

Connecting The Future 2025

: 2025 HRD TREND REPORT

OVERVIEW

급변하는 환경 속, HRD의 새로운 역할과 방향성 제시

2025년을 앞둔 지금, 기업 환경은 그 어느 때보다 빠르게 변화하고 있다. 디지털 전환 (Digital Transformation)의 가속화, 생성형 AI와 같은 기술의 발전, 그리고 Z세대와 알파 세대 등 새로운 세대의 등장으로 기업은 다양한 세대를 아우르는 새로운 방식의 리더십과 교육 방식을 고민해야 하는 시점에 이르렀다.

이러한 변화 속에서 HRD는 구성원의 성장을 촉진하고, 조직의 지속 가능성을 확보하며, 기업의 경쟁력을 강화하는 전략적 기능으로 진화해야 한다. 특히, 구성원의 기술 격차를 줄이고, 새로운 일의 방식에 대한 적응을 돕는 역할은 앞으로 더욱 중요해질 것이다.

이에 한국을 대표하는 평생교육기관인 KMA 한국능력협회는 HRD가 급변하는 환경에 효과적으로 대응하고 기업의 성과에 기여하는 전략적 역할을 수행할 수 있도록 CTF(Connecting The Future) 2025 컨퍼런스를 개최한데 이어 2025 HRD 트렌드 리포트를 발간한다.

본 리포트에서는 컨퍼런스에서 다루어진 핵심적인 내용을 짚어보고, 지난 6월 교육담당자와 재직자를 대상으로 실시한 기업 교육 현황 설문조사 분석을 통한 HRD의 대응 방안과 2025년도 HRD가 주목해야 할 트렌드 키워드를 제시한다.

좋은 인재를 잘 성장시키고 조직과 함께 시너지를 내는 것이 기업 성장의 원동력이 된다는 것은 모두 아는 사실이다. 그리고 지금이야말로 우리 HRD가 변화를 직시하고, 미래를 준비하며, 선제적으로 대응해야 할 때다. 이 리포트를 통해 한국 기업 HRD가 새로운 미래를 만들어 나가는 데 힘이 되기를 바란다.

CONTENTS

PART 1

CTF 2025로 보는 HRD 트렌드

1. 변화하는 시대의 요구와 HRD의 새로운 방향성
2. 글로벌 HR 트렌드 분석

PART 2

2025 HRD 트렌드 키워드

1. 2025 한국 HRD 현황 분석
2. 2025 HRD 트렌드 키워드

part 1

CTF 2025로 보는 HRD 트렌드

지난 10월 22일 KMA 한국능률협회가 CTF 2025(Connecting The Future 2025) 컨퍼런스를 개최했다.
CTF 2025 기조강연에서 이어진 특별 좌담과 강연에서 다루었던 주목할 만한 내용들을 들여다본다.

- 1 [CTF 2025 특별 좌담] 변화하는 시대의 요구와 HRD의 새로운 방향성
- 2 [CTF 2025 글로벌 세션] 글로벌 HR 트렌드 분석

[CTF 2025 특별좌담]

변화하는 시대의 요구와 HRD의 새로운 방향성

CJ, LG, 포스코에서 30년 동안 HRD를 이끌어온 1세대 HRDer가 바라보는 현재와 미래는?

변화에 대응하기 위한 노력은 어떤 것들이 있었는지, 기업과 함께 성장하기 위한 HRD의 역할과 미래를 위해 준비해야 할 것은 무엇인지, 선배가 후배에게 전하는 메시지로 가득했던 CTF 2025 기조강연 특별 좌담의 주요 내용을 되짚어본다.



CTF 2025 기조강연 특별좌담 사진
왼쪽부터 김진용 고문(전 CJ인재원), 김상락 상무(포스코인재창조원), 송민환 상무(LG인화원)



2024 HRD 현주소와 변화 방안

CTF 2025는 'Beyond Boundary, 한계를 넘어서는 새로운 HRD'라는 주제로 현시점 HRD의 한계를 직시하고, 여러 환경 변화에 발맞춰 그간의 한계를 넘어서실 방안을 모색하고자 했다. 기조 강연은 김진용 前 CJ인재원 부원장을 좌장으로 송민환 LG인화원 상무, 김상락 포스코인재창조원 글로벌 리더십 센터장이 참석해 좌담 및 각 사 사례 발표 시간을 가졌다. 기조강연에서 언급된 2024 HRD 핵심 아젠다 4가지를 짚어본다.

“ AI가 어떻게 조직을 변화시키고
성과에 어떤 영향을 미칠지 고민해야 한다.
우선 HRDer들이 HRD 내부에
DX를 빠르게 구현할 필요가 있다. ”



DX와 AX

HRD가 맞닥뜨린 환경 변화의 핵심은 단연 AX인 듯하다. 송민환 LG인화원 상무는 “DX에 이어 최근 AI 급부상으로 AX라는 표현까지 등장했다”며 “LG인화원에서도 최근 조직 전체 목표와 얼라인된 DX, AX 교육에 무게를 싣고 있다”고 밝혔다.

포스코 김상락 센터장도 “AI가 어떻게 조직을 변화시키고 성과에 어떤 영향을 미칠지 고민해야 한다.”며 “우선 HRD들이 HRD 내부에 DX를 빠르게 구현할 필요가 있다.”고 말했다. 포스코 HRD의 새 전략인 ‘ABCD 전략’의 내용 또한 일부 공개됐는데 ABCD 중 A는 ‘AI for All’의 약자로, 포스코가 그룹 차원에서 AX를 얼마나 중요하게 인식하고 있는지를 방증한다.

포스코그룹은 DX 교육체계를 전면 개편해 구성원이 기본적으로는 AI나 RPA로 업무 성과를 높이는 것부터, 나아가 현업 전반에 혁신을 가져오는 수준을 갖추도록 육성할 계획이다. 이에 그룹 CEO를 포함한 전 임원과 직책자들부터 우선 1박 2일 워크숍을 통해 AI 실습 및 케이스 스터디 토론을 마친 상태이며, 향후 전 구성원 대상 AI 리터러시 교육, 생성형 AI 교육, 해커톤까지 역량별 프로그램을 이어갈 계획이라고 밝혔다.

그렇다면 AI 시대를 맞아 HRD에서 유의할 점은 없을까? 송민환 LG인화원 상무는 “AI 자체를 목

적으로 바라봐선 안 된다”라고 조언했다. “AI는 어디까지나 구성원이 더 창의적인 사고로 고도화된 업무에 집중하기 위한 수단”이라며, “AI 활용이 오히려 구성원의 사고력을 저하시키는 요인이 되지 않을지 최근 교육담당자로서 고민이 많다”는 의견을 전했다. 덧붙여 “AI 시대를 맞아 HRD가 오히려 기본에 충실하려는 자세로, 구성원의 생각하는 힘을 길러줄 수 있는 방안을 고심해야 할 것”이라고 피력했다.

HRD의 ROI 측정

이번 좌담에서는 HRD의 오래된 한계로 ‘교육의 효과 측정’ 문제가 전면 대두됐다. 포스코 김상락 센터장은 이를 HRD의 고질적 한계로 꼽으며, “교육이 비용이 아니라 투자임을 경영층에 설득하기 위해서는 ROI가 구체적이고 명확한 인덱스로 측정되어야 한다”고 강조했다.

이와 관련해 현재 포스코인재창조원에서 진행 중인 ‘러닝 인덱스’ 개발도 언급했다. 교육 참여자들의 프로파일과 성취도 등 데이터를 수집 및 분석해 각 계열사 CEO들이 교육 결과를 페이퍼 한 장 정도로 한눈에 볼 수 있도록 하는 것이 목표다. 이는 데이터 기반 HRD를 구축하는 과정 중 하나이기도 하다. 데이터 기반의 HRD가 확실히 구현되고 자리 잡으면 CEO의 의사결정은 물론 HRM의 인사에도 반영될 것이라는 전망이다.

전략적 HRD

이번 CTF 2025의 핵심 키워드 중의 하나인 전략적 HRD와 HRD의 역할에 관한 부분이 기조강연 내내 거듭 강조됐다. 전략적 HRD란 간략히 말해 ‘조직 전체의 전략에 HRD 전략을 얼라인시킴’을 의미한다.

포스코 김상락 센터장은 “HRD는 기업 교육이므로 회사의 전략과 얼라인되지 않으면 살아남을 수 없다”고 못 박았다. 그러면서 최근 포스코인재창조원의 새로운 HRD 전략 수립 당시 경험을 소개했다. 포스코 그룹 전체 전략 사업이 세워진 직후 전략 보고서를 입수해 각 전략 담당 임원 심층 인터뷰, 각 계열사 대표 및 HR실장 인터뷰를 거쳐 HRD 전략을 수립하고 이 방향성을 다시 각 계열사에 전달해 피드백을 받았다. 피드백 반영으로 마련한 최종안은 그룹 CEO에 직보하고 승인 후에는 다시 각 사 CEO에게 설명하고 설득하는 과정을 거친다.

좌장을 맡은 김진용 전 CJ인재원 부원장은 이 과정에 대해 “HRD가 특정 주제나 작은 영역에 집중해 정작 큰 그림을 놓칠 때가 많은데, 조직 전체의 전략과 얼라인된 ‘전략적 HRD’의 예시를 잘 보여준 것 같다”고 평했다. 이어 “결국 전략적 HRD의 핵심은 HRD가 조직 전체의 성과에 기여해야 한다는 점”이라며, “HRD에서 운영하는 여러 프로그램들의 필요성이나 효용을 더 깊이 고민하며 계속 재정비해나갈 필요가 있을 것”이라고 정리했다.

새로운 학습법

KMA에서 올해 6월에 실시한 설문조사에 따르면 HRD 현장에서 현재 가장 많이 이뤄지는 교육 방식은 ‘집합 교육’이 53%의 비율로 1위, 학습 방법 측면에서는 전달식 강의(76%)가 압도적인 1위를 차지했다. 이 결과에 대해 “HRD가 여전히 전달식 교육과 집합 교육에 포커싱 되어 있다는 점은 해결해야 할 숙제라고 본다”며 온오프라인의 경계가 무너진 최근 환경에 부합하는 효과적 학습법을 다양하게 고민할 필요가 있음에 의견을 모았다.

이와 관련해 LG인화원은 지난해부터 새롭게 시도해 본 ‘콘텐츠 구독 서비스’ 사례를 공유했다. LG인화원의 주요 모토 중 하나인 ‘자기주도 학습’을 지원할 방안으로, 구독 경제라는 최근 트렌드를 반영해 교육도 구독형으로 제공해 볼 수 있겠다는 아이디어에서 출발했다. LG전자, 유플러스, 이노텍, 디스플레이 등 그룹 내 여러 계열사의 사업 부문이 자동차 부품과 관련된다는 점에 착안해 콘텐츠 주제를 ‘자동차 부품’에 한정해 자체 개발하고 있으며, 제작한 콘텐츠는 자체 플랫폼 LG Qrius에 업로드된다.

해당 구독 서비스는 콘텐츠 제공뿐 아니라 연 2회 웹엑스 채널을 이용한 라이브 방송과 연 1회 오프라인 모임 기회도 제공한다. 이는 “콘텐츠만큼 중요한 커뮤니티와 커뮤니케이션을 활성화하기 위함”이라고 송 상무는 설명했다.

송민환 상무는 “이제 막 2년 차를 맞은 프로그램이라 엄청난 성과가 있었다고 보긴 어렵다”면서도, “2,300명 이상의 구독자 수, 3만 3천 건 이상의 콘텐츠 조회수 등 고무적인 결과도 있었다”고 말했다. 그러나 “온오프라인 커뮤니티에서 인터랙션을 강화할 방법과, 구독 서비스 자체를 더욱 세밀하게 개인화할 수 있는 방안 마련이 숙제로 남아 있다”고 보완점도 함께 언급했다. 각자의 니즈에 따라 콘텐츠 서비스를 구독 중인 2천여 명 개개인에게 어떻게 좀 더 개인 맞춤형 서비스를 제공할 수 있을지가 향후 과제인 셈이다.

[CTF 2025 글로벌 세션]

글로벌 HR 트렌드 분석

HRD, HRM 분야를 대표하는 글로벌 컨퍼런스인 ATD와 SHRM에서 2024년도에 주목했던 분야와 메시지는 무엇이었으며, 어떤 흐름으로 변화하고 있을까?

CTF 2025에서는 각 컨퍼런스의 국내 최고 전문가를 모시고 올해의 핵심 키워드를 토대로 글로벌 트렌드를 심층 분석하는 자리를 마련했다.

글로벌 HR 트렌드의 변화, 핵심 키워드와 이에 대한 우리 기업의 대응 방안은 무엇일지 살펴보고자 한다.

AI 시대 글로벌 HRD 트렌드

이진구 교수 한국기술교육대학교

2024 SHRM 컨퍼런스로 보는 2025년 인사의 방향성

이중학 교수 가천대학교



CTF 2025 강연 사진
왼쪽부터) 이진구 교수(한국기술교육대학교), 이중학 교수(가천대학교)



AI 시대 글로벌 HRD 트렌드

이진구 교수 한국기술교육대학교

기업의 경영환경 변화와 밀접한 관련이 있는 HRD 특성상 기업경영과 관련된 다양한 영역에서 계속해서 새로운 내용들이 화두가 되고 있다. 특히나 글로벌 HRD 측면에서 생성형 AI의 등장 이후 AI를 활용한 학습 및 성과 향상에 대한 고민이 깊어지고 있다. 이에 최근의 글로벌기업들에서 주요한 이슈가 되는 영역별 키워드를 살펴보고자 한다.

“ 특히나 글로벌 HRD 측면에서
생성형 AI의 등장 이후 AI를 활용한 학습 및
성과 향상에 대한 고민이 깊어지고 있다. ”

DEI&B

기업의 문화 측면에서 가장 화두가 되는 키워드는 'DEI&B'이다. 이미 많은 사람이 알고 있듯이 DEI는 Diversity, Equity, Inclusion을 나타내는 용어이다. 즉, 글로벌 기업의 경우 다양한 피부색과 국적을 가진 사람들이 같이 모여 협업하다 보니 각 나라의 문화 등에 대한 다양성을 존중해 줄 필요가 있고 사람들을 대할 때 차별 없이 공정하게 대해야 하며 다양한 사람들을 한데 모아 포용하면서 시너지를 내는 것이 중요하다는 의미이다. 이러한 DEI는 팬데믹 이후 더욱 중요하게 대두되고 있으며 많은 글로벌 기업들은 DEI를 리더십 역량 등에 반영하여 문화 자체를 DEI 친화적인 문화로 변화시키고자 다각도로 노력하고 있다. 또한, 팬데믹 이후 하이브리드 워크가 보편화되면서 재택근무 등으로 인해 조직 구성원의 소속감이 약화되자 이러한 소속감을 높이고자 하는 이슈로 Belonging이 대두되고 있으며 구성원의 소속감을 높이기 위한 다양한 일상적인 활동이 피플 팀을 중심으로 이루어지고 있다.

Inclusion(포용), Engagement(몰입), Coaching(코칭)

리더십 측면에서 볼 때 가장 화두가 많이 되는 키워드는 'Inclusion(포용), Engagement(몰입), Coaching(코칭)'이다. 앞서 얘기한 DEI가 중요해지면서 리더는 모든 구성원을 포용할 수 있는 포용적 리더십을 발휘할 필요가 있다. 특히 조직 내에서 경험도 많고 역량도 높은 능숙한 구성원보다는 상대적으로 경험도 적고 역량도 낮으면서 약자의 위치에 있는 구성원에게 더 많은 관심을 기울이면서 조직이 응집력을 가질 수 있도록 만들 필요가 있다. 그리고 리더의 가장 중요한 역할 중의 하나는 조직 구성원이 업무에 몰입할 수 있도록 만드는 것이다. 몰입이란 구성원이 자기가 가지고 있는 시간과 에너지를 본인이 담당하는 일에 쏟아부을 수 있게 환경을 조성하고 리더십을 발휘하는 것을 의미한다. 몰입된 구성원은 그렇지 않은 구성원에 비해 더 많은 성과를 창출한다고 보는 것이 일반적이다. **구성원의 몰입을 위해 리더는 일의 의미, 자율성, 성장, 평가와 보상, 칭찬과 인정 등을 적절히 활용할 줄 알아야 하며 구성원의 몰입을 방해하는 요소가 무엇인지를 확인하여 제거하는 노력을 병행하여야 한다.** 마지막으로 근래 가장 강조되는 리더의 스킬 중의 하나는 코칭 스킬이다. 코칭을 통해 직원들이 성과와 관련된 이슈를 스스로 발굴하고 스스로 해결해 나갈 수 있도록 리더는 도와주어야 한다. 이러한 코칭은 조직 내에 전문적인 코치를 두고 직원

들이 선택적으로 코칭을 받을 수 있게 하는 방법과 모든 리더를 대상으로 코칭 스킬을 향상할 수 있도록 하여 조직의 문화로 코칭이 자리 잡게 만드는 방법이 있을 수 있다.

심리적 안전감, 소진, 웰빙, 감성지능

구성원의 심리적 측면에서 화두가 되는 키워드는 '심리적 안전감, 소진, 웰빙, 감성지능'이다. 먼저 혁신적인 조직문화를 구축하고 구성원의 혁신적 업무 행동을 장려하기 위해 리더는 구성원이 심리적으로 안전하다고 느끼게 할 필요가 있다. 심리적 안전감이란 팀 내에서 어떠한 상황에서도 내가 안전할 것이라는 믿음을 말한다. 구성원이 심적으로 안전하다고 느낄 때 구성원은 새로운 시도를 하게 된다. 그렇지 않다면 방어기제가 발동하여 본인이 안정적으로 할 수 있는 것에만 초점을 맞추어 일하게 된다. 따라서 조직 내에서 이러한 심리적 안전감을 어떻게 만드는지가 새로운 변화와 혁신을 만드는 중요한 키워드가 되고 있다. 그리고 요사이 많은 글로벌 기업들이 신경 쓰는 키워드는 소진과 웰빙이다. 소진과 웰빙은 서로 배타적인 관계에 있는데 직원들의 소진을 방지하기 위해 지속적인 웰빙이 강조되어야 한다. 모든 구성원은 업무를 수행하면서 과도한 업무, 불명확한 업무 방향, 업무 경계의 모호성, 리더의 지지를 받지 못함 등등의 사유로 소진되기 쉽다. 직원들이 소진되면 개인의 업무성과는 물론 조직 전체의 업무성과에 악영향을 준다. 따라서 조직은 구성원이 소진되지 않도록 지속해서 관리해 줄 필요가 있다. 이러한 관리의 방식이 바로 웰빙이다. 구성원을 위한 다양한 케어 프로그램이 성공적으로 작동될 때 구성원은 업무에 더욱 집중하여 성과를 창출할 수 있다. 이러한 이유로 많은 글로벌 기업들은 소진을 줄이는 방법으로써 웰빙을 강조하고 있다. 마지막으로 **SI가 등장하면서 변화가 가속화되고 있지만 조직 내에서 사람과 사람 사이의 관계는 여전히 중요하다. 이러한 관계의 핵심이 되는 것은 구성원이 가지고 있는 감성지능이다. 감성지능이 높은 사람은 나를 알고 상대방을 이해하기 때문에 소통하며 일 처리 하는 방법을 안다.** 따라서 조직은 구성원의 감성지능을 지속적으로 강화하기 위한 체계적 노력을 기울여야 한다.

생성형 AI, 모던 러닝, Capability와 Skill, 데이터

HRD의 본질인 학습 측면에서 가장 많이 화두가 되는 키워드는 '생성형 AI, 모던 러닝, Capability와 Skill, 데이터'가 있다. 생성형 AI는 HRD에서 교육체제나 과정을 기획, 설계, 개발, 운영, 평가할 때 모든 단계에서 활용할 수 있다. HRD 담당자들은 이러한 생성형 AI를 활용해 직무성과를 높이고, HRD의 품질을 개선해야 한다. 또한 과거의 집합교육 중심 교육의 문제점을 개선하기 위해 모던 러닝의 개념을 도입하여 형식 학습과 무형식 학습이 조화를 이루도록 하면서 일터 중심의 학습이 활성화되어 학습이 개별화되면서 성과를 높일 수 있는 체계를 구축하기 위해 노력해야 한다. 이러한 새로운 모던 러닝의 방법은 계속해서 강조될 것이며 이를 통해 학습 생태계를 조성하여 학습자들이 업무를 수행하면서 필요한 학습을 통해 업무성과를 창출하도록 만들어야 한다. 더불어 지금도 여전히 역량 기반의 교육이 활성화되고 있지만, **경영전략과 관련된 조직의 핵심역량과 유사한 Capability를 통해 미래를 준비하는 교육을 실시하고, 역량보다는 조금 더 명확한 개념인 Skill을 통해 개인의 경력개발과 조직성과 향상을 위한 체계를 구축해 나갈 필요가 있다.** 마지막으로 이러한 모든 것은 데이터를 기반으로 학습분석학이나 HR Analytics와 연계되어 추진되어야 한다.

마무리와 제언

기업의 AI 기반 전환이 가속화되면서 HRD 트렌드 또한 빠른 속도로 변화하고 있다. 따라서 다양하게 회자되는 키워드를 중심으로 HRD 기능을 점검하면서 미래를 위한 준비를 철저히 할 필요가 있다. 그러면서도 가장 중요한 것은 HRD가 전략적인 기능을 수행하는 것이라는 점을 반드시 명심할 필요가 있다. 우리 조직의 비즈니스 전략은 무엇인지, 그리고 이를 수행하기 위해서는 어떠한 Capability나 Skill이 요구되는지를 규명하고 다양한 학습 솔루션을 중심으로 요구되는 능력을 구성원이 갖추어 조직의 현재 및 미래의 경쟁력을 높이는 데 초점을 맞추어야 한다.

“ 가장 중요한 것은 HRD가
전략적인 기능을 수행하는 것이라는 점을
반드시 명심할 필요가 있다. ”





2024 SHRM 컨퍼런스로 보는 2025년 인사의 방향성

이중학 교수 가천대학교

전 세계 가장 큰 인사 조직 분야 컨퍼런스인 SHRM(Society for Human Resource Management)은 매년 슬로건을 발표함으로써(예. 2023년 Drive change) 인사의 주요 방향을 소개해 왔는데 2024년은 어떤 슬로건도 공개되지 않았다. 의문을 갖고 참여한 2024 SHRM 컨퍼런스장에서 협회의 답을 들을 수 있었는데, “하나의 슬로건으로 설명하기에는 너무 복잡다단한 변화가 일어나고 있기 때문에 슬로건을 정할 수 없었다”는 것이다. 그만큼 2024년 우리가 걸어온 길은 하나의 큰 흐름으로 설명되기 어려울 만큼 다변화되고 있음을 반영한다.

그럼에도 불구하고, 필자는 컨퍼런스에서 제공된 370개 이상의 세션 소개 자료와 강의안을 분석해 텍스트 마이닝으로 주요 키워드를 추출했고, 이를 바탕으로 자료를 읽고 주요 세션에 참여한 후 세 가지 핵심 주제를 도출할 수 있었다.

인공지능(AI)과 일의 변화

첫 번째 주제는 바로 '인공지능(Artificial Intelligence; AI)과 일의 변화'다. ChatGPT를 필두로 한 생성형 AI의 발전은 우리가 하는 일과 일하는 방식을 송두리째 바꾸기 시작했다. 필자는 SHRM에서 다루어진 주요한 내용을 한국 인사 관리의 1-2년 선행 지표로 활용하는데, 2024년 SHRM에서는 '협업혁명(Collaboration Revolution)'이라는 표현으로 앞으로 다가올 우리 직장을 설명하고자 했다. 산업혁명과 정보혁명 같은 기술 발전이 우리 삶을 혁신적으로 변화시킨 것처럼, AI의 본격적인 활용은 단순한 도구를 넘어 조직 내 동료로 기능하며 일하는 방식을 전반적으로 변화시킬 수 있음을 시사한 것이다.

이러한 변화의 방향을 이해하기 위해서는 AI가 우리의 일을 효율화하고 최적화해 줄 뿐만 아니라 개인 능력을 증강(augmented)해주는 파트너라고 인식해야 한다. 최근 여러 연구에서 소개되듯이 AI를 활용함으로써 업무 완성도와 속도 그리고 성과의 질이 향상된다는 것은 AI를 개인의 성과를 높이는 협업 파트너로서 활용 가능함을 뜻한다.

더 나아가 2025년에는 AI가 더욱 발전된 방식으로 우리와 협업할 텐데 이것이 바로 **멀티 에이전트 시스템**이다. **지금껏 ChatGPT와 같은 하나의 도구를 활용해서 우리 능력을 증강해 왔다면, 이제는 다수의 AI가 협업해서 목표를 달성하도록 할 수 있을 것으로 보인다.** 쉬운 예로 2023년 소개된 마이크로소프트(Microsoft)의 Autogen은 멀티 에이전트를 쉽게 활용할 수 있도록 대중에게 공개했으며, Sakana AI에서 발표한 AI Scientist, 앤트로픽의 Claude 분석 기능은 멀티 에이전트 시스템의 가능성을 보여주고 있다. AI '한 명'에게 일을 주고 함께 일하던 방식에서 이제는 AI '팀'과 함께 더 높은 속도와 품질로 목표를 달성하는 시대가 열리고 있다.

웰빙, 공감, 그리고 I&D(Inclusion & Diversity)

두 번째 키워드는 '웰빙', '공감', 그리고 'I&D(Inclusion & Diversity)'이다. 미국 직장인 3명 중 2명이 최근 한 달 내 'Incivility(무례함 또는 비합리적 행동 등)'을 목격했다고 답한 설문조사에 있어 타인에 대한 공감 이슈가 커졌다고 볼 수 있다. 또한, 인플레이션과 AI 도입으로 인해 구성원이 지속적인 변화를 추구해야 하는 점은 높은 수준의 스트레스를 동반하고 웰빙 문제까지 야기하기에 이르렀다. SHRM 컨퍼런스에서는 구성원 웰빙을 돕기 위해서 미국의 여러 조직에서 건강 보험, 의료 지원, 상담 서비스, 유연 근무 등 복지를 강화한 사례를 소개했고, 특히 눈여겨볼 점은 설문 응답 조직의 8% 이상이 주 4일제를 도입해서 시행하고 있다는 점이었다. 이처럼 구성원의 웰빙을 증진하며 직장을 지속 가능한 곳으로 만들기 위한 노력이 미국 인사에서도 큰 관심사 중 하나였다.

다음으로 2024 SHRM의 또 다른 큰 변화는 바로 '다양성' 세션의 명칭을 'I&D(Inclusion & Diversity)'로 변경했다는 점이다. 2023 SHRM까지만 하더라도 다양성을 다루는 세션명을 'DEI'로 지칭했고, 이후 'DEIB'와 더 나아가서 접근성(Accessibility)까지 포함한 'DEIBA'를 강조했는데, 2024년에 'I&D'로 세션명을 변경한 것이다. 이를 이해하려면 다양성이 강조된 배경과 사회, 정치, 경제적 맥락을 고려해야 한다. 간략히 소개하자면, 다양성 이슈가 부각된 후 여러 조직에서 제도, 문화, 리더십을 바꾸기 시작했으나 의도치 않은 여러 부작용(예. 역차별 이슈 등)을 불러왔다. 이에 2020년 이후부터는 다양성을 강조하고 공정한 제도를 실행함으로써 포용적 문화를 만들기보다는 포용적 문화와 리더십을 먼저 구축하고 그 결과로 다양성을 얻는 방식으로 접근했다. **즉, 다양성은 포용성이란 풍토 위에 맺히는 열매라고 본다는 것이다.** 필자는 최근 여러 기업과 함께한 프로젝트를 통해서 DEI보다는 I&D가 조직 효과성을 높이는데 더욱 긍정적인 영향을 미친다는 점을 확인한 바 있다. 따라서 오는 2025년 한국 기업에서도 **다양성에 더욱 주목하되 'I&D'의 관점에서 접근하여 대응해야 할 것이다.**



투명성, 데이터, 보상, 성과

세 번째 키워드는 '투명성-데이터-보상-성과'이다. 앞으로 주류가 될 **Z세대가 디지털 네이티브로서 정보의 공유와 투명성을 당연하게 여긴다는 특성을 고려했을 때, '투명한 인사 문화'는 더욱 강조될 것이다.** 또한, AI에 기반한 기업 운영을 위해서는 근간이 되는 '데이터'와 '피플 애널리틱스'에 주목해야 하며, 투명한 조직 운영은 공정하고 정교한 보상을 가능하도록 만들 것이기에 명확한 성과와 이에 기반한 보상이 과거와는 다른 수준으로 강조됨을 의미한다. 이에 더해 전 세계적으로 확대되는 인적자본공시 제도는 '투명성-데이터-보상-성과'의 흐름을 가속화해 주는 변화일 것이다.

2025 한국 인사 관리에서도 이와 관련된 흐름은 더욱 강조될 것으로 보인다. 필자가 우려하는 점은 '투명성', '데이터'라는 키워드인데, 이는 아직 한국 인사에서는 투명하게 정보를 공개하고 공유하는 것이 익숙하지 않기 때문이다. 미국과 한국 스타트업은 이미 공유 플랫폼을 활용해서 일의 과정과 결과를 공개·공유하는 것이 일반적임을 볼 때, 한국 중견-대기업은 어느 수준에 와있을지 우려스럽다. 한국 기업에서 이러한 흐름에 현명하게 대비하기 위해서 우선적으로 **단위 조직 리더에게 현재 조직의 비전과 목표 등을 투명하게 공유하고, 과업 현황과 결과를 피드백/포워드 해주는 제도와 문화**를 만드는 것부터 시작해 볼 수 있다.

정리하면, 2025년 한국 인사는 다양성에 대한 높은 수준의 포용성이 필수적이고, 투명한 제도 및 문화, 리더십을 구축하기 위한 노력이 필요하다. 또한, 구성원의 신체적, 정신적, 재정적 웰빙을 돕기 위한 제도적 노력도 뒤따라야 한다.

KMA의 CTF(Connecting the Future)는 이러한 변화를 진단하고 미래를 준비하도록 돕는 HR의 중요한 장이다. 스티브 잡스가 이야기한 'Connecting the dots'는 우리가 매 순간 점을 충실히 찍다 보면 어느 순간 하나의 선이 이어진다는 뜻인데, 지난 10월 개최된 'CTF 2025'가 미래로 나아가는 여러분의 선에 하나의 의미 있는 점이 되었기를 바라며 본 고를 마친다.

“ **AI '한 명'에게 일을 주고 함께 일하던 방식에서
이제는 AI '팀'과 함께 더 높은 속도와 품질로
목표를 달성하는 시대가 열리고 있다.** ”

part 2

2025 HRD 트렌드 키워드

KMA에서는 현재 한국 기업 HRD 현황을 파악하고 내년도 변화를 전망하기 위해 설문조사를 실시했다.

본 조사 결과를 통해 기업 HRD가 시대에 필요한 전략을 수립하고 효과적인 역할을 수행할 수 있도록 돕고자 한다.

1 2025 한국 HRD 현황 분석

2 2025 HRD 트렌드 키워드

1

2025 한국 HRD 현황 분석

2

2025 HRD 트렌드 키워드

I

응답자 현황

교육담당자
일반재직자

II

기업 HRD 현황

교육 형태와 학습 방법
교육 운영 방법과 고려사항
LX 관리 방식
역량 개발 지원과 요구
교육 예산 변화와 영향요인

III

HRD 변화 방향 및 전망

환경 변화 요인과 변화관리
중점 추진 분야 2024 VS 2025
2025년 주목할 분야

교육담당자

조사 기간
2024년 6월 26일 ~ 7월 5일

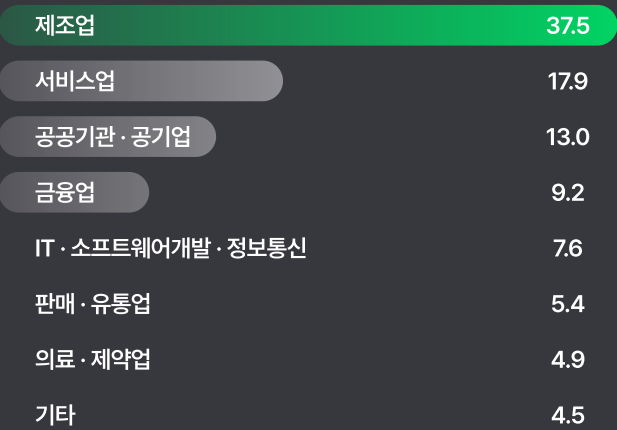
조사 방법
온라인 설문조사

조사 대상
기업 교육 담당 부서 부서장 및 실무자

응답수
181명

단위 : %

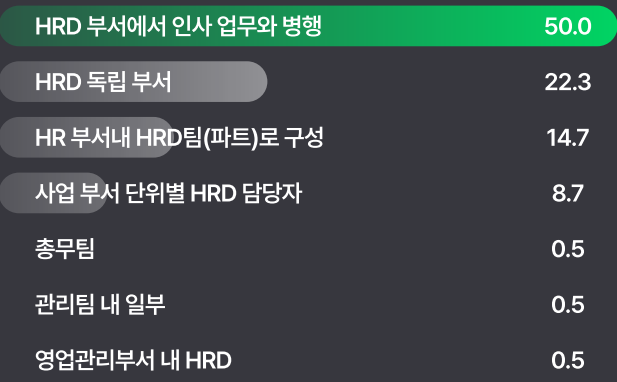
우리 회사의 업종은?



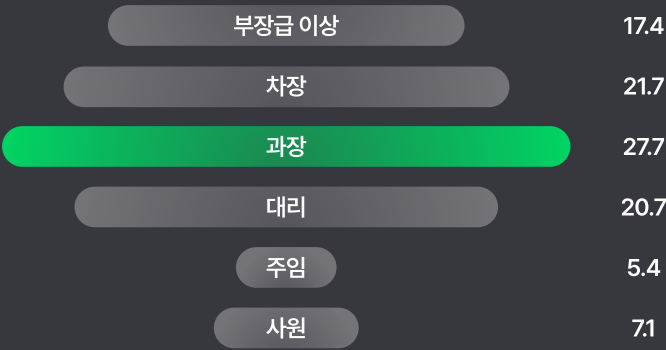
우리 회사의 형태는?



현재 우리 회사 HRD조직 구성은?



나의 직급은?



일반재직자

조사 기간

2024년 6월 26일 ~ 7월 5일

조사 방법

온라인 설문조사

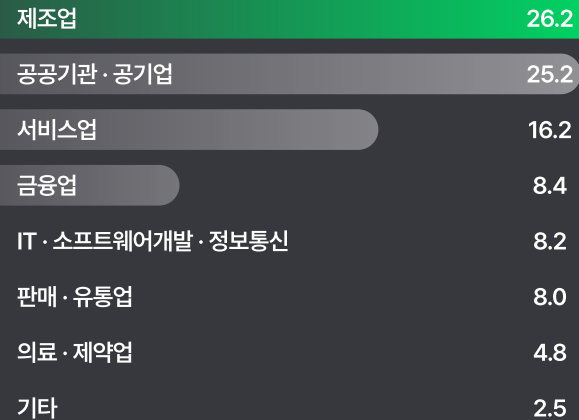
조사 대상

기업 일반 재직자

응답수

519명

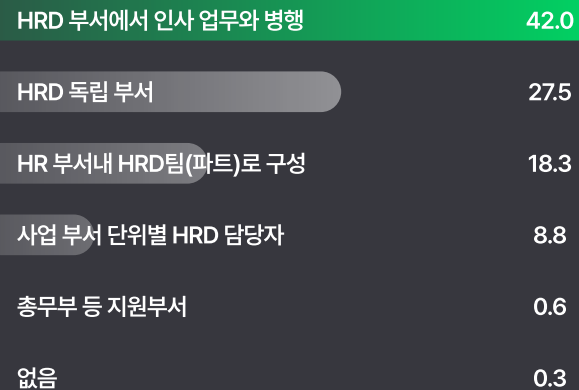
우리 회사의 업종은?



우리 회사의 형태는?



현재 우리 회사 HRD조직 구성은?



나의 직급은?



단위 : %

[교육 형태와 학습 방법]

단위 : %

교육 형태와 방법은 어떻게 운영되고 있는가?

우리는 디지털 전환시대 학습자들의 다양한 니즈를 충족시키고 기업 성과에 기여하기 위해서 구성원에게 제공되는 교육 형태와 학습 방법에 대하여 고민하고 효과적인 교육과정 운영 및 학습 성과 분석을 통해 최적의 대안을 찾아야 합니다.

교육 형태 측면

33.2 사내 집합교육

28.2 이러닝

19.3 외부 집합교육

16.6 하이브리드 러닝 (집합교육 + 비대면 교육)

1.7 실시간 비대면 교육

0.6 이러닝 + 실시간 온라인

0.6 외부 위탁교육

0.6 기타

학습 방법 측면

75.7

11.6

2.2

5.0

5.5

기타
(4 가지 비슷한
비중으로 시행)

진단, 과제수행,
피드백, 코칭

실습 포함
시뮬레이션

단체 학습
(토의, 워크숍)

전달식 강의
(강연, 특강)

INSIGHT

집합교육, 실시간 비대면, 하이브리드 러닝이 주요 교육 형태
기술 기반 교육을 위한 새로운 접근 방법 모색 필요

[교육 형태와 학습 방법]

교육 형태와 방법은 어떻게 운영되고 있는가?

교육 형태 측면

코로나 팬데믹 이후 우리는 기업 HRD의 교육 형태에 변화가 발생할 것으로 예상했습니다. 하지만 여전히 사내 집합교육(33.2%)과 이러닝(28.2%), 외부 집합교육(19.3%)을 중심으로 운영되고 있었습니다. 전통적인 집합교육과 이러닝 등의 교육 형태 이외에도 집합교육과 비대면교육을 융합한 하이브리드 러닝(16.6%)의 활용 빈도로 볼 때, 어느 정도 비대면 교육 활동도 유지하는 것을 확인할 수 있었으나 실시간 비대면 교육(1.7%)만을 실시하는 경우는 매우 드문 것으로 드러났습니다. 전반적으로 집합교육과 이러닝 중심의 교육 형태가 진행되는 가운데 하이브리드 러닝과 실시간 비대면 등의 운영을 통해 전통적인 교육 형태의 물리적 제약요인을 어느 정도 해소하고 있는 것으로 볼 수 있으며 장기적인 측면에서 생성형 AI 등의 기술발전에 따라 기업 HRD에서의 교육 형태가 다변화될 것으로 기대해 볼 수 있습니다.

기업 교육은 다양한 형태로 분류되어 각 기업별 특성에 따른 교육 목적을 달성하여 성과를 내기 위해 운영되며 이 과정에서 HRD 담당자의 결정과 운영 방법이 큰 영향을 미칠 수 있습니다. 기업 교육을 운영하는 방법은 전통적으로 사내 또는 사외 집합 교육으로 많이 진행되었지만, 최근의 여러 변화를 반영하여 다양한 교육 과정과 이에 적합한 교육을 실시하기 위해 온라인, 하이브리드, 실시간 비대면 등의 교육 형태 등으로 확대되어야 합니다.

학습 방법 측면

내용 전달 중심의 강연 또는 특강(75.7%)의 학습 방법이 압도적으로 많은 비중을 차지하고 있는 것을 확인할 수 있는데, 이것은 전문가의 지식과 최신 트렌드 학습에 대한 교육 환경으로부터의 요구를 반영하고 있는 것으로 보여집니다. 이어서 토의 또는 워크숍 형태의 단체 학습(11.6%)을 통해 학습자들의 참여를 촉진하는 학습 방법이 확대되고 있음을 볼 수 있으며, 실습을 포함한 시뮬레이션(5.5%)과 진단, 과제수행 등(5.0%)의 방법을 통해 학습자의 상호 소통을 유도하고 문제 해결 능력을 높일 수 있는 형태의 학습 방법을 활용해 학습자들의 생각과 의견을 자유롭게 공유하고 전개할 수 있도록 하는 학습 방법의 변화가 이루어지고 있음을 확인할 수 있습니다.

설문을 통해 우리의 기업 HRD 현장에서 지식 중심의 획일화된 집단 학습이 보편적으로 진행되는 것을 확인할 수 있었습니다. 이러한 전통적인 기업 HRD 학습 방법의 틀에서 벗어날 수 있도록 HRD 혁신과 시대적 흐름을 반영할 수 있는 학습 방법의 변화가 요구됩니다. 더불어 기존 강의식 교육은 기술 기반 접근 방식을 채택하기 어렵게 하기에 교육에 대한 마인드 셋을 바꿔 교육 방식 변화에 대한 노력이 필요해 보입니다.

INSIGHT

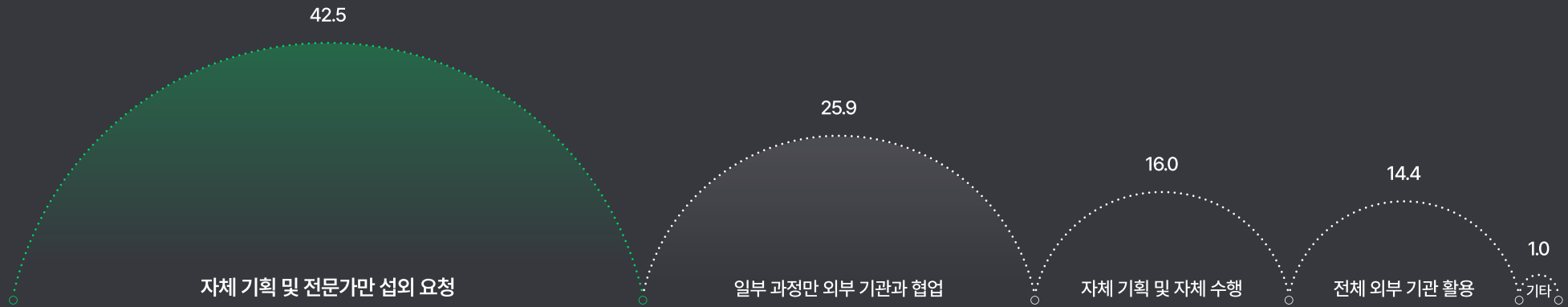
집합교육, 실시간 비대면, 하이브리드 러닝이 주요 교육 형태
기술 기반 교육을 위한 새로운 접근 방법 모색 필요

[교육 운영 방법과 고려사항]

단위 : %

교육 운영 방법은 어떻게 진행되고 있는가?

기업 환경은 끊임없이 변화하기에 구성원의 역량을 강화하고 전문성을 향상하는 것이 더욱 중요해지고 있습니다. HRD는 이러한 과정에서 핵심적인 역할을 수행해야 하며, 구성원이 필요한 지식과 기술을 습득할 수 있도록 효과적인 교육 운영 방법으로 지원해야 합니다.



INSIGHT

조직에서 발휘되는 구조화된 교육체계의 파급효과는 우리가 예상하는 수준 그 이상
생성형 AI 시대에는 HRD 담당자의 역량과 역할이 더욱 강조

대부분의 기업에서 자체적으로 교육 과정을 기획하되 강연자, 교수 등 전문가만 외부에 섭외를 요청하는 형태(42.5%)로 교육을 운영하고 있었습니다. 이어서 전체 교육 과정 중 전문적인 지식과 체계적인 운영을 필요로 하는 일부 과정만 외부 기관과 협업(25.9%) 하는 방법도 많은 기업에서 선호하는 것으로 보입니다. 교육 기획과 수행의 모든 과정을 자체적으로 운영하는 경우는 16.0%에 이르며 이는 내부 전문가 육성과 활용 측면에서 기업의 효익을 추구하는 것으로도 볼 수 있습니다. 이외에 모든 교육 과정을 외부 전문기관과 파트너십을 통해 운영하는 경우는 14.4%로 확인되었습니다.

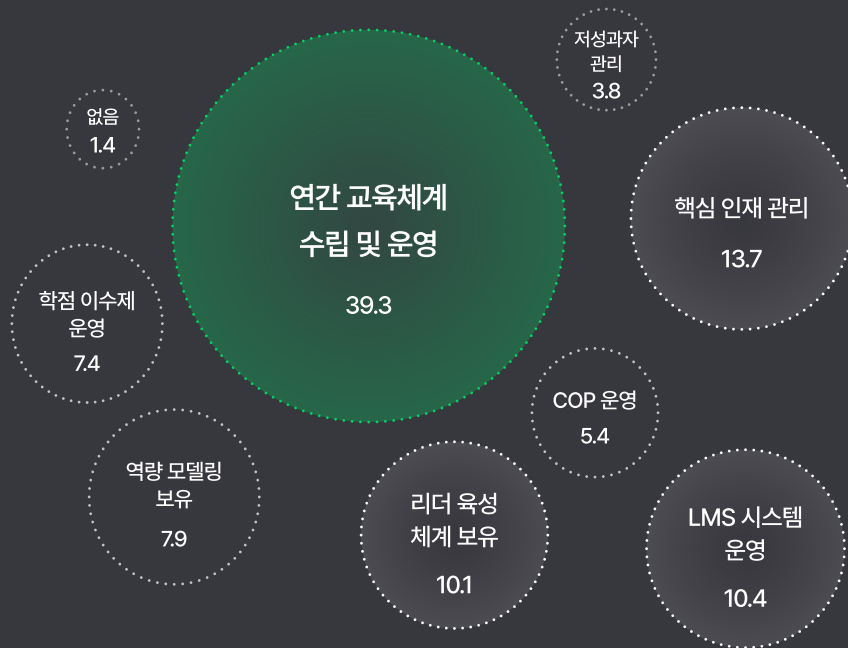
교육 운영 방법의 경우 전반적으로 기업 교육의 전체 과정은 자체 기획한 후 일부 내용을 전문가 또는 기관에 위탁하는 형태가 많이 나타났습니다. 많은 교육 담당자들이 이러한 방법을 사용하고 있지만 구조화된 교육체계 기반에서 아직 해야 할 일들이 더 많아 보입니다. HRD 역량 또는 기업 상황에 따라 외부 전문기관과 협업하여 진행하는 경우, 이 과정에서 기업 HRD 담당자들은 기업 비전과 전략에 기초하여 교육전략과 체계를 수립하고 그에 부합하는 내용 구성을 고려해야 하며, 외부 기관과 과정 운영의 역할을 분담함에 있어 구성원에게 전달되는 학습 내용의 일관성을 확보해야 할 것입니다.

[LX 관리 방식]

단위 : %

구성원 LX관리는 어떻게 진행되고 있는가?

HRD 현장에서의 가장 큰 관심사는 '학습경험(Learning Experience)'이라고 볼 수 있습니다. 학습경험은 세대별 요구와 새로운 세대들이 원하는 일터에서의 유의미한 학습, 다양성과 성과관리 측면에서 우리 기업의 학습경험 관리 형태에서 주는 시사점을 찾을 수 있습니다.



INSIGHT

구성원의 학습경험 관리체계는 반드시 학습 과정과 밀접한 관계 구축

HRD 환경에서 지속적인 학습경험을 제공하기 위해
학습자 중심의 학습 대시보드 지원 필수

기업에서 구성원의 학습경험(Learning Experience)을 어떻게 관리하고 있는지 확인한 결과 대부분의 기업이 연간 교육체계 수립 및 운영(39.3%)을 통해 학습자들의 학습경험을 관리하는 것으로 나타났습니다. 기업에서 구성원 교육의 필요성에 주목하고 HRD 통합적 관점에서 체계를 갖추어 구성원의 학습경험을 관리하고 있는 것을 파악할 수 있습니다. LMS(Learning Management System)를 활용하여 LX를 관리하는 기업은 10% 남짓한 비율에 그쳤고, 이외에 핵심 인재 관리(13.7%), 리더 육성 체계(10.1%), 저성과자 관리(3.8%) 등 인재 유형별로 관리가 이루어지고 있었는데, 이는 그룹 및 역할별 차이에서 나타나는 이슈를 개선하기 위해서 집단과 개인별로 각각 접근하여 인재를 관리하고 있는 것으로 생각해 볼 수 있습니다. 또한 학점 이수제(7.4%), 역량 모델링(7.9%) 등의 제도화를 통해서 구성원에게 학습경험을 제공하며 COP(Community Of Practices)등도 운영하는 것으로 나타났습니다.

학습경험이 설계되지 않으면 구성원이 학습을 몰입함에 있어 수동적인 태도를 취하게 되고 학습 효과가 낮아질 수 있습니다. 최근의 다양한 변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 다양한 학습환경에서 학습 몰입도를 높여 학습 여정에 집중할 수 있도록 자기주도적 학습에 대한 지원이 필요합니다.

앞으로 성과기반의 HRD 방향성을 정립하기 위해서는 개인별 학습 대시보드를 제공하여 학습자 중심의 자기주도적 학습이 진행될 수 있도록 관리가 요구되며 학습경험 플랫폼을 설계하고 제공하여 학습 큐레이션 등을 통하여 경력 및 직무 개발 지원에 대한 역할이 강화될 수 있도록 준비해야 합니다.

[역량 개발 지원과 요구]

단위 : %

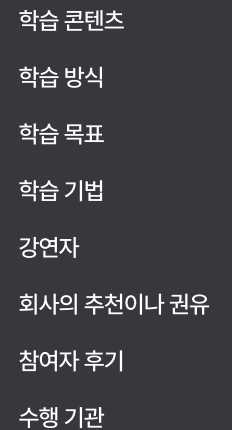
구성원의 역량개발을 위한 지원과 요구가 있는가?

기업을 둘러싼 급격한 경영환경 변화는 기존 직무중심에서 보다 세분화되고 구체화된 스킬 중심 인재관리로의 변화를 가져오고 있습니다. 빠른 기술발전과 시장 변화, 학습자 유형에 따라 민첩하고 유연하게 새로운 지식과 기술을 습득하고 적용하여 경쟁력을 갖춘 구성원을 육성하기 위해 목적 지향적 학습환경으로의 전환이 가속화될 것입니다.

교육담당자가 기획 시 고려하는 것



학습자가 교육 선택할 때 고려하는 것



INSIGHT

구성원의 역량 향상을 위해서는
학습목표와 사업전략의 연결고리를 만드는 것이 중요

교육담당자 측면에서 교육과정 준비 시 고려하는 요인으로는 학습 방식(29.3%), 학습 목표(26.0%), 학습 콘텐츠(20.6%), 구성원 니즈(16.8%) 순으로 나타났으며, 이 4개 항목이 90% 이상을 차지하고 있습니다. 이는 기업 HRD 담당자들이 교육 기획 시에 학습 방법 측면에서 접근한다는 것을 알 수 있는 대목입니다. 그 후 학습 목표와 내용, 그리고 구성원의 학습 요구사항을 반영하여 교육을 준비하는 것으로 나타났습니다.

반면, 학습자 측면에서 교육과정 선택 시 고려 요인으로는 학습 콘텐츠(46.5%), 학습 방식(21.1%), 학습 목표(14.6%), 학습 기법(9.6%) 순으로 나타났습니다. 기업 HRD 담당자와 다르게 학습자들은 학습 내용을 가장 중요하게 생각하는 것으로 드러났습니다. 이는 HRD 담당자들이 교육 기획 시 학습 콘텐츠를 어떻게 구성하여 학습 목표와 연계시킬 것인지 신중히 고민해야 한다는 인사이트를 제공하고 있습니다.

이외에, 기업 HRD 담당자나 학습자 모두 교육을 제공하거나 선택함에 있어 강연자, 참여자 후기, 수행기관 등의 요인에 대한 중요도는 낮게 인식하는 것으로 나타났습니다. 이는 학습 내용과 방법, 목표가 명확하고 구체적이면 학습자에게 높은 수준의 몰입과 성과를 기대할 수 있음을 시사합니다.

[역량 개발 지원과 요구]

단위: %

구성원의 역량개발을 위한 지원과 요구가 있는가?



구성원이 스스로 역량개발을 위해 필요하다고 생각하는 지원 사항에 대해 조사를 실시한 결과, 외부 집합교육 참여 기회 확대(36.5%), 자기 개발 시간 확보(24.4%), 자기 개발비 지원(23.4%), 사내 교육 개설 확대(11.0%), 사내 학습동아리 지원(4.2%)의 순으로 나타났습니다. 사내에서 진행되는 자체 교육 이외에 시간과 비용을 투자하여 외부의 다양한 교육 콘텐츠를 경험하고자 하는 요구를 확인할 수 있었습니다.

경영환경 변화에 따라 **전사 또는 단위 조직에서 필요로 하는 역량과 스킬을 파악함**과 동시에, **구성원 개인이 직무 변화 양상을 파악하고 업무 경쟁력 제고에 필요한 역량과 스킬을 학습할 수 있는 방향으로** 나아가야 합니다.

학습 목표를 설정하는 과정에서 기업의 사업 전략과의 연결점을 만들어, HRD 활동이 조직의 성과로 이어질 수 있도록 전략을 구상해야 합니다. 또한 구성원이 학습 환경에 몰입할 수 있도록 흥미를 촉진하고 전사 차원의 인프라를 구축하여 지원할 필요가 있습니다.

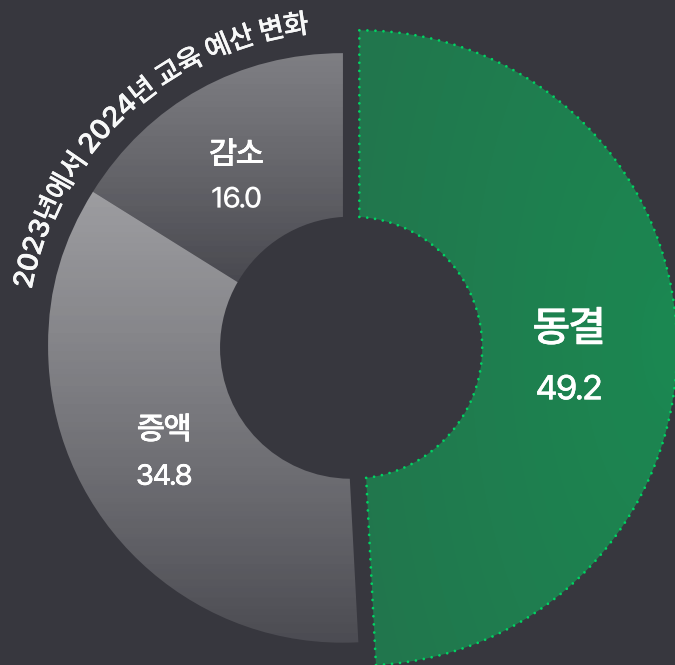
INSIGHT

학습에 대한 흥미를 촉진하고
전사 차원의 학습 인프라를 구축하여 지원해야

[교육 예산 변화와 영향요인]

단위 : %

교육 예산 변화의 흐름과 영향요인은 무엇인가?



INSIGHT

HRD가 기업 성과에 기여하는 역할과 성과에 대해 지속적으로 증명해야.

HRD 조직과 그 역할을 수행하는 담당자의 성찰을 통한 변화 필요

기업 내·외부 경영환경 변화는 기업의 교육 훈련에 대한 투자에 어떠한 영향을 미쳤는지 그 추이를 확인하고 변화의 요인과 영향에 대해 관찰할 필요가 있습니다.

2023년 대비 2024년 교육 예산 변화 추이에서 동결이 49.2%로 가장 많았고, 증액이 34.8%, 감소는 16.0%로 나타났습니다.

교육 예산 동결 사유로는 경영진 및 구성원의 교육 필요성에 대한 낮은 인식, 회사 매출의 감소 혹은 경제적 불황, 전년과 동일한 HRD 방향성, 그리고 기업 측의 HRD 교육의 중요성 간과 등이 꼽혔습니다. 교육 예산 추이에 있어 경영 여건과 기업 HRD 전략이 가장 중요한 영향요인임을 확인할 수 있습니다.

교육 예산이 증액된 기업의 경우에는 기업 내부적으로 구성원의 역량 강화 필요성이 높아졌거나, 글로벌 교육과정 확대에 따른 비용 증가, 직무능력을 높이거나 어학 능력을 향상시키기 위한 투자, 경영 환경 변화에 대응하기 위해 구성원의 업무역량 강화, 그리고 교육 중요성을 강조하기 위한 조치로 확인되었습니다. 기업마다 목적에 따라 교육 예산을 '관리비'가 아닌 '투자비'로 인식하여 적극적으로 인재 개발에 비용을 투입하고 있다는 것을 알 수 있습니다. 또한 교육 예산 증액 사유가 신사업 또는 환경 변화에 대응하기 위한 직무역량 강화, 글로벌 시장 확대에 따른 어학능력 및 직원 역량 강화에 맞춰져 있는 것을 확인할 수 있습니다.

전년도에 비해 교육 예산이 감소된 기업은 전사적인 차원에서 비용 효율성을 높이기 위해 기존 자원을 활용하는 방식을 채택한 것으로 나타났습니다.

기업 HRD는 성과를 증대하기 위한 가장 중요한 자원이고 HRD 관리 및 개발은 기업의 성패와 밀접하게 연관되어 있습니다. 빠르게 변화하는 사회 및 기술과 경영환경에 적응하면서 구성원의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 기업 차원의 지속적인 투자와 노력이 필요합니다. 구성원의 역량 향상에 대한 적극적 지원을 통해 우수한 인재를 확보 및 유지하는 것이 기업 경쟁력의 향상으로 이어질 수 있습니다.

기업의 성과와 목표달성을 위해 인재 관리와 HRD의 역할의 필요성에 대해 스스로 성찰하고 성과에 대해 지속적으로 측정하고 증명하는 것이 중요합니다.

[환경 변화 요인과 변화관리]

단위 : %

환경 변화 요인 및 변화 관리 방안은 무엇일까?

디지털 트랜스포메이션과 코로나 쇼크, 기후 위기 등으로 인해 사회·경제·정치 등 모든 분야에서 '대전환 시대'의 국면을 맞이하고 있습니다. HRD 역시 그 변화를 피할 수 없기에 교육 형태 및 방법의 변화, 조직문화의 새로운 접근 등을 고민하고 다시 준비해야 할 때입니다.

최근 우리 회사 HRD에 가장 큰 영향을 미치는 환경 변화 요인은 무엇인가요?

우리 회사에서 내외부 변화를 어떠한 방식으로 관리하고 있나요?



INSIGHT

기업을 구성하고 있는 다양한 세대가 이해와 협업할 수 있는 업무환경 조성
교육훈련을 넘어서 조직개발 관점에서의 HRD 활동

[환경 변화 요인과 변화관리]

환경 변화 요인 및 변화 관리 방안은 무엇일까?

기업 HRD에 가장 큰 영향을 미치는 환경 요인으로는 **다양한 세대 유입 등의 인력구조의 변화(38.7%)가 가장 두드러지게 나타났습니다.** 이는 조직 환경 측면에서 구성원의 다양성과 세대 간 갈등, 조직 고령화 등이 사회 현상으로 대두되었기 때문입니다. 다음으로 AI 등 새로운 기술 발전 및 도입(21.0%)이 꼽혔는데, 국내외 기업 간 경쟁이 치열해지면서 성장동력을 확보하려는 움직임이 활발해졌기 때문입니다. 뒤를 이어 국내외 경제 동향 및 산업 규제(18.8%)는 경제성장률과 환율, 아세안 경제 등 기업들의 경영활동이 녹록하지 않을 것이라는 전망이 뒷받침된 것으로 나타났습니다. 또한 사회적 변화(13.3%) 요인은 국내 정치 및 사회 환경에서 발생하는 근로제도 변화, 기후변화와 탄소중립을 비롯한 ESG 등 다양한 사회적 이슈가 지속될 것이라 예측하기 때문인 것으로 보입니다. 마지막은 근무환경 변화(8.3%)로 일-가정 중립, 고령화와 저출산, 팬데믹 이후의 업무환경 변화 등의 영향으로 다양한 근무 형태로 전환에 대한 대응과 관리가 주요 이슈로 부상하고 있습니다. 이렇듯 다양한 환경 변화 요인에 대해 **기업 HRD는 경영진과의 파트너십을 갖고 문제해결의 구심점으로 기능해야 합니다.**

기업 HRD가 내·외부 환경 변화에 대응하기 위해 **구성원의 근무 방식 개선과 신사업 발굴을 주제로 한 사내교육(29.3%) 활용이 가장 선호된 것으로 나타났습니다.** 또한 관련 이슈에 대한 동향과 전문 분야 특강(28.2%)을 통해 환경변화에 대응할 수 있게 준비해야 한다는 의견이 많았습니다.

그리고 조직문화나 직원 만족도, 리더십 등의 조직진단(25.4%)을 통해 내부 요인을 개선하거나 외부 변화에 대응하기 위한 활동을 수행해야 한다는 견해도 많았습니다. 이외에도 사내 캠페인 및 이벤트(9.4%), 전략 및 교육체계 수립의 컨설팅(5.5%)의 변화 방식을 통해 접근함으로써 경영환경 변화에 대처하고 있는 것으로 파악되었습니다.

정보의 공유가 활발해지면서 개인과 조직의 학습 속도보다 빠르게 지식이 축적되고 공유되는 시대에 살고 있습니다. 이러한 사회적 현상은 지식의 역전현상을 초래하고 리더와 선배보다 후배가 더 많은 지식을 가질 수 있는 시대를 만들었습니다. 기업 내부에서 구성원 모두가 지식 생산자가 되는 시대를 맞이하여 많은 변화 속에서 다양한 구성원이 조직과 동료에게서 또 다른 유형의 소속감을 경험해 가고 있는 중입니다.

INSIGHT

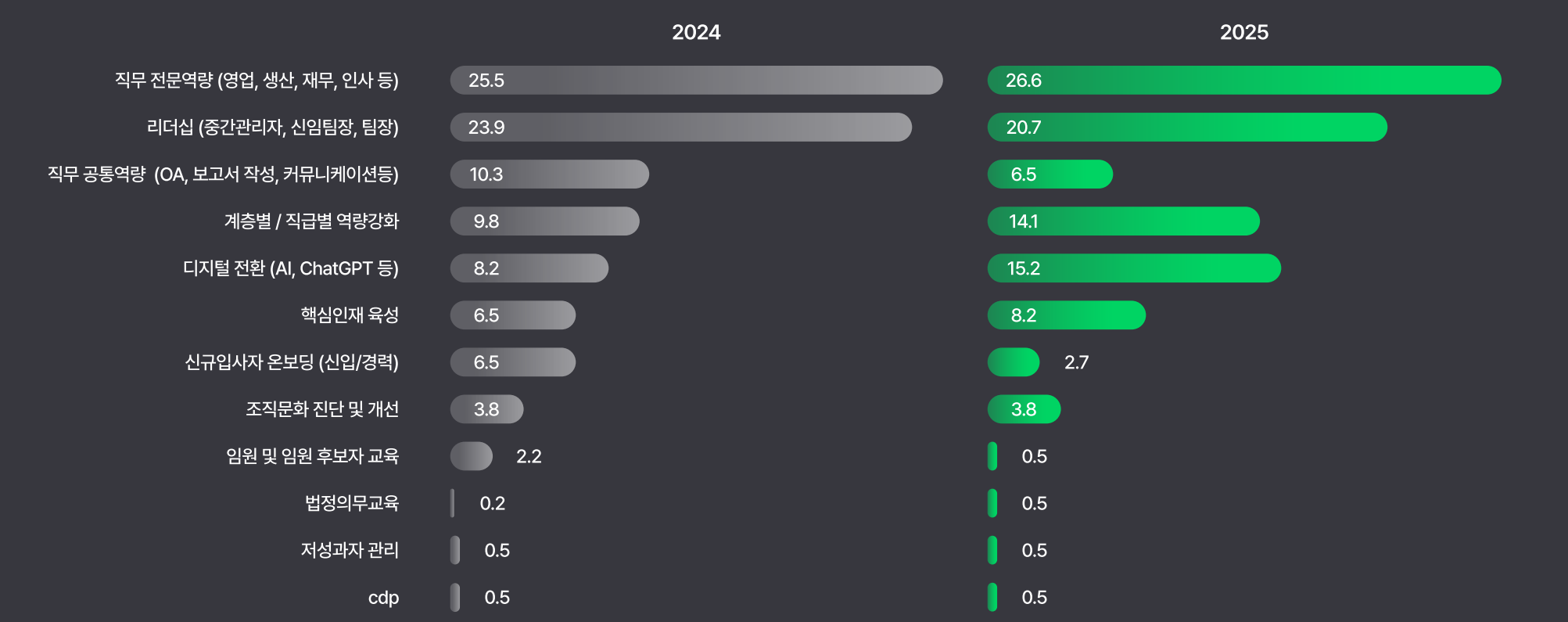
기업을 구성하고 있는 다양한 세대가 이해와 협업할 수 있는 업무환경 조성
교육훈련을 넘어서 조직개발 관점에서의 HRD 활동

[중점 추진 분야 2024 VS 2025]

단위 : %

중점 추진 분야는 무엇일까?

지금까지 HRD가 기업관점에서의 관리체계에 기반하여 성과와 성장을 고민했다면 앞으로는 구성원에게 경험을 통한 동기부여, 업무환경, 리더와의 관계, 업무를 하면서 성장과 성취감을 부여할 수 있도록 하는 것에 더 집중해야 합니다. 구성원의 CLC(Career Life Cycle) 단계별 지원, 리더십, 일하는 방식의 통합적 관점에서 솔루션을 고민해야 합니다.



INSIGHT

경영환경 및 디지털 전환 속도에 민첩하게 대응할 수 있도록 구성원의 직무전문성 강화가 필수적
리더십역량, 직무역량, DT역량은 조직경쟁력 강화에 요구되는 최우선적 변화활동

[중점 추진 분야 2024 VS 2025]

중점 추진 분야는 무엇일까?

2024년 HRD에서 중점 추진한 분야로는 **영업, 생산, 재무, 인사 등 직무 전문성 확보(25.5%)**, **수행 역할(중간관리자, 신입팀장, 팀장)에 따른 리더십 역량 향상(23.9%)**이 가장 많은 비중을 차지한 것으로 드러났습니다. 뒤를 이어 OA, 보고서 작성, 커뮤니케이션 등 직무 공통 역량(10.3%) 강화와 직급별/계층별 역량 강화(9.8%)를 위한 교육 활동이 진행되었습니다. 이외 디지털 전환(8.2%), 핵심 인재 육성(6.5%), 조직문화 진단 및 개선(3.8%) 등의 활동이 기업 HRD 활동에서 중점적으로 추진한 분야로 파악되었습니다.

2025년 교육 체계를 수립함에 있어 고려하고 있는 분야에서도 **영업, 생산, 재무 등 직무 전문성 역량 확보(26.6%)**가 높은 비율을 나타냈습니다. 이는 국내외 경제/경영/정치/사회 등의 환경변화에 따라 기업마다 성과관리, 원가절감, 핵심 기술개발, 영업 전문가 육성 등의 시사점을 도출하여 집중적으로 추진해야 할 과제를 선정하고 실행하기 위해 구성원의 직무 전문성 강화가 주요하게 강조되는 것으로 파악됩니다. 기업 HRD 담당자들은 리더십(20.9%)을 주요 추진 분야 차순위로 꼽았습니다. 경영 방침 분석과 반영을 통해 관리자 및 리더 역량 강화가 중요하다는 것을 알 수 있습니다.

뒤를 이어 디지털 전환(15.2%), 계층별 역량 강화(14.1%), 핵심 인재 육성(8.2%), 직무 공통 역량(6.5%)의 순으로 내년도 주요 추진 분야를 고려하고 있는 것으로 나타났습니다. 기업마다 산업 분야와 내부 환경의 차이는 있겠으나 여전히 **구성원 직무 전문성에 강한 개발 의지**가 엿보이며, **디지털 전환에 따른 직무 역량 개발에 큰 비중**을 두고 있다는 것을 확인할 수 있습니다.

주목할 점은 2024년 대비 2025년에 **디지털 전환에 따른 역량 확보와 핵심 인재 육성을 더 중요한 추진 분야로 꼽았다**는 것입니다. 이는 경영환경 및 업무환경의 변화에 따른 '대전환 시대' 속 구성원의 역량개발과 경영환경을 주도할 우수 인재 육성을 위함이라고 해석할 수 있습니다.

시대가 변함에 따라 구성원의 계층별 역할과 리더십의 의미, 행동의 유형도 모두 변화했습니다. 리더뿐만 아니라 주변에 영향을 끼치는 사람까지 리더십에 대한 범주가 확장되었습니다. 구성원 모두가 서로의 성장을 도와줄 수 있는 방향으로 조직의 풍토가 변화해 가고 있습니다.

INSIGHT

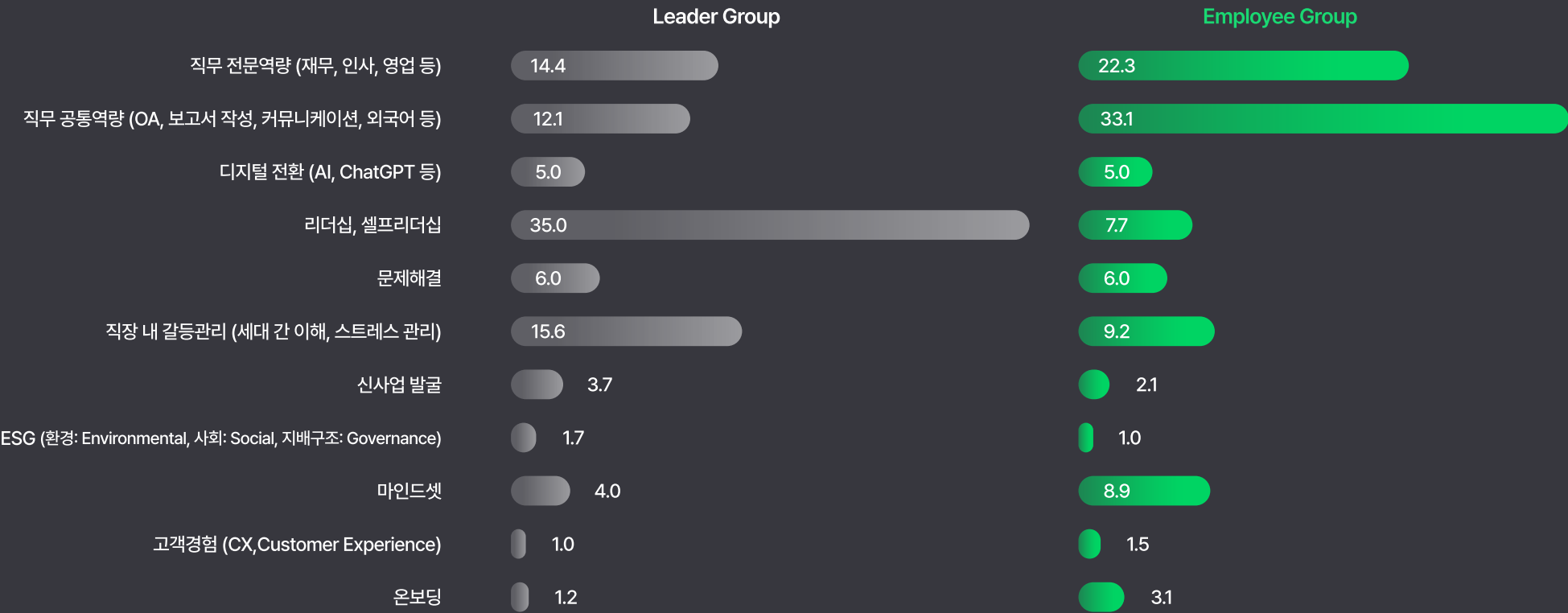
경영환경 및 디지털 전환 속도에 민첩하게 대응할 수 있도록 구성원의 직무전문성 강화가 필수적
리더십역량, 직무역량, DT역량은 조직경쟁력 강화에 요구되는 최우선적 변화활동

[2025년 주목할 분야]

단위 : %

구성원의 의견으로 알아보는 내년도 주목해야할 분야는?

2025년의 기업 HRD는 주요 키워드들은 각각 독립적으로 이루어지기보다, 서로 상호작용하며 일터에서의 변화를 이끌어 내는 것이 필요합니다. 성장에 대한 관심과 개인화된 특징은 기존과 다른 방식의 경력개발을 만들어냈고, 팬데믹을 경험한 우리에게 일하는 방식의 변화 중요성을 부각시켰습니다. 구성원 주체별 차별화된 관심과 운영방식, 그리고 회사와 구성원의 학습과 성장에 대한 실질적 변화가 필요한 시기입니다.



INSIGHT

다양한 세대를 통솔할 수 있는 새로운 리더십 스타일 프로파일링
폭발적인 데이터의 양과 기술의 변화를 선도하기 위한 전문성 확보

[2025년 주목할 분야]

구성원의 의견으로 알아보는 내년도 주목해야할 분야는?

리더 그룹을 중심으로 육성해야 할 주요 분야로 역할 수행과 밀접한 동시에 존경받고 단위 조직을 이끌어 갈 수 있는 리더십(35.0%), 갈등관리(15.6%), 직무 전문성(14.4%), 문제해결(6.0%) 중심의 교육 필요성을 확인할 수 있었습니다. 반면에 구성원 그룹 대상을 중심으로 육성해야 할 주요 분야로 보고서 작성, 커뮤니케이션, 외국어 등 직무 공통 역량(33.1%), 직무 전문성(22.3%), 갈등관리(9.2%), 마인드 셋(8.9%), 셀프리더십(7.7%) 중심의 교육 수요가 있는 것으로 나타났습니다.

2024년 인상 깊었던 교육 내용에 대한 구성원 의견을 정리하면, 개인 성장, 팀장 피드백 역량, AI, ATD, ChatGPT, CS, DT 전문역량, 리더십, 소통, 데이터분석, 성과관리, 영업역량, 개인문화, 조직문화, 코칭을 꼽았는데 이는 앞서 언급한 리더와 구성원 각 그룹에 요구되는 역량을 대변하고 있다고 판단됩니다. 결과적으로 과거 시행된 교육현황 분석을 통해서 구성원이 인상 깊었던 교육 내용은 직무역량과 DT 역량, 리더십 역량으로 나타났습니다.

결과적으로 2025년에는 역할 중심의 역량개발과 그 역할을 수행하면서 요구되는 직무 전문성과 관리 역량에 힘을 실어주어야 할 것이며, 구성원에게는 환경변화에 대한 적응과 협업을 강조할 수 있도록 육성 방향을 모색해야 할 것입니다.

기업의 규모, 성장 단계, 산업 특성에 따라 필요한 리더십과 주목해야 할 분야는 다를 수 있습니다. 구성원의 이야기를 경청하고 리더십을 공유하는 등 새로운 리더십으로의 변화와 함께 기업 특성에 맞는 직무 전문성을 갖추 수 있도록 지원하고 개인을 존중하면서 모두가 함께할 수 있는 조직문화를 만드는 것이 중요합니다.

INSIGHT

다양한 세대를 통솔할 수 있는 새로운 리더십 스타일 프로파일링
폭발적인 데이터의 양과 기술의 변화를 선도하기 위한 전문성 확보

1

2025 한국 HRD 현황 분석

2

2025 HRD 트렌드 키워드

I

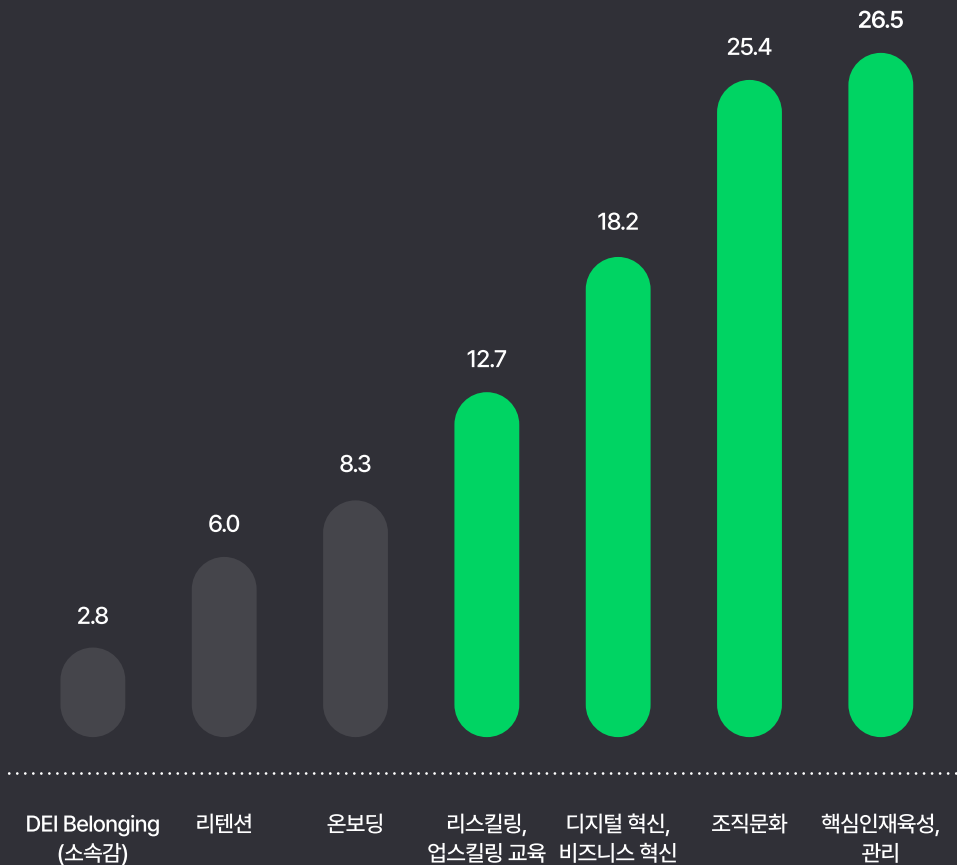
2025년도 분야 종합 분석

II

2025 HRD 트렌드 키워드

2025년도 분야 종합 분석

팬데믹을 경험하면서 디지털 기술을 활용한 비대면 학습과 업무가 일상화되어 업무와 학습의 시·공간의 자유로움 속에서 조직 구성원이라는 소속감과 연대감의 변화를 초래했습니다. 이에 개인화된 구성원의 몰입을 유도하고 조직으로서 힘을 발휘할 수 있게 하는 것이 중요합니다. 지속적으로 조직 안에서 성과창출을 촉진하기 위해 학습경험의 중요성이 더욱 커질 것이라 예상됩니다. 구성원이 무엇을 느끼고 경험하며 이해했는지 조직 구성원으로서 의미를 느낄 수 있도록 준비해야 할 시기입니다.



* DEI: diversity, equity and inclusion

기업 HRD 담당자들은 경영환경 및 기술 변화에 따라 HRD에서 주목해야 할 주요 이슈로 첫째, 핵심 인재 육성 및 관리(26.5%)와 조직문화(25.4%)를 가장 중요한 키워드로 꼽았습니다. 앞으로 기업은 핵심 인재 육성 및 관리에 보다 집중하여 우수 인재를 확보하고 성장시키는 것에 초점을 맞춰야 하며, 기업 이념과 철학, 비전을 내재한 기업 고유의 조직문화 정착에 힘써야 할 것입니다.

둘째, 인재 육성 및 관리와 조직문화만큼 중요한 키워드로 디지털 전환 시대에 요구되는 디지털 혁신과 비즈니스 혁신(18.2%)과 구성원의 리스킬링과 업스킬링 교육(12.7%)이 차지하고 있습니다. 경영환경이 변화하고 디지털 기술이 발전되면서 구성원의 역량에도 변화가 요구되고 있습니다. 이를 위해 인적자원의 리스킬링과 업스킬링으로 조직경쟁력을 확보하는 것이 중요한 이슈가 될 것입니다.

셋째, 신규 인력이 조직에 통합되면서 중요시되는 온보딩(8.3%)과 우수 인재를 유지(6.0%)하는 것이 주요 사안으로 대두될 것입니다. 우수인력을 유입시키고 이후에도 인력을 유지하는 것이 기업경쟁력에 있어 큰 역할을 차지하기에 기업 HRD는 신규 인력의 조기 전략화와 인재 유지를 위한 다양한 학습경험을 제공해야 할 것입니다.

마지막으로 구성원의 DEI와 소속감(2.8%) 확보에 관심을 갖고 지속적으로 관리해야 합니다.

2025 HRD 트렌드 키워드

기업 교육 현황 설문에서 주목한 주요 키워드와 CTF 2025 컨퍼런스에서 언급된 내용을 종합하여 2025 HRD 트렌드 키워드를 선정했습니다. 변화의 중심에서 HRD는 기업의 비전과 전략을 반영한 체계를 구축함으로써, 구성원이 새로운 환경에 적응하고 지속 가능한 성장을 이끌어낼 수 있도록 해야 합니다. 변화하는 시대의 요구에 부응하는 HRD만이 조직의 혁신과 경쟁력을 견인할 수 있습니다.

DX, AX 시대의 역량과 데이터 기반 HRD

AI는 어디에나 있고, AI 기술에 어떻게 대응하는지에 따라 향후 기업의 성패를 좌우할 수 있습니다. 무수히 많은 정보와의 전쟁에서 우리에게 요구되는 역량 중 디지털 역량이 최우선이 된 시대에 적극적인 학습 환경 조성이 필요합니다. 구성원이 AI와의 협업을 통해 업무 효율성을 높일 수 있도록 시리터러시의 단계별 전략이 필요합니다. 기업의 DX와 AX에 있어 HRD의 역할이 강조되는 시점입니다.

HRD가 성과 기반 의사결정을 내리고, 개인화된 학습 경험을 제공하며, 교육의 효과를 객관적으로 평가하는 핵심 자원으로써 '데이터'에 주목해야 합니다. 기술의 발전과 세대의 변화(공정함을 중요하게 생각하는 세대의 등장)에 대응하기 위해 HRD는 데이터 수집·분석 역량을 강화하고, 학습 설계와 성과 평가에 데이터를 적극 활용할 수 있어야 합니다.

리스킬링 vs 업스킬링

빠르게 변화하는 환경과 기술의 발전, 조직의 지속가능성을 위해 기업은 구성원에게 변화를 요구하고 있습니다. 이러한 변화에 적응하며 구성원이 새로운 역할을 수행할 수 있도록 재교육하거나 역량을 강화하여 내부 인재 활용을 극대화할 수 있어야 합니다.

최근 구성원이 조직을 떠나는 이유에는 '성장을 위한 학습의 부재', 즉 조직에서 더 이상 배울 점이 없다는 생각이 큰 부분을 차지하고 있습니다. 또한 Z세대와 알파 세대는 직장에서의 성장 가능성을 중시하기에 이를 충족시키는 업스킬링과 리스킬링은 기업 HRD 전략에 필수적입니다.

조직 내 학습은 디지털 혁신 등 외부 환경 변화에 대응하여 구성원의 역량을 강화하고 성과를 질적으로 높이면서 업무 몰입을 촉진하고 소속감을 높이는 데 중요한 역할을 하고 있음을 인지해야 합니다.

2025 HRD 트렌드 키워드

조직문화와 I&D (Inclusion & Diversity)

기업의 조직문화는 구성원에게 공유된 일종의 규범체계로 기능하면서 조직의 생산성을 높이기 위해 구성원이 무엇에 집중해야 하는지 그 방향성을 제시합니다. 구성원이 다양한 상황에 대해 이해할 수 있도록 활동을 촉진하여 기업만의 고유한 가치를 공유해야 합니다. 이런 과정에서 구성원의 생각과 태도를 바탕으로 행동 변화를 유발하여 변화 또는 개선하는 것이 조직문화의 핵심입니다.

기업환경에 맞도록 올바른 조직문화를 형성하기 위해서는 명확한 방향 설정과 일관성 있는 메시지 전달, 최고 경영진의 리더십 및 소통과 직원들의 성공 경험 이 중요합니다. 조직문화에 대한 접근이 HRD에서 다소 멀고 어렵게 느껴진다면, 조직문화 진단과 컨설팅을 통해 우리 기업에 맞는 조직문화를 만들어 나갈 수 있도록 도움을 받아도 좋습니다.

세대 간 갈등과 조직문화에 대한 기업의 관심은 몇 년째 이어지고 있습니다. 또한 글로벌 트렌드를 통해 계속해서 거론되고 있는 다양성에 대해서도 한국 HRD에서 준비하고 대응해야 할 때가 되었습니다. HRD에서는 구성원이 포용성과 다양성을 이해하고 존중할 수 있도록 분위기를 조성하고 무의식적 편견(Unconscious Bias) 제거 워크숍, 다양성 리더십 개발, 다문화 협업 스킬 학습 등을 통해 조직 내 포용적인 환경을 조성할 수 있습니다. 더 나아가, 다양성과 포용성을 평가하는 지표를 설정하고, 이를 기반으로 조직의 I&D 문화를 지속적으로 개선하는 노력이 필요합니다.

핵심인재 육성 관리

최근 기업의 경쟁력 측면에서 전략적 인적자원관리와 육성에 대한 관심이 증가하고 있습니다. 이는 핵심 인재에 대한 기업의 관심과 중요성이 커지고 있음을 의미합니다. 기업들은 경영 환경의 변화에 따른 대응으로 핵심 인재를 확보하고 성장시키는 것이 기업 생존의 주요 현안이라고 판단하고 체계적인 시스템을 통해 관리하고 있습니다.

기업마다 핵심인재에 대한 정의가 각각 있지만, 보편적으로 핵심인재는 1) 복잡한 문제를 빠르고 효과적으로 해결할 수 있는 능력을 보유한 사람, 2) 동료들에게 영감을 주고 책임감을 바탕으로 높은 성과를 창출하는 사람, 3) 조직의 목표 달성을 위해 전략을 제시하고 논리적 사고력을 가진 사람, 4) 변화에 빠르게 적응하고 새로운 상황에서 안정적으로 업무를 수행하는 사람, 5) 기존 방식에서 벗어나 창의적인 해결책을 제시하는 능력이 뛰어난 사람을 말합니다.

기업에서 핵심 인재를 관리하는 데 있어 선제적으로 할 일은 조직의 비전과 전략에 맞는 핵심 역량을 갖춘 인재를 선별하는 것입니다. 이후 성과, 잠재력, 리더십 등의 데이터를 활용해 맞춤형 학습 프로그램과 경험 기반의 학습(PBL, 코칭, 직무 전환 등), 디지털 역량 강화 교육 등을 실시할 수 있습니다. 이때, 단순한 교육 프로그램 제공에 그치지 않고 조직 전략과 연계한 장기적인 관점에서의 체계적인 설계와 접근이 필요합니다.

Connecting The Future, KMA

KMA는 62년을 이어온 경험과 노하우를 통해 개인과 기업의 성장을 위한 성공파트너가 되고자 합니다.
KMA는 지식으로 개인과 기업 그리고 사회의 밝은 미래를 연결하겠습니다.

KMA 홈페이지

KMA 리닝센터

2025 HRD 트렌드 리포트

발 행 | KMA한국능률협회
발행일 | 2024년 11월 29일
문 의 | ctf@kma.or.kr

* 본 리포트는 KMA 전용 시체와 프리텐다드 서체를 사용해 제작되었습니다.