



A photograph of a professional meeting. In the foreground, a woman with dark hair tied up in a bun, wearing a light-colored blouse, looks towards the right. She is holding a white document with some green and grey graphics. Behind her, a man with a beard and a woman with dark hair are engaged in conversation. The background shows large windows and other people in the room.

2025 국내 HR 트렌드

EY한영 산업연구원

May 2025

Insight Report #25-054



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future
with confidence

Executive Summary

I HR 환경의 진화

- ▶ 글로벌 HR 환경은 경제적 불확실성 증대, 인구통계학적 변화, 디지털 기술의 발전 등 동인으로 인해 진화하고 있음
- ▶ 이러한 환경적 진화로 인해 기업/직원의 니즈와 함께 업무의 본질도 변화하고 있으며, 이에 따라 Untethered Workforce¹가 등장하고 있음

II 국내 HR 트렌드

- ① ‘핀셋 채용’ 통한 유연·정교한 인재 확보
 - ▶ 필요한 시점에 필요한 인력만을 모집하여 고용 유연성을 높이고 핵심 인력을 효율적으로 확보
- ② 직무에서 스킬 중심으로 교육·육성 체계 전환
 - ▶ 기업 요구 역량의 빠른 변화, 개별 직원 니즈 다양화 등 추세 대응 위해 ‘직무’에서 ‘스킬’ 중심 HRD² 전환
- ③ 평가·보상 체계의 객관성/투명성 제고
 - ▶ 공정성은 MZ 세대 직원들이 기업을 평가하는 핵심 기준으로서, 평가/보상 체계 보완 장치 도입 가속화
- ④ 개인 맞춤화를 통한 직원 경험 고도화
 - ▶ 채용, 업무, 평가 등 직원 Lifecycle의 접점 별로 ‘초개인화’ 정책과 기술들을 적용

III HR 트렌드 대응 전략

- ▶ AI 등 최신 기술 기반 시스템 및 프로세스 도입하여 HR 트랜드 변화에 최적 대응
- ▶ 변화에 대한 민첩한 대응이 가능한 조직으로의 전환

1. 기존의 고정적인 근무 체계를 거부하고, 일하고 생활에서 최신 기술을 적극 활용하며, 자신의 가치 실현을 중시하는 세대 (Untethered 정의: 줄로 매이지 않은) 2. Human Resource Development



Table of Contents

01

HR 환경의 진화

02

국내 HR 트렌드

03

기업 대응 전략



01

HR 환경의 진화

글로벌 HR 환경은 경제적, 사회적, 기술적 동인에 의해 진화하고 있음

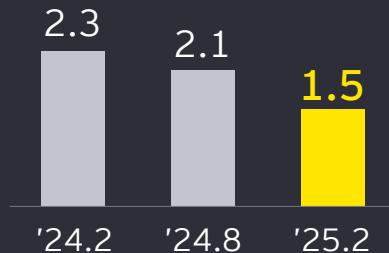
Economy

1 경제적 불확실성 증대

- 지정학적 이슈, 성장 동력 부재 등으로 투자 및 소비 심리 악화
- 전세계 자국 우선주의 확대로 미래 경영 환경 불투명

국내 경제 성장률 둔화

2025 GDP 성장률 전망치¹ (%)



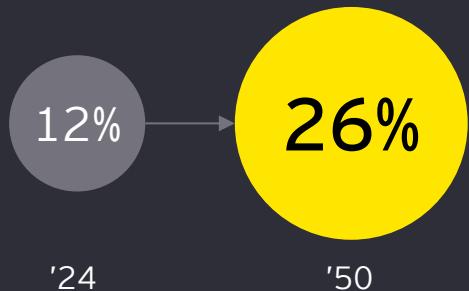
Demography

2 인구통계학적 변화

- 고령화/저출산 현상이 선진국에서 신흥국으로 확대
- MZ세대가 사회 및 경제 주력 계층으로 부상

전세계 고령화 가속

전체 대비 60세 이상 인구 비중²



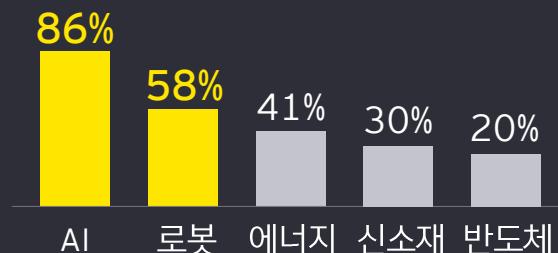
Technology

3 디지털 기술 발전

- AI 기술 활용이 소비자와 기업 모두에게 보편화
- 전 산업에 걸쳐 광범위하게 도입되면서 혁신 가속화

향후 비즈니스 혁신 기술

글로벌 주요 기업 대상 설문³



1. 한국은행 2. UN ('24) 3. WEF 2025

Source : EY Analysis

경제적 불확실성의 확대로 인해 국내외 기업들은 조직을 축소하고 있음

Downsizing

(EY 2025 CEO Outlook Survey)

'25년 매각 또는 분할 계획 有

44%

48%

조사 시기 '24.09

'25.01

비정규직 증가

글로벌 비정규 노동 시장 규모¹

(\\$ Bn)

CAGR
+6.4% → 673

463

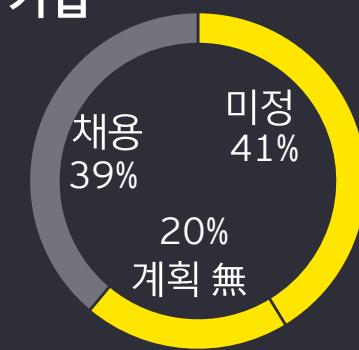
2019

673

2025

신규채용 축소

'25년 국내 주요 기업
신규채용 계획²



수익성 악화로
인력 감축할 예정

42%

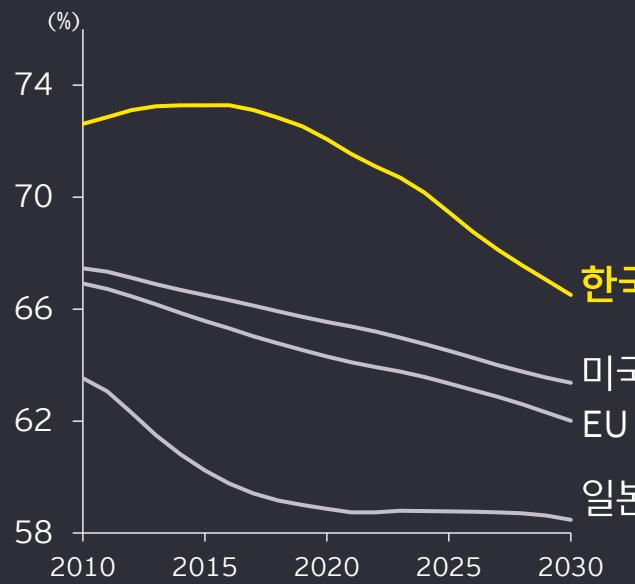
신규채용에 미온 또는 부정적인 이유



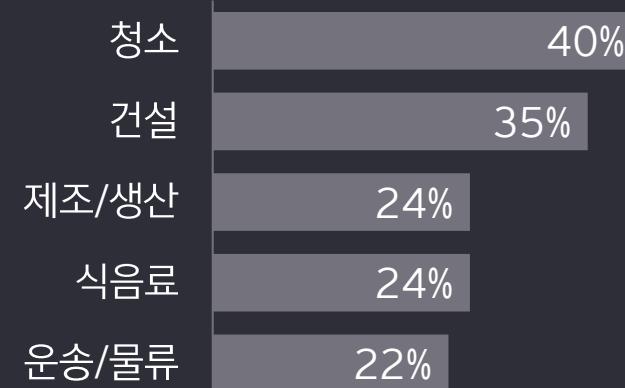
인구통계학적 변화는 노동 시장의 양적/질적 변화를 일으키고 있음

주요국 노동 인구 감소

주요국 생산가능인구 추이¹



미 업종별 이민자 비중²



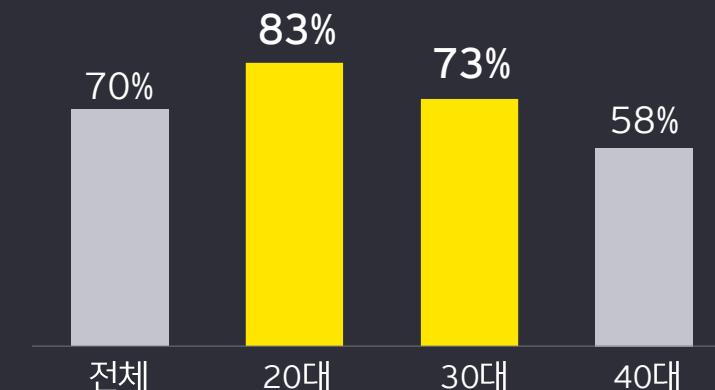
반이민 정책으로 인해 이민자들이
담당하던 노동력 급감 예정

현재 노동 인구의 특성

전체 근로자 중
MZ 세대 비중³

+60%

연령대별 이직 고려 비중⁴



1. UNHCR 2. US Bureau of Labor statistics 3. HR Insight 4. 한국경영자총협회 ('24.06, N=1,500)

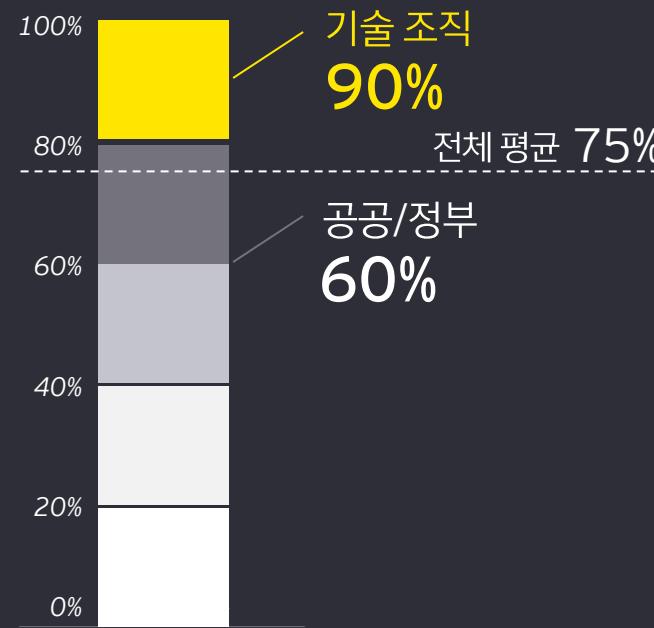
Source : EY Analysis

AI 등 최신 기술의 발전에 따라 요구되는 인적 역량이 바뀌고 있음

생성형 AI 활용 현황

(EY Tech Pulse 2024)

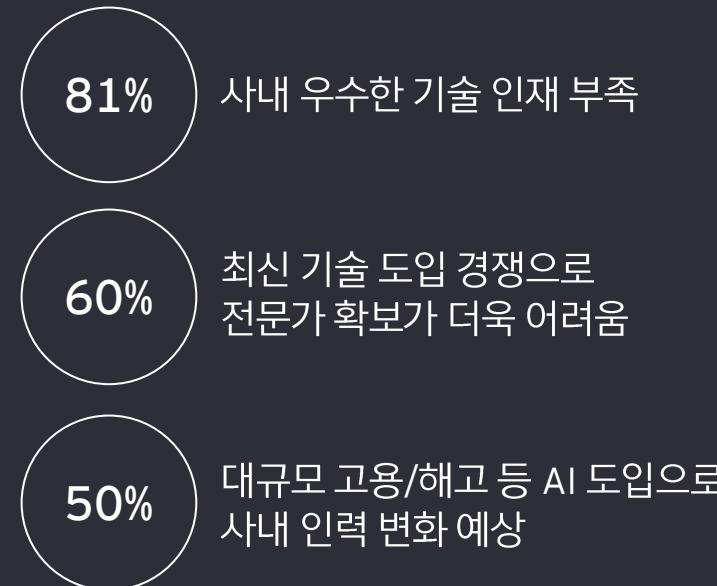
생성형 AI 업무 활용도



기술 전문 인력 수요 증가

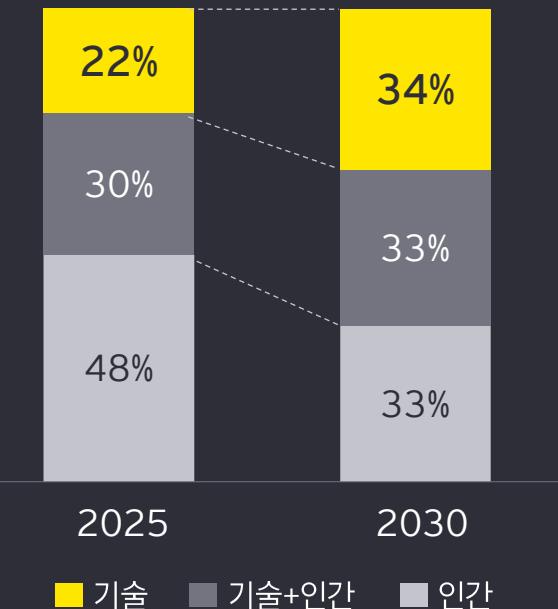
(EY Tech Pulse 2024)

글로벌 주요 기업 기술 인재 관련 설문



기술의 인간 대체 비중 증가

전체 직무 내 주도적 수행 주체의 변화¹



1. WEF 2025

Source : EY Tech Pulse 2024, EY Analysis

HR 환경의 진화에 따라 Untethered Workforce가 등장하고 있음

HR 환경 진화 Implications

기업 니즈 변화

- 전 사업 부문과 기능에서 생산성 및 효율성 극대화 위한 HR의 역할 강화
- 인재 부족으로 인해 전문성과 요구 스킬 갖춘 인력 확보 경쟁 심화

직원 니즈 변화

- 조직 문화 및 커리어 적합성 등 필요에 따라 이직하면서 유연하게 직장 선택
- 자신의 가치관에 부합하는 기업 정책 및 제도 마련 요구

업무 본질 변화

- 업무는 고정적이지 않으며, 직원들은 다양한 기술을 배우면서 변화하는 상황에 대응 필요
- AI/로봇 기술 도입 확대로 직원의 업무 Scope 및 Scale이 지속 변화

Untethered Workforce의 등장

개념

기존의 고정적인 근무 체계를 거부하고, 일하고 생활에서 최신 기술을 적극 활용하며, 자신의 가치 실현을 중시하는 세대

주요 특성

Flexible

근무 장소, 고용 형태 무관

Mobile

직장 및 조직을 자유롭게 이동

Digital

기업/업무 기술 활용도 중요

Process-oriented

결과보다 과정이 더욱 중요



02



국내 HR 트렌드

국내 Top 4 HR 트렌드

01

Acquisition
인재 확보

'핀셋 채용' 통한
유연·정교한 인재 확보

필요한 시점에 필요한
인력만을 모집하여 고용
유연성을 높이고 핵심
인력을 효율적으로 확보

02

Development
인재 육성

직무에서 스킬 중심으로
교육·육성 체계 전환

기업 요구 역량의 빠른 변화,
개별 직원 니즈 다양화 등
추세 대응 위해 '직무'에서
'스킬' 중심 HRD 전환

03

Evaluation
성과 관리

평가·보상 체계의
객관성/투명성 제고

공정성은 MZ 세대 직원들이
기업을 평가하는 핵심
기준으로서, 평가/보상 체계
보완 장치 도입 가속화

04

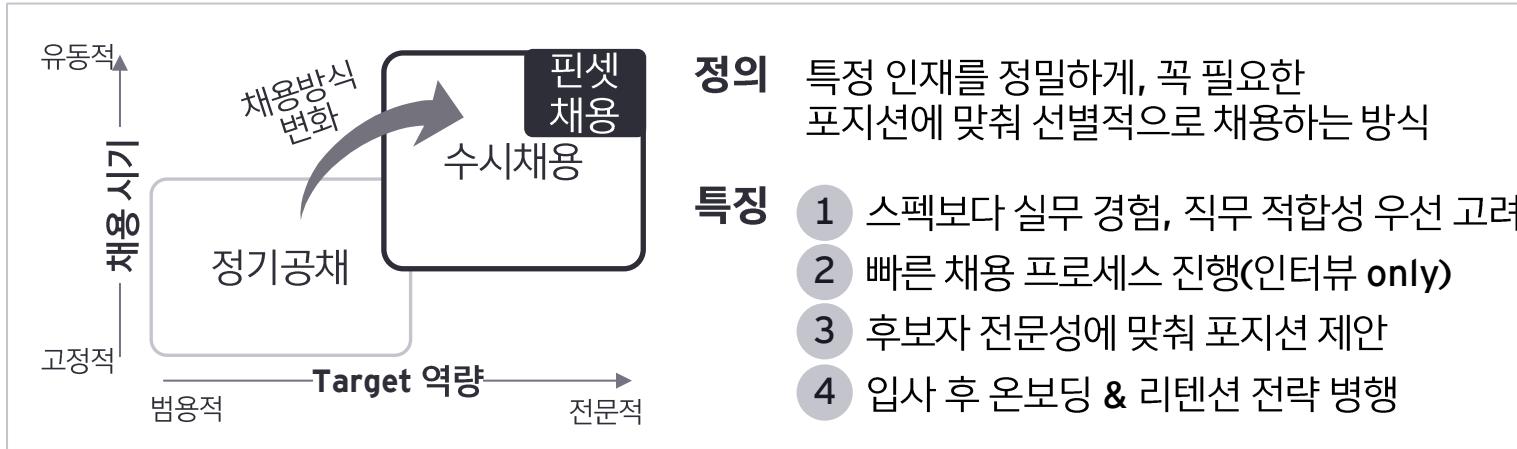
Experience
직원 경험

개인 맞춤화를 통한
직원 경험 고도화

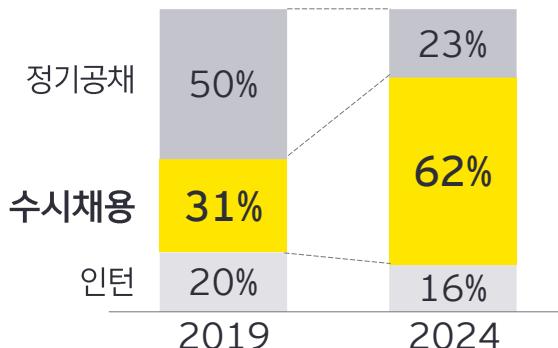
채용, 업무, 평가 등
직원 Lifecycle의 점점 별로
'초개인화' 정책과 기술들을
적용

대규모 채용보다 핵심 인재를 빠르게 선별해 채용하는 '핀셋 채용'이 증가하고 있음

핀셋 채용 정의와 특징

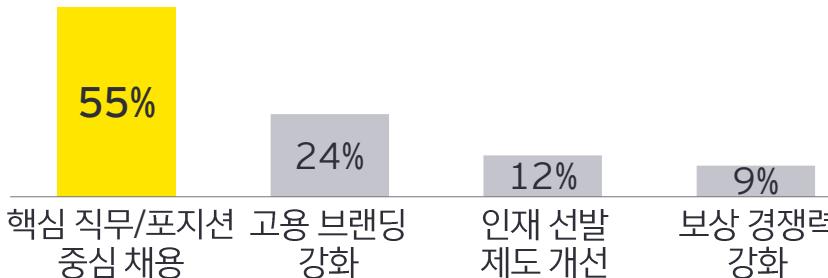


채용 방식의 변화¹



'25년 인재 채용 전략

(EY 2025 Korea HR Market Trend Survey)



1. 인크루트 ('24.12)
Source : EY Analysis

KEY POINTS

All-round player가 아닌 핵심 역량 갖춘 인재 채용 니즈 강화

- 디지털 전환, AI, ESG 등 분야의 전문성 갖춘 인재 확보 경쟁 심화
- AI 기반 채용 플랫폼 발전으로 정확한 스킬 매칭 채용이 가능

경영 환경 악화로 양보다 질을 중시하는 '효율적 채용' 기조 확대

- 무분별한 대규모 채용보다 핵심 역할 수행 인재만 선별하여 인건비 최적화
- 조직의 핵심 경쟁력 강화와 빠른 변화 대응을 위해 핵심 인재 중심 채용 선호

국내 주요 기업들은 전문 인력 확보를 위해 핀셋채용 방식을 적극 활용 중

신입 가전 R&D 부문만 채용

- '25 상반기 신입 채용을 가전 본부 내 R&D 인력 대상으로만 진행
- 모터, 컴프레서 최적화 설계 등 구체적인 필요 역량 제시

LG
전자

디지털 역량 검증 테스트 활용

- 디지털 금융 등 전문 직군 한정하여 수시 채용 진행
- 특히, 디지털 직군은 별도 디지털 리터러시 평가¹ 통해 전문성 검증

신한
은행

핀셋
채용

- '24 하반기 R&D 부문 58개를 특정하여 채용 진행
- 고성능차 프로젝트 관리, 배터리 설계, 로봇 사업 관리 분야 집중

현대
자동차

R&D 수시 채용 부문 더욱 세분화

삼성
전자

- 반도체 사업부문 모집 직무가 작년 대비 절반 감소
- AI용 반도체인 HBM 분야 기술직 위주로 인력 채용 진행

AI 반도체 분야 채용에 집중

1. 금융의 디지털 전환에 필수적인 사고력과 이해도를 확인하는 필기 전형
Source : 언론사 보도내용

효율적 채용의 중요성이 부각되면서 적합한 인재를 직접 타깃하는 '다이렉트 소싱' 부상

다이렉트 소싱의 확대

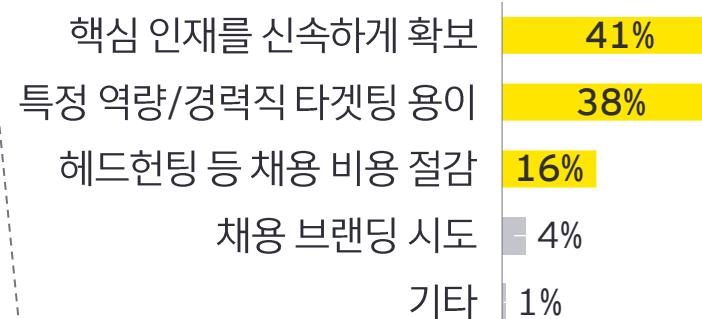
'25년 상반기 국내 기업 신규 도입 및 확대 예정 채용 방안¹



다이렉트 소싱(Direct Sourcing)

- 임원, 조직 리더, 채용 담당자가 직접 후보자를 발굴, 소통, 영입하는 채용 방식
- 채용 공고 게시 후 지원자를 기다리는 소극적인 방식과 대비

'25년 채용 시 다이렉트 소싱 활용 사유¹



KEY POINTS

다이렉트 소싱을 통해 채용의 정확성과 효율성 제고

- 기존 방식 대비 광고비, 수수료 등 비용과 시간 절감 가능

구직 활동에 소극적이며 고용 시장 노출도가 낮은 인재 공략에 적합

- 이직 니즈가 낮은 인재와 직접 소통하여 개인화된 조건 제시 가능

1. 리멤버 국내 기업 채용 담당자 대상 설문 ('24.12)
Source : EY Analysis

Key Trends and Implications

Key Trends

1

핵심 직무에 전략적으로
포지셔닝하는 채용 방식
가속화/대중화

국내
기업
시사점

- 경영 환경 변화 대응을 위해
핵심 인재 채용에 HR 리소스
집중
- 기존 핵심 인재 Retention
프로그램 재수립 필요

2

대규모 공채채용 감소에 따라
내부 인력의 효율적인 운영
강조

- 내부 인력 운영 최적화 위한
Re/Up-skilling 프로그램 강화
- 부족한 인력을 대체할 수 있는
AI/로봇 자동화 기술 도입 및
개발

3

핵심 인력 유치가
어려워지면서 기업들은
‘다이렉트 소싱’ 활용 증가

- 잠재 후보자를 선별하고 그들
대상의 초개인화 맞춤 전략 수립
필요
- 더 나아가, 다이렉트 소싱 경험
및 역량 확보를 통해 채용
브랜딩 전략을 재수립하고 기업
매력도 제고

급변하는 기술/시장 변화 대응을 위해, 최근 기업들은 스킬 중심 조직으로 전환을 도모 중임

조직의 변화

배경

- 기술의 빠른 혁신으로 업무 방식 변화, 다양한 역량 요구
- 시장의 불확실성 증대로 인한 조직 경쟁력 제고 필요



1. Mercer, 데이원컴퍼니 ('24)
Source : EY Analysis

스킬 중심 조직 vs. 기존 조직¹

스킬 중심 조직은 기존 조직 대비...

핵심 인재 이탈 방지

+98%

기업의 평판 높일 가능성

+98%

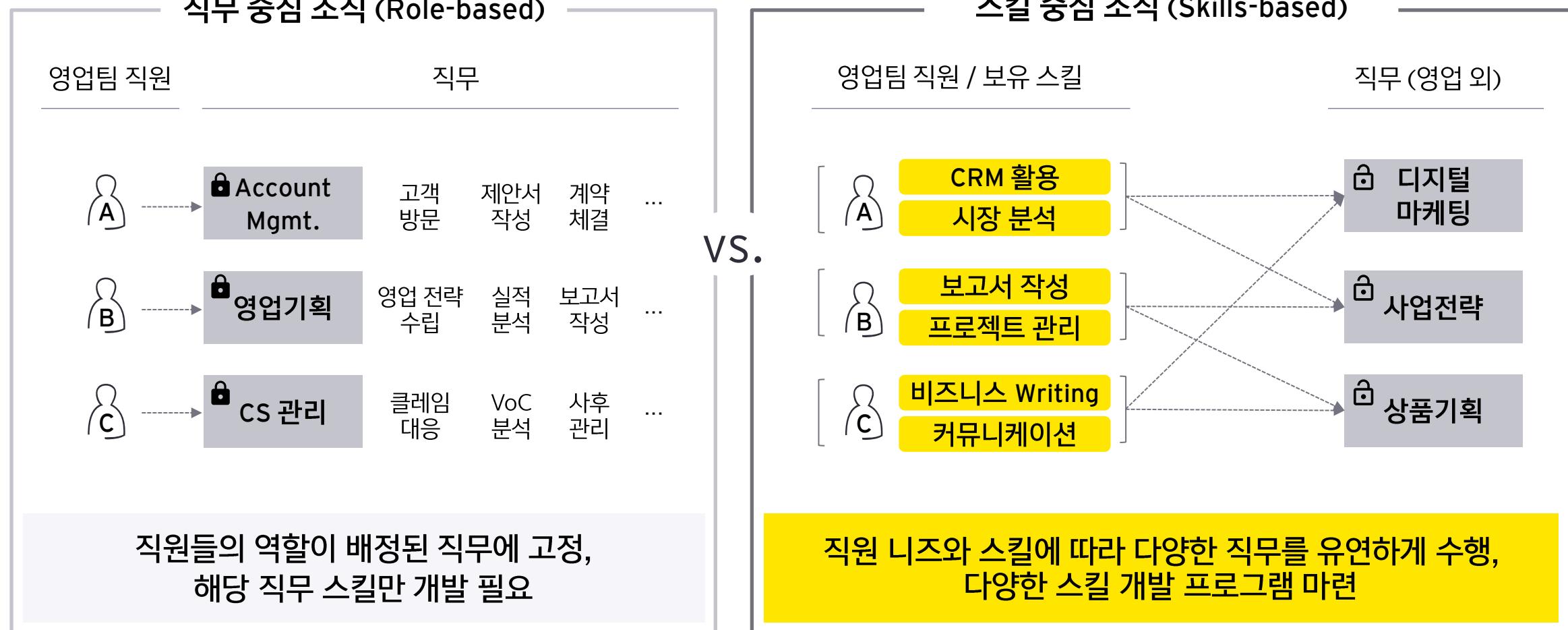
직원들의 업무 경험이 긍정적

+79%

기업의 목표 달성 가능성

+63%

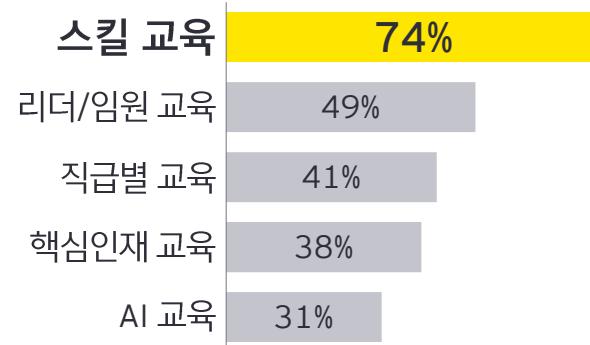
[Back-up] 직무 중심 vs 스킬 중심 조직 운영 예시 (영업팀)



스킬 중심 조직으로 변화하기 위해 교육의 중요성이 더욱 확대되고 있음

스킬 교육의 중요성 인식

'25년 국내 기업이 주목하는 교육 분야¹



새로운 스킬을 배우고 개발하는 것이 중요

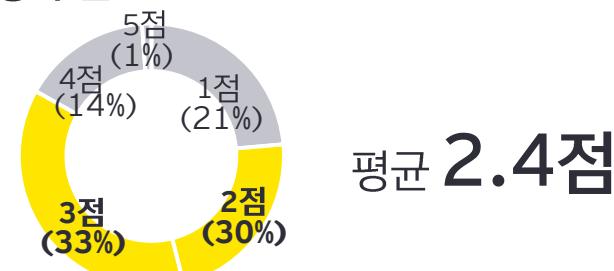


(EY 2024 Work Reimagined Survey)



스킬 교육 고도화 필요성

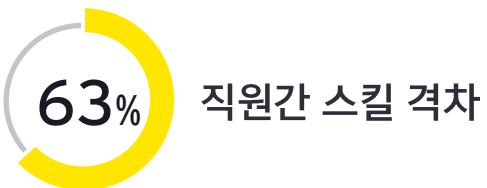
'25년 국내 직무 스킬 및 교육과정의 매칭 수준
(1~ 5점)



평균 2.4점

(EY 2025 Korea HR Market Trend Survey)

비즈니스 전환의 주요 장애 요소



(EY 2024 Work Reimagined Survey)

KEY POINTS

최근 기업 HRD의 핵심은 직무 스킬 교육으로 집중됨

- 단순 지식 전달이 아닌 특정 스킬 강화 하여, 실제 기업 성과 제고가 목표

다만, 스킬 교육 체계 수준은 지속 강화 필요함

- 현재 학습관리시스템 수준이 미흡하나, 기업 대다수가 교육 예산 확대하여 시스템 개선 전망

1. 잡코리아('24.02)

Source : EY 2024 Work Reimagined Survey, EY 2025 Korea HR Market Trend Survey, EY Analysis

[Back-up] 기업 활동에 스킬들이 요구되며, 특히 테크 스킬이 더욱 중요해질 전망

직원 스킬 구분 (세계경제포럼)

테크 스킬 <i>Technology Skills</i> 직무 및 실무 전문 스킬	인지 스킬 <i>Cognitive Skills</i> 문제 인식, 분석, 판단 스킬
AI & 빅데이터	비판적 사고
사이버시큐리티	문제 해결력
직무 전문 프로그램 활용	창의적 사고
대인 스킬 <i>Human Skills</i> 조직 내/외부 협력, 소통 스킬	관리 스킬 <i>Management Skills</i> 과정 중심의 조직 운영 스킬
커뮤니케이션 스킬	계획/조직화
고객지향 마인드	성과 관리
자기 인식	인재 관리

향후 글로벌 기업들이 필요한 스킬

2025년	>	2030년
1 분석적 사고		AI & 빅데이터
2 회복탄력성, 유연성 및 민첩성		사이버시큐리티
3 리더십 및 사회적 영향력		기술 소양
4 창의적 사고		창의적 사고
5 동기 부여 및 자기 인식 역량		회복탄력성, 유연성 및 민첩성
6 기술 소양		호기심 및 평생 학습
7 공감 및 능동적 경청		리더십 및 사회적 영향력
8 호기심 및 평생 학습		인재 관리
9 인재 관리		분석적 사고
10 고객 관리		지속 가능 경영

Source : Future of Jobs (World Economic Forum 2025)

[Case] 스킬 중심의 HR로 체계 전환을 통한 조직 내 인력 효율성 제고함

Fujitsu

배경

일본 내 노동력 및 인재 부족으로 인해 내부 직원의 역량 혁신 필요성 증대

Fujitsu 스킬 기반 HR 체계

온라인 플랫폼 활용한 교육 및 평가

직원 커리어 목표 고려하여
최종 Role Matching 진행

성과 및 스킬 향상도에 따라 평가 및 보상

FUJITSU Career Ownership Program

직원 스킬 교육

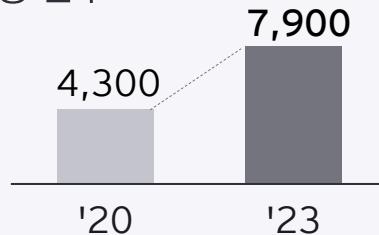
- 총 2,700개 이상의 교육 컨텐츠 개발
- 직원 스킬 프로필 및 커리어 목표에 따라 맞춤형 교육 과정 추천

직원 스킬 평가

- 스킬 전문성을 15단계로 구분하여 평가
(1차 평가) 교육 수료 위한 테스트 진행
(2차 평가) 평가자/동료의 피드백
- 해당 스킬 등급 업그레이드 결정

주요 성과**인재 활용 효율성 증가**

내부 직원 부서
이동 건수
(Unit : 명)

**스킬 교육 운영 활성화**

교육 참여율

69%

교육 만족도

66%

Key Trends and Implications

Key Trends

국내 기업 시사점

1

급변하는 비즈니스 환경 대응을 위해 최근 기업들은 스킬 중심 조직으로 재편

- 효율적/효과적인 시장 변화 대응을 위해 조직의 구조, 문화, HR 등 운영 방식 전반을 스킬 중심으로 재설계 필요
- 다양한 역할을 담당하게 되는 여건에 맞춰 평가·보상 체계 고도화

2

조직과 개인의 니즈에 따라 스킬 교육 분야가 다양화/세분화

- 미래 사업과 Align되고 장기적 관점에서 전사 직원들을 대상으로 실시될 수 있는 다양한 교육/훈련 프로그램 개발
- Hard skill(테크)뿐만 아니라 Soft skill(인지/대인/관리)의 중요성에 대한 공감대 형성, 교육 및 업무 연계 확대 필요

3

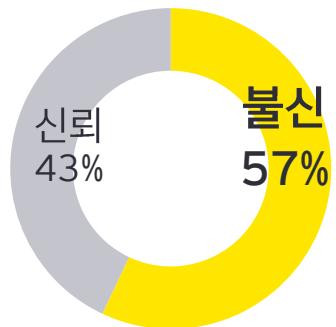
다수의 기업은 스킬 교육의 필요성 인지하고 있으나 준비가 미흡

- 전사·부서별 핵심 스킬을 재정의하고 맞춤형 학습 경로를 제공하며, 조직의 실질적인 성과 연계가 가능한 지표 마련
- 교육의 결과가 현장에서 실제 활용될 수 있는 인사 및 평가체계 필요

객관성 및 투명성 기반의 공정한 평가 및 보상 체계의 니즈가 확대되고 있음

성과 평가에 대한 낮은 신뢰도

회사의 성과 평가에
대한 신뢰¹

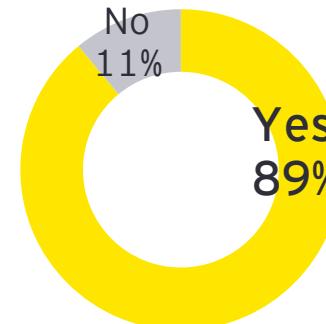


평가 결과 불신 사유

주관적인 평가에 의존	68%
평가제도가 허술하고 미흡	43%
업무특성 고려 없이 획일화된 기준	25%
보완 없이 매년 같은 방식	18%

보상의 투명성에 대한 강한 니즈

성과급 지급 기준의
투명한 공개 필요²



공개해야 하는 이유

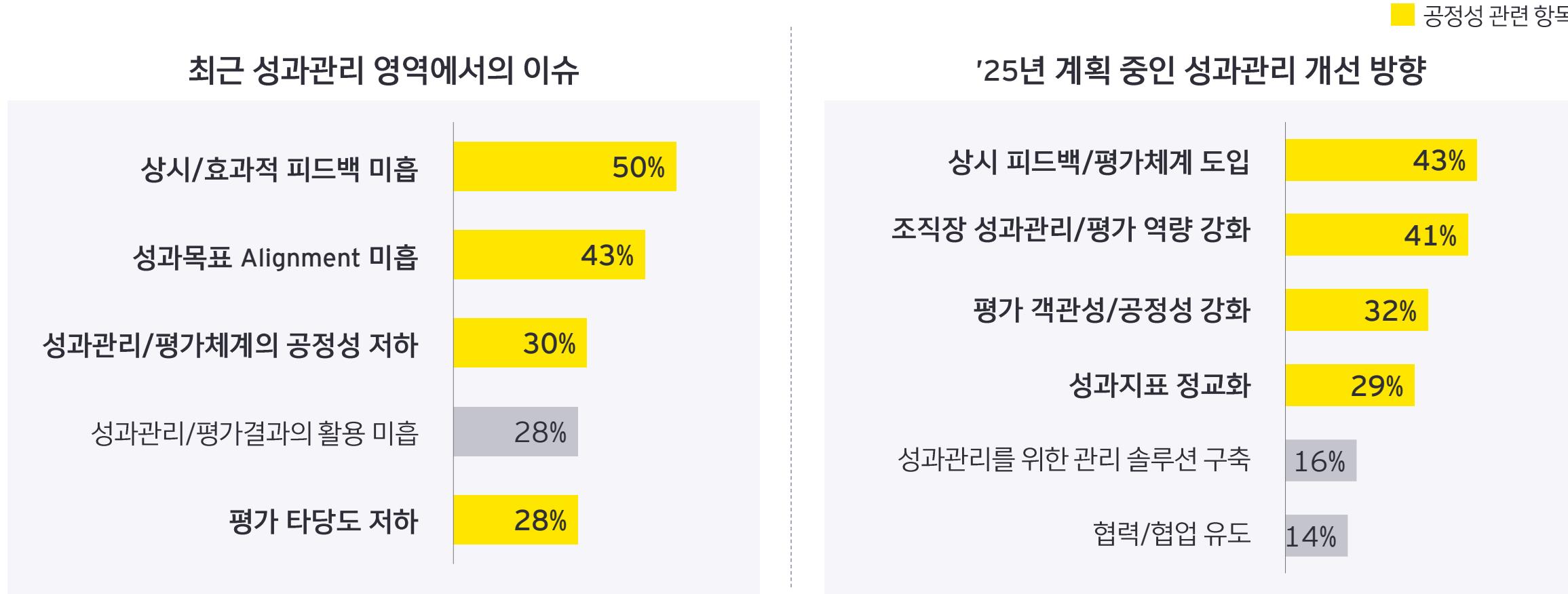
불공정함 발생 가능	54%
공감과 납득 필요 영역	43%
임의로 평가하고 지급	42%
기업의 경영정보 중 하나	33%
기준 성과급에 대한 의문	14%

1. 잡코리아 ('24) 2. 사람인 ('21)
Source : EY Analysis

기업들은 성과관리의 공정성 이슈에 대해 인지하고 있으며 관련 제도 개선하고 있음

기업 내 성과관리 부문 공정성 확보 추세

(EY 2025 Korea HR Market Trend Survey)



특히, 기업들은 상시성과관리 시스템을 도입을 통해 관리의 공정성을 제고하고 있음

현재 성과 관리 체계의 이슈

객관성 결여

- 목표 대비 성과 측정 기준 모호
- 평가자의 평가 역량 미흡
- :

상호 인식 차이 발생하면서
직원 불신 및 불만족 초래

- 충분한 커뮤니케이션 부재
- 명문화되지 않은 평가·보상 제도
- :

투명성 결여

HR Solution 기반 상시성과관리

Task 수행 기록

업무 내용, 기한 등
수시 Task 등록
(by 피평가자)



업무진척도 확인

업무 수행 과정
상시 확인 및 기록
(by 평가자)



동료 피드백 강화

유사 업무/협업
수행 동료 피드백
상시 기록
(by 동료)



평가자의 즉각적 피드백
피평가자 실시간 업로드



수시 목표 점검 및
코칭을 통한
커뮤니케이션 활성화

상시적 업무 수행 과정
및 결과 기록을 통한
다각적 평가 데이터
확보

[Case] 평가 공정성/객관성 확보 사례

AIR PREMIA

	Before	After
평가 지표	전사 공통 지표 사용 평가자 별 기준 상이, 정성적 평가	직무별 평가 지표 구분 평가 기준 표준화, 정량화
평가자 지정 방식	직원이 평가자 임의 지정 <ul style="list-style-type: none">호의적 동료 중심의 평가자 요청 가능	AI 자동화된 평가자 매칭 <ul style="list-style-type: none">과거 평가 이력동행 이력 등 다양한 요소 반영한 평가자 선정
데이터 수집 방식	수작업 입력 <ul style="list-style-type: none">누락 가능본인 및 동료 기억 의존	정량 및 정성 데이터 수집 <ul style="list-style-type: none">비행 실적 (비행 횟수/시간, 노선 등)고객 피드백, 편별 평가 이력 등

국내 자산 운용사

	Before	After
평가 방식	연 1회 평가 <ul style="list-style-type: none">평가 구체성 및 시의적절성 미흡 → 개선 여지/기회 적음 기억에 의존한 평가 <ul style="list-style-type: none">왜곡/누락 발생 가능	연 4회 평가 <ul style="list-style-type: none">평가 즉시 공유 필수화직원의 성장 곡선 follow 용이 시스템에 피드백/커멘트 기록 <ul style="list-style-type: none">피평가자도 상시 확인 가능, 기록 왜곡 가능성 차단
평가 항목 및 활용	업적 평가 only <ul style="list-style-type: none">평가 결과를 보상에만 활용 (연봉, 성과급)	업적 및 역량 평가 <ul style="list-style-type: none">평가 결과 활용 영역 확대 (보상, 승진, 직책 보임 등)
목표 설정	목표 설정 체계 부재 <ul style="list-style-type: none">개별 직원이 임의로 설정개인 목표 수정 불가개인 목표 달성을 확인 불가KPI 가중치 전사 공통 적용	조직-개인간 목표 연계 체계 <ul style="list-style-type: none">목표 설정 가이드 준용 필수분기 별 목표 수정 가능팀/개인 목표 달성을 실시간 확인KPI 가중치 조직 별 차등 적용

Key Trends and Implications

Key Trends

국내 기업 시사점

1

투명하고 객관적인 평가·보상 프로세스에 대한 요구 증대

- 평가·보상 프로세스가 공개되는 제도와 전산 시스템 구축
- 표준화 및 객관화된 평가·보상 기준에 따른 피드백 세션 정례화

2

업무성과에 기반한 정당한 평가·보상에 대한 요구 증대

- 조직과 직원의 목표를 설정하고 객관적인 성과 지표와의 Alignment
- 성과에 따른 보상 수준 및 종류를 명확하게 Mapping하고 직원들의 니즈에 따라 보상 내용을 지속적으로 고도화

직원 Lifecycle 전 과정에서 형성되는 직원 경험(EX¹)의 중요성이 점차 강조되고 있음

EX 정의와 요소

직원 경험이란?

직원이 소속 회사에서 채용부터 퇴사까지의 전
라이프사이클에서 경험하는 모든 상호작용 및 접점을
통칭

직원 Lifecycle 내 EX 요소

■ EX 요소



EX가 조직에 미치는 영향

높은 EX 수준을 갖춘 조직의 특성²

이직률	목표 달성을	고객 만족도
40% ↓	17% ↑	25% ↑

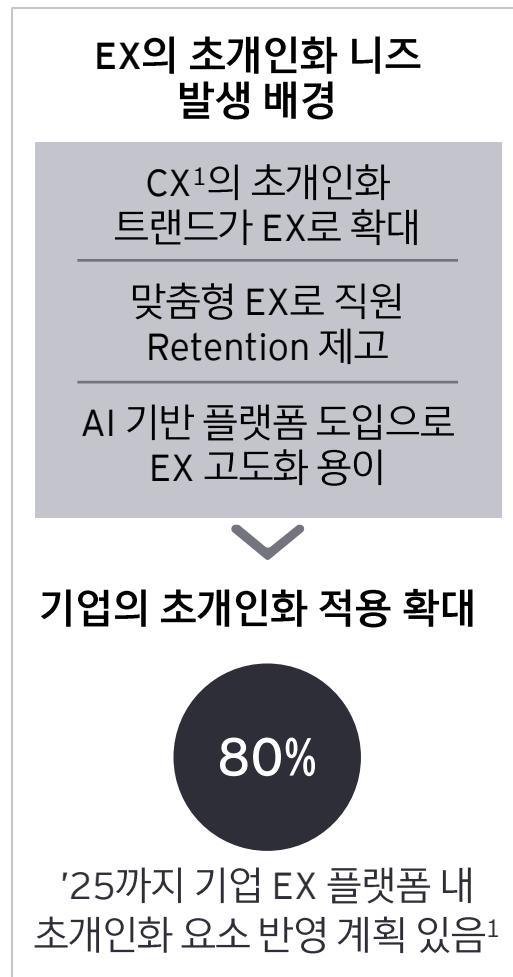
글로벌 HR 리더들이 생각하는 HR 혁신 Enabler³



직원 만족도 및 조직 성과를 제고하기 위해
기업들은 EX 고도화가 필수적이라고 인식

1. Employee Experience 2. Gartner(2022) 3. Digital Bonanza(2023)
Source : EY Analysis

특히, 최근 EX를 향상시키는 방법으로 '초개인화'가 부상하고 있음



EX의 초개인화 적용 예시

EX 영역	초개인화 적용 예시
입사	<ul style="list-style-type: none"> 개인 맞춤형 온보딩 일정/계획 수립 1:1 버디(멘토) 시스템 운영
교육	<ul style="list-style-type: none"> 개인 스킬/성향에 맞춘 적응형 학습 플랫폼 학습 진척에 대한 실시간 피드백 제공
업무지원	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 커리어 목표에 맞춘 커리어 설계, 실시간 성과 인사이트 제공 업무 패턴 분석을 통한 맞춤 근무 시간 제안
성과	<ul style="list-style-type: none"> 일하는 방식과 성향에 맞는 피드백 채널 및 코칭 제공
복지	<ul style="list-style-type: none"> 나이, 가족, 건강 등에 따라 맞춤형 복지 패키지 제공

KEY POINTS

직원의 니즈를 파악하고 선제 대응하는 HR 역할 강조

- 커리어 관리, 복지, 업무환경 등의 초개인화를 통해 직원 업무 몰입도 강화

글로벌 기업들은 초개인화 트랜드에 적극적으로 대응 중

- 주요 직원 경험 영역별로 초개인화 요소 반영하여 HR 전략 차별화

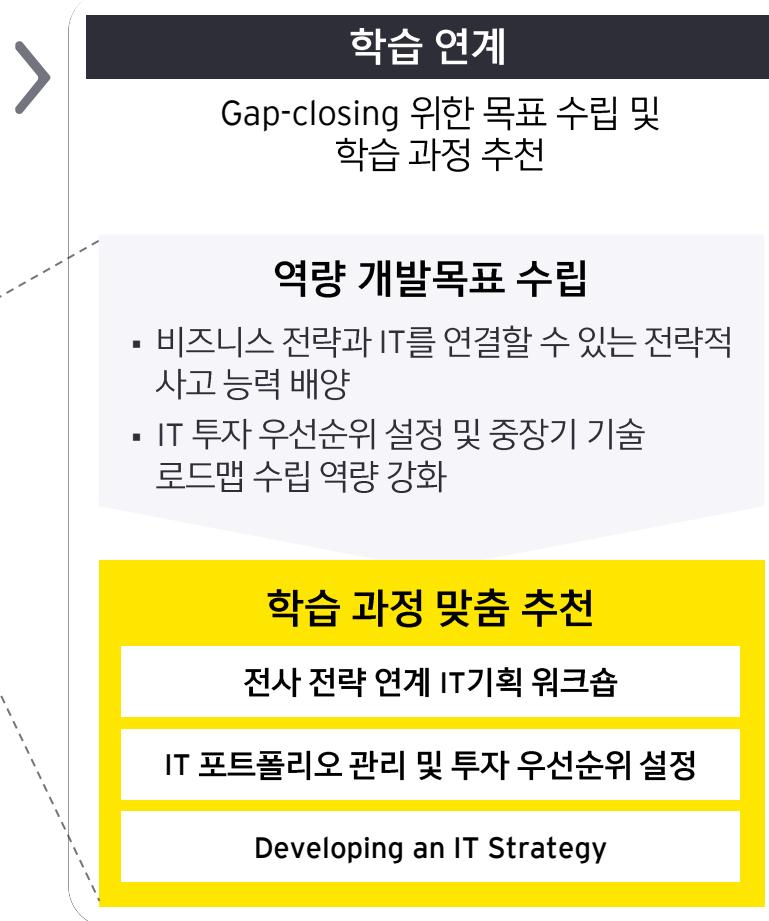
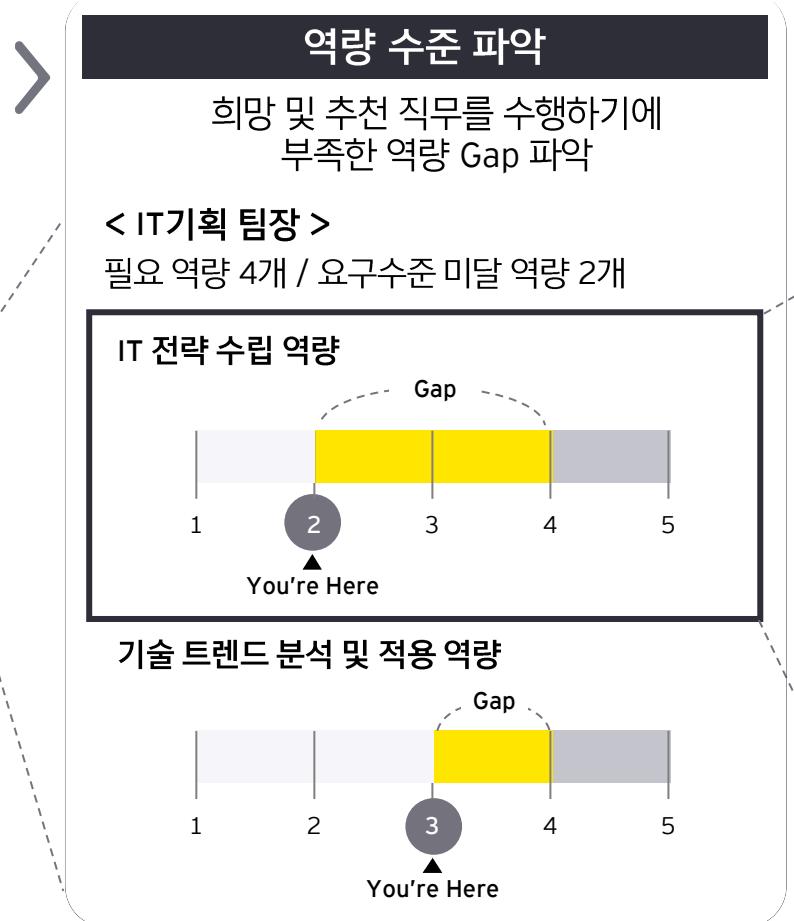
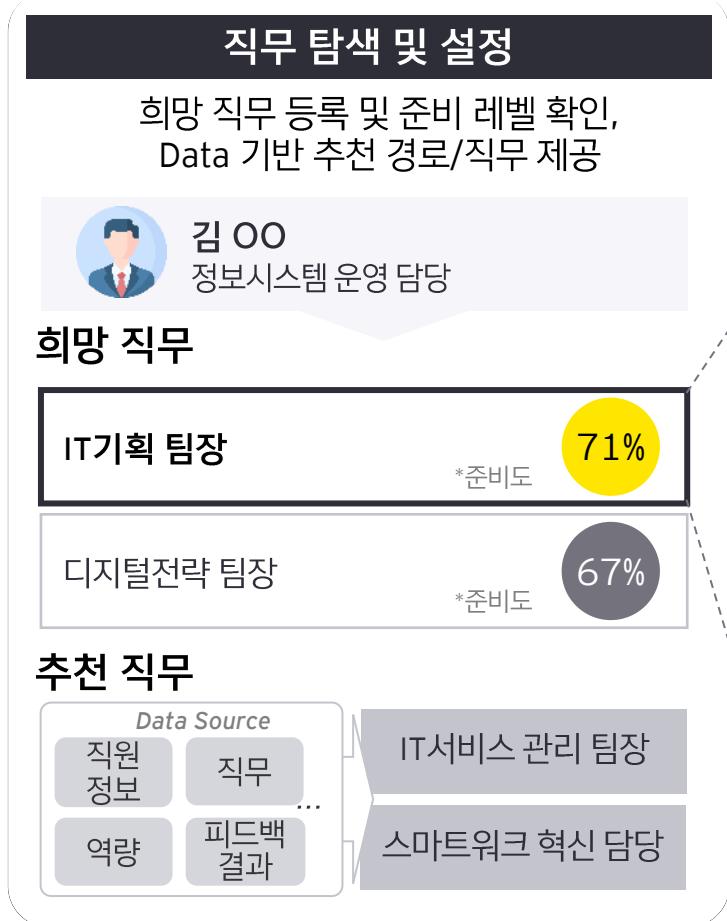
1. Gartner Future of Work (2022)
Source : EY Analysis

[Case] 개인 맞춤형 경력개발 프로세스 수립 사례

국내 화학 기업



경력개발 프로세스 (예시적)



Key Trends and Implications

Key Trends

1

EX 제고 대상 영역이 직원
Lifecycle 전 영역으로 확대

국내
기업
시사점

- Lifecycle 내 부족한 영역에 대한 면밀하고 지속적인 검증 체계 마련
- Retention, 만족도 향상 등을 위한 재직자 경험 뿐 아니라, 채용 및 퇴사 과정에서의 경험에 대한 관리가 기업 이미지 관리에 필수

2

EX가 조직 성과에 미치는
영향력이 강화되는 추세

- EX 요소별 조직/전사 퍼포먼스와의 상관관계 분석 요망
- EX 요소에 대한 투자의 정략적/정성적 ROI를 도출하고 경영진 대상 적극적 커뮤니케이션 필요

3

직원 별 역량, 특성, 니즈 등을 고려한 맞춤형 EX 향상 프로그램 도입 확대

- 개별 직원의 개인정보, 역량, 성과 등의 정략적/정성적 데이터를 수집/분석/활용하기 위해 AI 기반 자동화 솔루션 활용
- 개인화(Personalize)¹ 및 맞춤화(Customize)² 두 가지 방식 모두 활용하여 EX 제고 극대화 필요

1. 개개인의 Needs/Wants가 반영된 결과물을 제공하는 방식. (개인 별로 서로 다름.) 예) 교육 코스 추천 2. 개인이 선택할 수 있는 다양한 옵션을 제공하는 방식. (모두에게 공통으로 제공) 예) 원격 근무, 자율출퇴근
Source : EY Analysis



03

HR 트렌드 대응 전략

HR 트렌드 대응 전략: Untethered Workforce의 특성에 맞는 HR 체계 고도화



Digital &
Process Driven

AI 등 최신 기술 기반 시스템
및 프로세스 도입하여
HR 트랜드 변화에 최적 대응



Flexible &
Mobile
Workplace

변화에 대한 민첩한 대응이
가능한 조직으로의 전환

- 채용, 교육, 성과 관리 등 직원 라이프사이클 전반에 걸쳐 AI 시스템 도입하고 전문팀을 운영하여 HR 전략의 효과성/효율성 극대화
- 관리 단위가 조직/팀이 아닌 개별 직원으로 확대하여 개인맞춤화된 직원 경험 제공. 이를 위해 데이터 수집 및 분석 업무 체계화
- HR 프로세스를 구조화/지표화하여 정량적, 객관적, 투명한 의사결정 및 운영 체계 확보하고 Seamless 직원 경험 제공

- 고정 직무를 최소화하고 주요 직무들은 Cross-functional 방식으로 재편하여 조직 유연성 확보
- 직원들이 자발적으로 다양한 스킬을 학습할 수 있는 문화를 정착시키고 기회를 제공하기 위해 전사 차원의 공감대 및 제도 마련 필요
- 교육, 모바일/원격 근무, 유연 근무 등 다양한 제도들을 성과 및 보상 체계와 연계하여 도입 효과 극대화

Contact Point

EY한영 산업연구원

권영대 파트너

| 산업연구원장
young-dae.kwon@kr.ey.com

김광현 상무

| 실무총괄
kwanghyun.kim@kr.ey.com

민운기 매니저

| Team member
woonki.min@kr.ey.com

남정언 시니어

| Team member
jungun.nam@kr.ey.com

EY컨설팅

김민수 파트너

| People Consulting
minsu.kim@kr.ey.com

손영민 파트너

| People Consulting
youngmin.son@kr.ey.com

오일구 상무

| People Consulting
ilkoo.oh@kr.ey.com

정석 이사

| People Consulting
suk.jung@kr.ey.com

박연경 매니저

| People Consulting
yeonkyung.park@kr.ey.com

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multi-disciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2025 Ernst & Young Han Young
All Rights Reserved.

APAC No. 05001228
ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com/kr