit/articles/skills-based-organization.html>
- Fuller, J., Langer, C., & Sigelman, M. (2022). Skills-based hiring is on the rise. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2022/02/skills-based-hiring-is-on-the-rise>
- Hikosaka, O., Yamamoto, S., Yasuda, M., & Kim, H. F. (2013). Why skill matters. Trends in cognitive sciences, 17(9), 434-441.
- Roslansky, R. (June 2021). You need a skills-based approach to hiring and developing talent. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2021/06/you-need-a-skills-based-approach-to-hiring-and-developing-talent>

3가지 핵심 키워드로 읽는 2025 HRD Trend

64

AI 리터러시

66

DEI

68

Skill 기반 HRD

4

Keyword 1

AI 리터러시

ChatGPT와 같은 생성형 AI 기술이 빠르게 발전하면서 직장인들은 AI가 자신의 일자리를 대체할지 모른다는 불안을 느끼기도 합니다. 올초 하버드비즈니스리뷰에 게재된 '일의 미래에 대한 9가지 트렌드 전망'에 따르면 AI는 일자리 대체보다 직무 재설계를 주도할 것으로 보입니다. AI가 단순한 자동화 도구를 넘어 업무를 지원하는 역할로 자리 잡으며 일하는 방식을 바꾸고 있기 때문입니다. 이러한 변화 속에서 직무에 AI를 효과적으로 활용할 수 있는 'AI 리터러시' 중요성이 커지고 있습니다.

AI 리터러시 Literacy

AI에 대해 비판적으로 평가하고 AI와 효율적으로 소통하고 협업하면서 일상 업무에서 AI를 도구로 활용 할 수 있는 능력

#인식 #활용 #평가 #윤리

AI와 함께 일하기

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.

AI 프롬프트 활용능력

프롬프트 활용능력은 AI 리터러시 핵심요소 중 하나입니다. 프롬프트란 ChatGPT와 같은 생성형 AI 모델에 원하는 답변을 얻기 위해 입력하는 지시문 또는 질문으로, AI가 이해할 수 있는 형식으로 제공하는 텍스트입니다. 효과적인 프롬프트는 AI의 성능을 극대화하고 보다 정확하고 유용한 응답을 출력할 수 있도록 돕기 때문에 AI 프롬프트 제작에 능숙해지면 효과적으로 데이터를 분석하고 콘텐츠를 생성하여 업무 효율성과 생산성을 높일 수 있습니다.

AI-POT 자격 시험

Click ▶

AI 프롬프트 작성 능력을 평가하여, 실무에 필요한 AI 활용 역량을 인증하는 자격으로 이론 및 실기 시험을 통해 AI 프롬프트 엔지니어링 이해도와 활용역량을 검증합니다. 재직자들의 AI 리터러시를 높이고 학습에 대한 동기를 부여하는데 유용합니다.



프롬프트 작성 방법에 관한 이론 및 실기형 시험을 통해 생성형 AI 활용능력 평가하는 자격
| 등록민간자격, 2024-002196 AI-POT(AI프롬프트활용능력 1급, 2급)

인공지능
기초 이론



생성형 AI
기초 이론



프롬프트 엔지니어링
기초 기술



프롬프트 엔지니어링
기초 기술 활용



프롬프트 엔지니어링
업무활용과
윤리의식

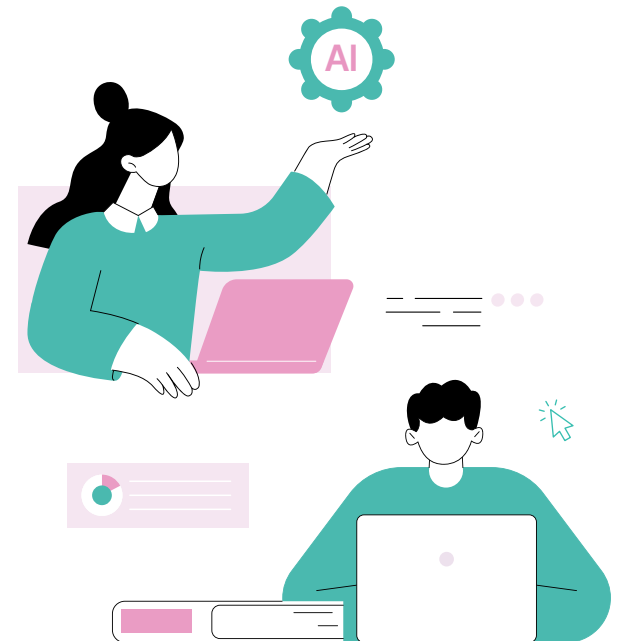


AI 활용 스킬 교육

AI 활용은 도구의 기본 원리와 사용법을 이해하는 공통 스킬과 각 직무별 요구에 맞게 실무 적용방법을 구체적으로 습득하는 특화 스킬로 나눌 수 있습니다. 이를 통해 직원들은 필수적인 AI 리터러시를 함양하고 자신의 업무에 AI 도구를 활용하는 능력을 효과적으로 개발할 수 있습니다. 이러한 접근을 반영해 KPC AI 활용 스킬 교육은 직무 공통과 직무 특화 두가지 트랙으로 전개합니다.

KPC의 65개 AI 활용 스킬 교육과정 보러가기

Click ▶



직무 공통 Track

프롬프트 엔지니어링, 자동화, 데이터 분석, 문서작성 등 모든 직무에 필요한 AI 활용 스킬

업무생산성을 높이는 ChatGPT 활용스킬



AI 제대로 일시키는 프롬프트 엔지니어링



ChatGPT를 활용한 엑셀, VBA, PPT 업무 자동화



생성형 AI 활용한 디지털 이미지 생성 실무



ChatGPT를 활용한 통계 데이터 요약 및 시각화



AI 기반 보고서 작성 마스터



ChatGPT로 칼퇴하기 : 엑셀 / PPT / 문서 작성



생성형 AI를 활용한 실전 도형 / 도해 / 그래프 작성



데이터 문맥탈출 데이터 리터러시 강화



생성형 AI와 빅데이터 Business Insight



직무 특화 Track

마케팅, 인사, 생산 등 각 직무 분야별 실무에 필요한 AI 활용 스킬

경영기획



- 기획담당자를 위한 AI & 데이터 리터러시 레벨업
- ChatGPT 활용 전략 기획서 작성 실무

마케팅



- 빅데이터 활용 마케팅 실무
- AI를 활용한 홍보 및 위기관리
- 생성형 AI로 블로그 광고 마케팅 자동화 하기

고객서비스



- AI시대 VOC 운영 및 활용전략
- 1Day ChatGPT로 성과올리기 : 고객경험(CX) 개선전략

인사 / 교육



- AI 활용 HR 업무 효율화
- AI 활용 HR 데이터 분석
- AI 활용 사내강사 기획역량 향상

생산



- Open AI를 활용한 스마트 팩토리 문제해결

물류



- 데이터 분석을 통한 SCM 최적화 (ChatGPT 활용)

연구개발



- Open AI로 배우는 R&D 기획서 작성
- TRIZ & ChatGPT 활용 문제해결형 아이디어 발굴

Keyword 2

DEI Diversity Equity Inclusion

올해 ATD 2024 컨퍼런스의 조직문화 및 리더십 분야에서 주목 받은 키워드는 DEI였습니다. ESG 경영 Social 영역의 핵심가치로 자리잡은 DEI는 이제 사회적 요구에 대응하는 것을 넘어 성과와 경쟁력을 높이는 핵심 요소로 인식되고 있습니다. 다양한 경험과 배경을 가진 인재들이 모여 창의적이고 혁신적인 아이디어를 발휘하고, 포용적인 조직문화는 몰입과 만족도를 높여 생산성을 증대 시키기 때문입니다. 비즈니스 성과와 사회적 책임을 동시에 충족 시키는 전략적 접근으로서 DEI에 주목해야 할 때입니다.

DEI (다양성 형평성 포용성)



Diversity 다양성

한 개인이나 집단을 다른 개인이나 집단과 다르게 만드는 모든 특성 인종, 민족, 성별에 국한하지 않고 나이, 국적, 종교, 장애 등을 포함하며 더 넓게는 관점, 아이디어, 가치와 같은 사고 다양성까지 포함



Equity 형평성

모든 구성원에게 공정한 대우, 접근, 기회 및 발전을 제공하는 동시에 공정하고 정의로운 환경, 문화를 구축하려는 노력



Inclusion 포용성

모든 구성원이 환영받고, 존중받고, 지지받고, 인정받는다고 느낄 수 있는 환경을 조성하는 것. 포용적이고 환영하는 분위기는 차이를 수용하고 모든 사람을 위한 말과 행동에 존중을 표현하는 것

한국 조직의 DEI 적용

국내에서는 주로 대기업들에서 여성 임원, 장애인 고용 등 인력 다양성 이슈 중심으로 전개해 왔으나 최근 저출산 고령화로 외국인 노동자가 유입되고 다문화 가정이 증가하는 등 한국 사회의 다양성 범위와 복잡성이 심화되고 있습니다. 또한 세대 간 갈등, 정의와 공정성에 대한 관심이 증가하는 등 조직 내 형평성 이슈가 부각되며 보다 적극적인 DEI 고민과 실천이 요구되고 있습니다.

DEI 조직문화와 리더십

Click ▶

DEI 조직문화는 다양한 배경을 가진 구성원이 환영받고 소속감을 느낄 수 있는 환경을 조성하는 것에 가치를 둡니다. 포용적인 리더십은 이를 실현하는 핵심 동력입니다. 리더가 조직 내에서 다양성을 수용하고 공정한 기회를 제공할 때 심리적 안정감이 형성되며 구성원은 몰입과 소속감을 느끼게 되기 때문입니다. 개별 구성원의 니즈를 파악하고 신뢰를 쌓는 원원원, 구성원의 잠재력을 이끌어내고 성장을 촉진하는 코칭 커뮤니케이션, 피드백, 멘토링 등 DEI 조직문화와 리더십을 위한 교육과정을 준비하였습니다.

DEI시대 리더가 갖춰야 할
포용적 리더십

#포용적조직문화 #심리적안정감

리더를 위한
원원원 성과면담 스킬

#경영 #공감 #니즈파악

구성원의 자발성을 높이는
코칭 리더십

#코칭스킬 #동기부여

후배직원을 키우는
업무 지시 스킬

#Z세대와일하기 #피드포워드

함께 성장하는
피드백 커뮤니케이션

#경영 #공감 #질문스킬

심리적 안정감을 구축하는
리더의 소통스킬

#업무커뮤니케이션 #세대공감

바람직한 팀문화 구축
조직문화 리더십

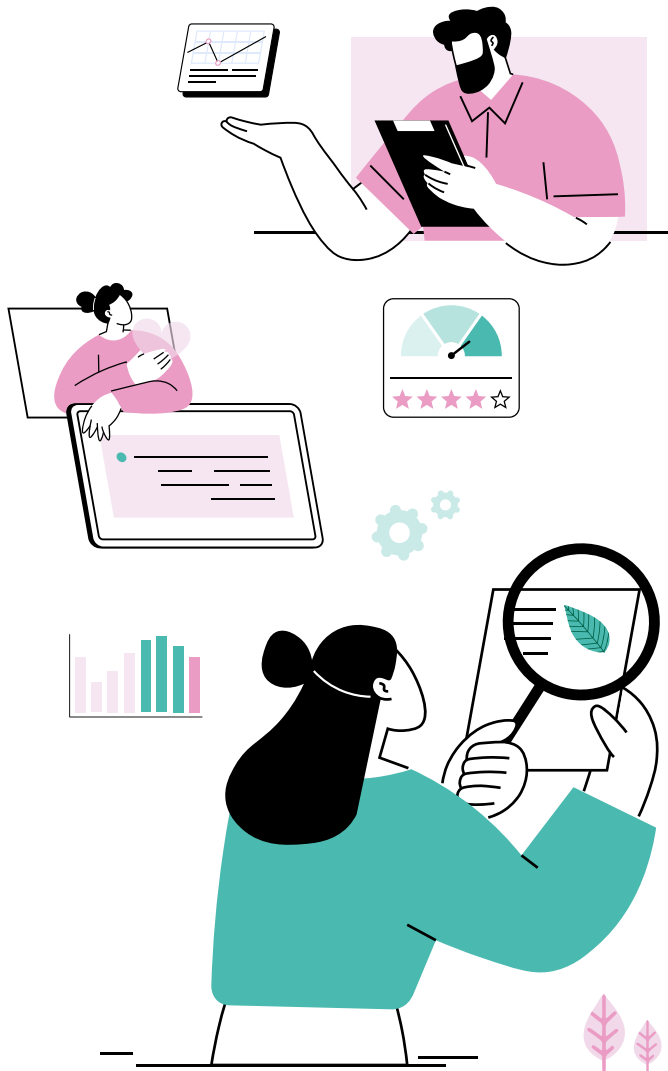
#조직문화진단 #컬처캔버스

사내 멘토링 디자이너
양성과정

#멘토멘티매칭 #성장지원

레이블링게임을 통한
갈등관리 커뮤니케이션

#객관적유형화 #갈등중재



ESG 경영과 DEI Click ▶

DEI는 ESG 경영 사회적 영역(Social)의 핵심 가치입니다. 인권, 노동 조건, 성별 및 인종에 따른 차별 해소와 같은 이슈에서 사회적 책임을 구체화하는 중요한 요소로 작용하며 평가체계와 밀접하게 연결됩니다. 실제로 많은 ESG 경영 우수 기업들은 지속가능경영보고서를 통해 DEI 원칙을 조직 경영 전반에 걸쳐 통합하고, 실현하고 있습니다. KPC는 탐티어 ESG 컨설팅 경험을 바탕으로 ESG 경영과 DEI 실천 요구에 대응할 수 있는 실무 중심 교육 프로그램을 준비했습니다.

ESG 경영 전문가  #노동법 #윤리경영	ESG 평가대응 실무 A to Z  #평가기관별평가지표
ESG 최신 Trend와 Global Best Practice Benchmarking  #사회책임관련법률변화	공공기관 ESG 전략과 경영평가 실무  #경영평가대응
ESG 실행전략  #K-ESG #ESG기반경영전략	공공기관 ESG 보고서 작성실무  #지속가능보고서작성 #보고서검증
ESG, 지속가능경영 보고서 작성실무  #GRI Standards #글로벌ESG트렌드	ISSB기준(IFRS S1, S2) 공시 대응  #일반지속가능성관련공시

Keyword 3

Skill 기반 HRD

산업과 경영환경이 급변하면서 지식과 기술의 유효기간이 짧아지고 있습니다. 변화에 대응하기 위해서는 지속적으로 민첩하게 학습해야 합니다. 기존 역량 기반 인재개발은 직무 수행에 필요한 지식, 스킬 등 다양한 하위 요소를 포괄하며 습득에 긴 시간이 소요되어 변화 속도를 따라잡기 어렵다는 의견이 많습니다. 반면 스킬 기반 인재개발은 보다 구체적이고 작은 단위 작업을 수행할 수 있는 능력 향상에 초점을 맞춥니다. 비교적 짧은 시간 안에 가시적으로 향상시킬 수 있어 급변하는 환경에 보다 빠르게 적응할 수 있습니다.

Skill vs Competency 비교

Skill 스킬	Competency 역량
• 비즈니스 및 시장 중심 • 전문성에 기반함 • 보편적 의미를 가짐 (다양한 직무, 직급 활용) • 비즈니스 성과내는 Input 추적해 도출 • 역동적인 시장환경에 적합	• Job & Role 중심 • 행동에 기반 • 맥락적 의미를 가짐 (일정 직무, 직급 활용) • 지식, 스킬, 태도의 총합 • 비교적 변화가 적은 환경에 적합

스킬 기반 인재개발 프레임워크

step. 1	step. 2	step. 3	step. 4	step. 5
스킬셋 구축	스킬 진단 및 Gap분석	학습경로 설계	스킬 개발	스킬 인증
조직의 현재/미래목표 달성에 필요한 스킬 DB 구축	스킬 보유 수준 평가 및 스킬 현재 수준과 필요 수준 간 격차 분석	스킬갭 해소 위한 맞춤형 러닝패스 (Learning Path) 설계	온·오프라인 교육 워크숍, 멘토링 등 학습지원	평가 및 디지털 배지 수여

현업에서 성과내는 스킬 교육과정

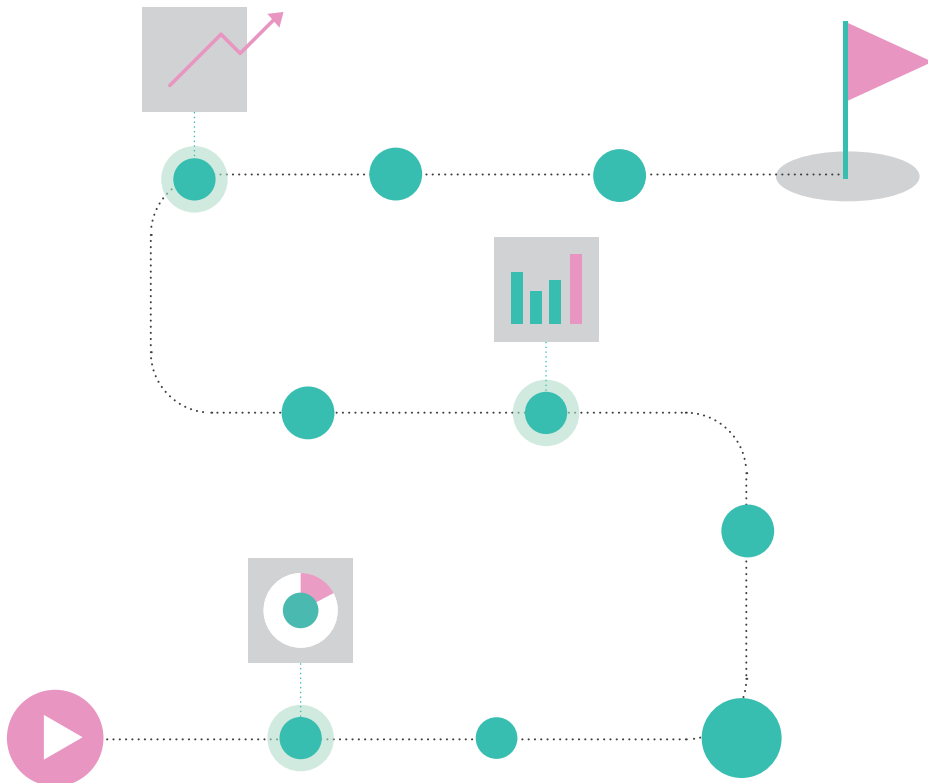
Click ▶

스킬 기반 HRD의 목표는 스킬 격차를 해소하고, 학습자가 새롭게 습득하거나 고도화한 스킬을 업무에 적용하여 성과를 내도록 지원하는 것입니다. KPC는 현업에서 성과내는 효과적인 스킬 교육을 위해 현장의 사례를 발굴하여 현업 이슈를 진단하고 문제해결을 위한 실습 중심 교육활동을 설계합니다. 또한 컨설턴트 수준 현업 전문성을 갖춘 강사를 엄선하여 교육생들의 학습효과를 극대화합니다.

신용리스크 관리 핵심 포인트 신용평가기관 출신 애널리스트 직강		업종별 재무분석 기초 애널리스트 보고서 활용	
하루만에 배우는 상업등기 A to Z 상업등기 전문 법무사 초빙		기획담당자를 위한 전략경영 컨설팅기법 활용 실무 전략경영 컨설팅 캡스톤 프로젝트	
스마트공장 생산시스템 구축 실무 자사 팩토리 수준 진단 및 전략수립		신사업 수주를 위한 전략적 제안서 작성 실무 전략 제안 컨설턴트 B2B사업 제안 실습	
영업 갈등관리 커뮤니케이션 영업 갈등상황 시뮬레이션		호감을 전달하는 보이스 트레이닝 발성·호흡 전문가 1:1 보이스 코칭	

스킬 기반 학습경로(Learning path)

KPC는 학습자들이 자신의 스킬 수준에 맞는 학습 여정을 탐색할 수 있도록 지원합니다. 23개 직종 67개 전문 직무(NCS 기준)에 대한 1,800개의 스킬 중심 교육과정을 운영하고 있으며 스킬 숙련도, 훈련수준 등에 따라 학습경로(교육체계도)를 제공하고 있습니다.



교육 수료 디지털 배지 발급

스킬 기반 HRD에서는 학습자가 특정 스킬을 새롭게 습득하거나 수준을 향상시켰을 때 이를 증명할 수 있는 인증체계를 수립하고 정보를 관리하는 것이 중요합니다. KPC는 2025년부터 공개교육 과정 수료자에게 디지털 배지를 발급합니다. 2022년 이후 교육과정을 대상으로 소급 적용하며, 발급 정보는 고용24(대한민국 정부 채용·고용지원 통합 플랫폼)와 연동되어 편리하게 관리할 수 있습니다.





THANK YOU



| 발행월 2024. 11 | 문의처 한국생산성본부 교육기획센터 (02.724.1129)

Copyright © 2024 Korea Productivity Center. All Rights Reserved

[홈페이지 바로가기](#)