



# **전략적 인력 계획 : 미래의 비즈니스 성공의 열쇠**

December 2023

KEARNEY

# 인력운영 모델 Trend

## 기업 비즈니스 환경에 따른 인재확보 전략 변화

### 1950년대~2010년대: 대규모 공개 채용 시스템을 통한 **Generalist** 육성

- 국내 경제가 연평균 10% 이상 성장하는 고성장 산업화 시기에는 범용 인재 확보를 목표로 인력을 운영하였다. 1950년대 LG화학, 삼성물산, 현대건설을 시작으로 2010년대까지는 공채 시스템을 통해 인력을 충원, Generalist를 육성하는 방식으로 진행했다.
- 대규모 공채 시스템을 통해 인력을 충원하게 되면 1) Generalist 육성, 2) 단기간 대규모 인원 채용에 용이, 3) 신입직원을 일정 비율로 유지하여 조직 안정화, 4) 동기 문화 형성으로 인한 신입 직원의 조직 소속감 형성 등의 장점을 확보할 수 있다.
- 반면, 상시 채용에 비해 인력 수급 유동성이 떨어지고, 대규모 채용 전형 운영 및 신입사원 교육에 대한 비용 부담이 단점으로 작용할 수 있다.

### 2010년대~ : 직무 기반 수시/상시 채용을 통한 **Specialist** 육성

- 2010년대 이후에는 경제 성장 둔화 및 기술 고도화 등으로 범용 역량을 중시하던 공채 시스템을 대신하여 '직무 기반 수시/상시 채용'을 통한 Specialist 육성으로 변화하였다. 현대그룹, LG그룹, SK그룹 등 국내 주요 그룹은 신입 정기 공채를 폐지하고 계열사별 수시 채용을 진행하고 있다.
- 직무 기반 수시/상시 채용의 경우 적시 채용을 통한 효율적 인력 충원이 가능하고, 채용 전형 운영 및 신입사원 교육에 대한 비용이 감소하는 장점이 있다. 또한, 직무 기반의 수시/상시 채용으로 변화하면서 HR 전반의 패러다임도 바뀌었다. 직무 혹은 역량 기반의 제도 구축에 대한 논의가 구체화되기 시작했다.

## 최근 지속되고 있는 글로벌 경기 침체로 인력 효율화 관점의 보수적 Resource 관리에 집중

### 現 글로벌 경제 동향

: **Macro Downside Risk**로 경기 회복이 지연되고 고용 충격이 확산되고 있음

#### ① 경기 침체 국면 지속

글로벌 수요는 둔화되고 있으며, 세계 무역 거래는 부진한 상황이다.

#### ② 주요국 통화긴축 기조 강화

기업 경영 환경은 악화되고 있으며, 부동산 경기는 하락세를 보이고 있으며, 소비는 위축되고 있는 상황이다.

#### ③ 미·중 무역 갈등

- (미) Chip 4 동맹 결성을 통해 중국 반도체 산업의 견제를 강화하고 있다.
- (미) IRA에서 중국 전기차용 배터리 소재/부품 사용 금지 항목을 다수 명시했다.
- (중) 정부 '아이폰 금지령'으로 애플 주가가 연속 하락하고 있다.

#### ④ 러시아·우크라이나 전쟁 장기화

원자재 및 유가가 상승하고 있으며, 공급망은 여전히 불안하며, 달러가 강세한 상황이다.

#### ⑤ 중국 경기 회복 속도 부진

5개월 연속 외국인 자금 이탈, 중국 수출 의존도가 높은 국가들의 GDP가 하향 조정되고 있다.

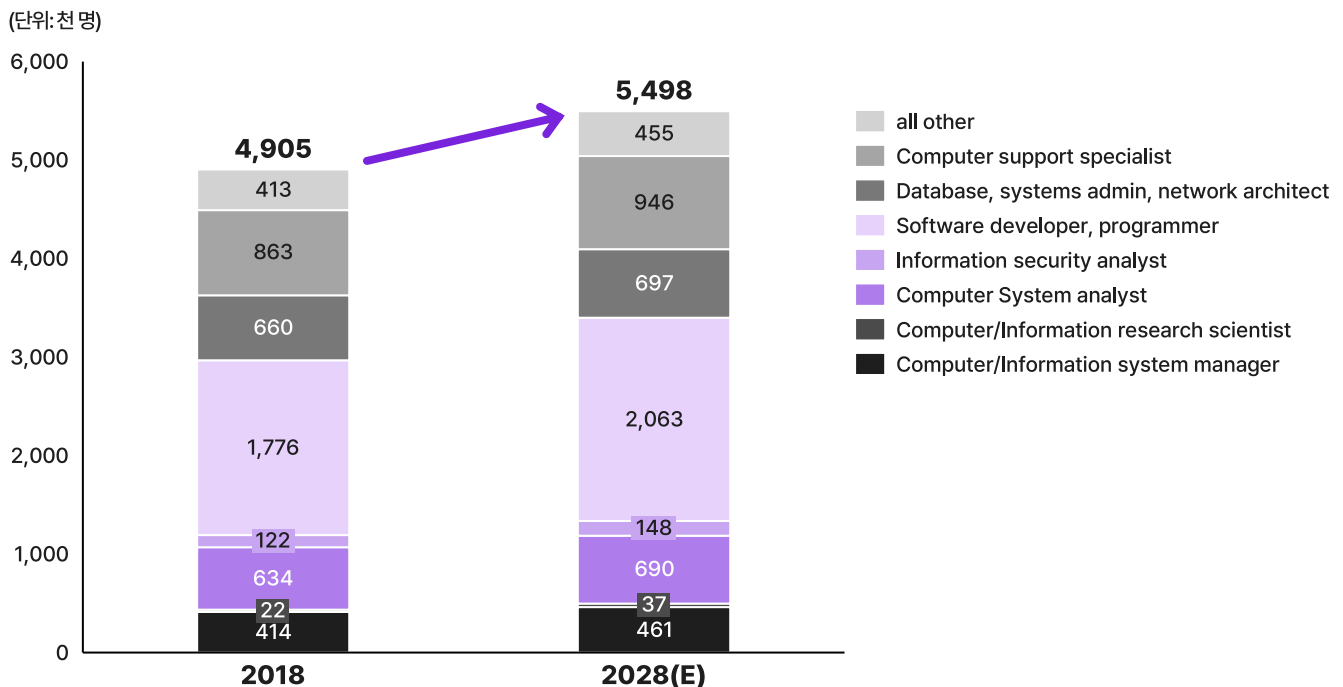
### 국내 기업 비상 경영 선포, 인력 감축 및 대규모 구조조정을 통한 '인력 효율화' 집중

- 삼성, SK, LG, 포스코, 한화 등 주요 대기업은 연초 비상 경영을 선포, 투자를 줄이고 인력 효율화에 집중하는 움직임을 확인할 수 있었다.
- 전국경제인연합회가 실시한 대기업 신규 채용 계획 조사에 따르면, 대기업 절반 이상이 2023년 신규 채용 계획이 없거나 미정이라고 응답했으며, 그 이유에 대해서는 74.1%가 외부 경제 상황 하락에서 기인한 것이라고 응답했다.

## 한편, 디지털 가속화에 따라 IT 인력에 대한 수요는 지속적으로 증가 추세

### 2016년 4차 산업혁명이 최초 등장한 이후 산업 전반의 디지털화가 가속화됨에 따라 IT 인력의 중요도 및 수요 증가

– 미국 노동통계국에 따르면, 2028년까지 IT 인력이 약 60만명 증가할 것이라 예측했다.



### 특히, 코로나로 인해 디지털 전환이 가속화되면서 IT 산업에 한정된 '인력 부족 현상' 및 '인력 유치 전쟁' 발생

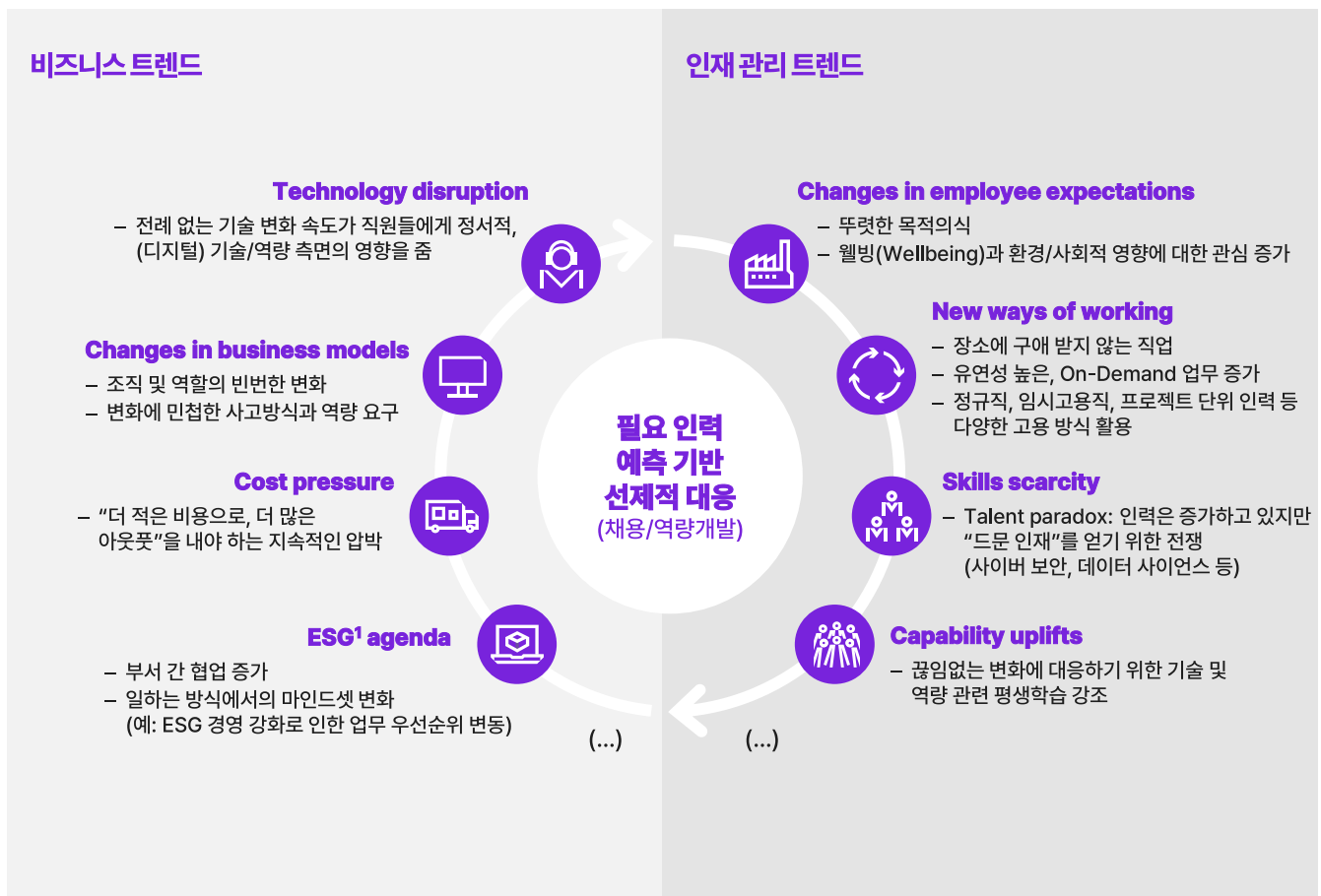
- 소프트웨어정책연구소는 2019년 과학기술 동향 분석을 통해 2023년까지 AI, 클라우드, 빅데이터와 같은 디지털 산업에서 연평균 약 20%의 성장률을 보일 것으로 예측했다. 반면, 가파르게 성장하는 디지털 산업을 이끌 인력은 턱없이 부족한 것을 나타냈는데, 성장세 대비 부족한 인력은 약 4만명에 이를 것으로 보고 있다.
- 또한, 통계청이 발표한 산업별 고용률 기여도 조사에 따르면, 최근 2년 동안 취업자 수가 다소 증가했으며 '고용률 변화'가 이를 견인한 것으로 나타났다. 고용률 증가에 기여한 주요 산업은 '전문과학/정보통신'과 '보건/복지'라고 밝혔다.

## 비즈니스/인재관리 트렌드 변화

### ‘직무별 노동 수급 양상의 다원화’ 현상 발생

앞으로는 인력 계획에 더 많은 정교함과 능동성이 요구될 것

이처럼 동일한 경제 상황에서도 비즈니스/인재 관리 트렌드 변화로 인한 ‘직무별 노동수급 양상 다원화 현상’이 나타나면서 Workforce Planning에 더 많은 정교함과 능동성이 요구되는 시점임

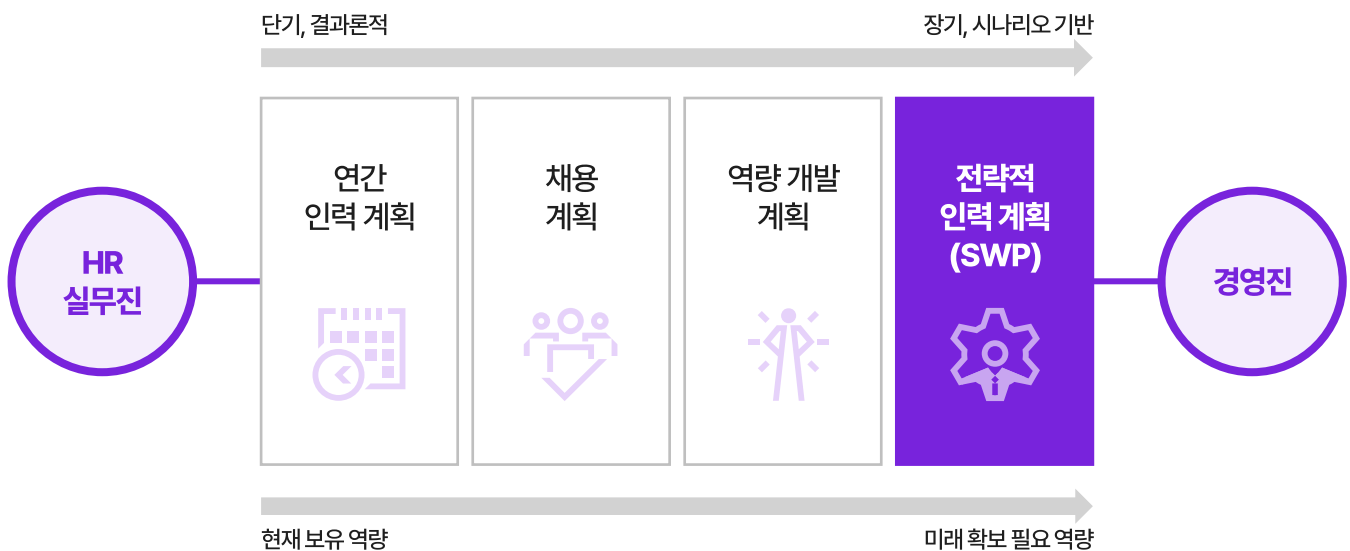


1. Environmental, Social, Governance  
Source: Kearney

## 단순히 인력을 선발하고 효율화 하는 차원이 아닌, 미래 비즈니스에 선제적으로 대응할 수 있는 전략적 인력 계획 수립 필요

### 전략적 인력 계획(SWP, Strategic Workforce Planning)

- 기업의 성패는 단순히 미래 비즈니스를 구상하는데 그치지 않고, 해당 비즈니스를 이끌어 갈 수 있는 조직역량을 선제적으로 확보하는데 달려있다.
- 인력운영 측면에서 현재만 바라보지 않고 미래 비즈니스 실행을 위해
  - 1) 조직이 갖춰야 하는 역량이 무엇인지,
  - 2) 해당 역량을 갖추기 위해 어떤 인력이 필요한지,
  - 3) 내부 인재를 육성하고, 외부 인재 확보를 통해 어느 정도 규모의 인력을 확보할 것인지에 대한 전략적 인력 계획 수립 및 실행 여부가 미래 조직의 경쟁력을 좌우할 것이다.



Source: Kearney

## 글로벌 선진 기업 SWP 사례

### ① AIRBUS

**: Megatrend-Demographic-18개 Competency 사이의 관계 분석, 미래 요구되는 역량의 시나리오 플래닝을 통해 인력 계획 수립**

- Megatrend 분석: 에어버스 비즈니스에 영향을 미치는 6가지 요소를 정의하여 앞으로 10년 간 이 트렌드들이 어떻게 변할 것인지, 우리 비즈니스에 어떤 영향을 미칠지에 대한 1차적인 분석을 실시한다.

#### 6 Megatrends('19-'29)

Economic Globalization

Climate Change

Global Governance

Demographics Evolution

Innovation, Technology

New Consumption patterns

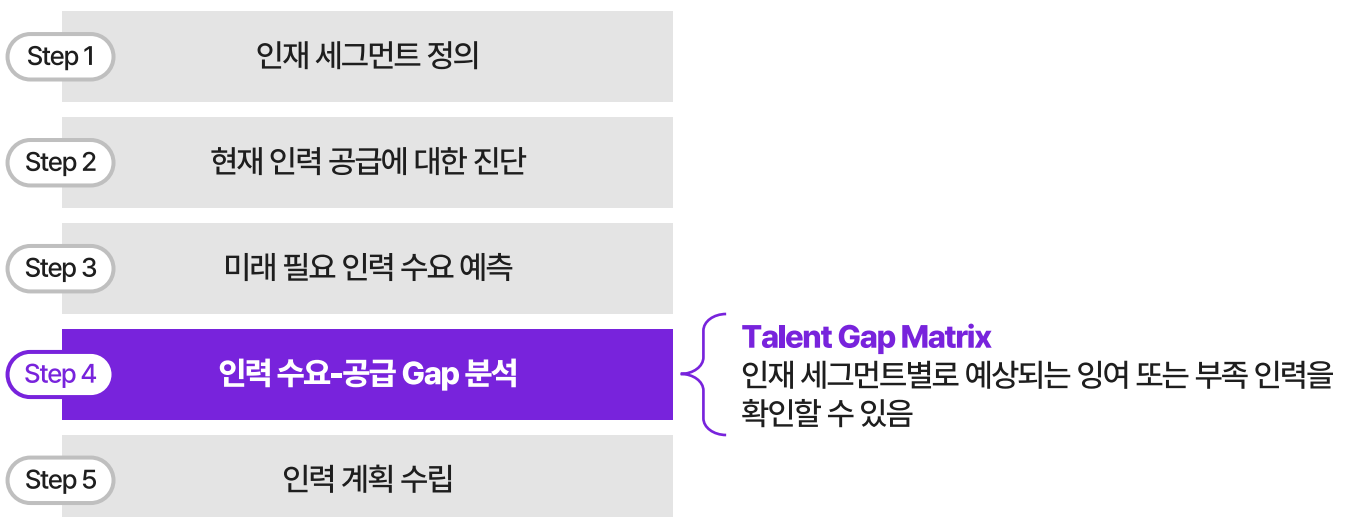
Source: Kearney

- Demographic 분석: 인구통계학적으로 어떤 인력들을 현재 갖추고 있는지 파악하고 앞으로 예상되는 인구통계학적 영향을 분석한다.
- 18개 핵심 Competency 정의: 분석한 메가트렌드와 인구통계적 영향을 바탕으로 AIRBUS 비즈니스에 영향을 미치는 핵심 역량이 무엇인지 정의한다.

### ② Allianz

**: SWP 5단계 접근법을 통해 미래 인력과 스킬 수요를 예측하고, 이를 비즈니스 전략에 적극 반영**

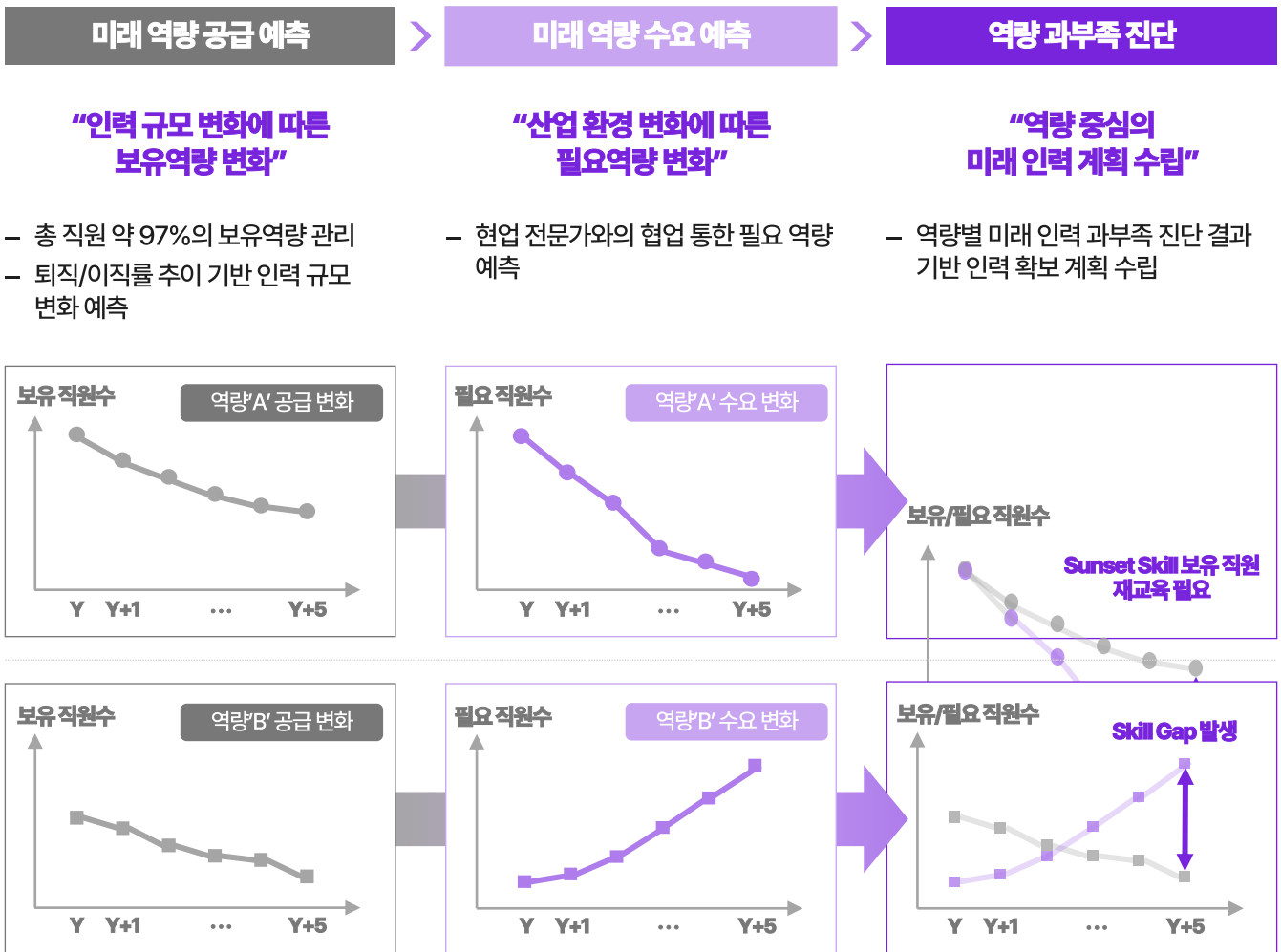
#### SWP 5-Step Approach



Source: Kearney

### ③ Continental

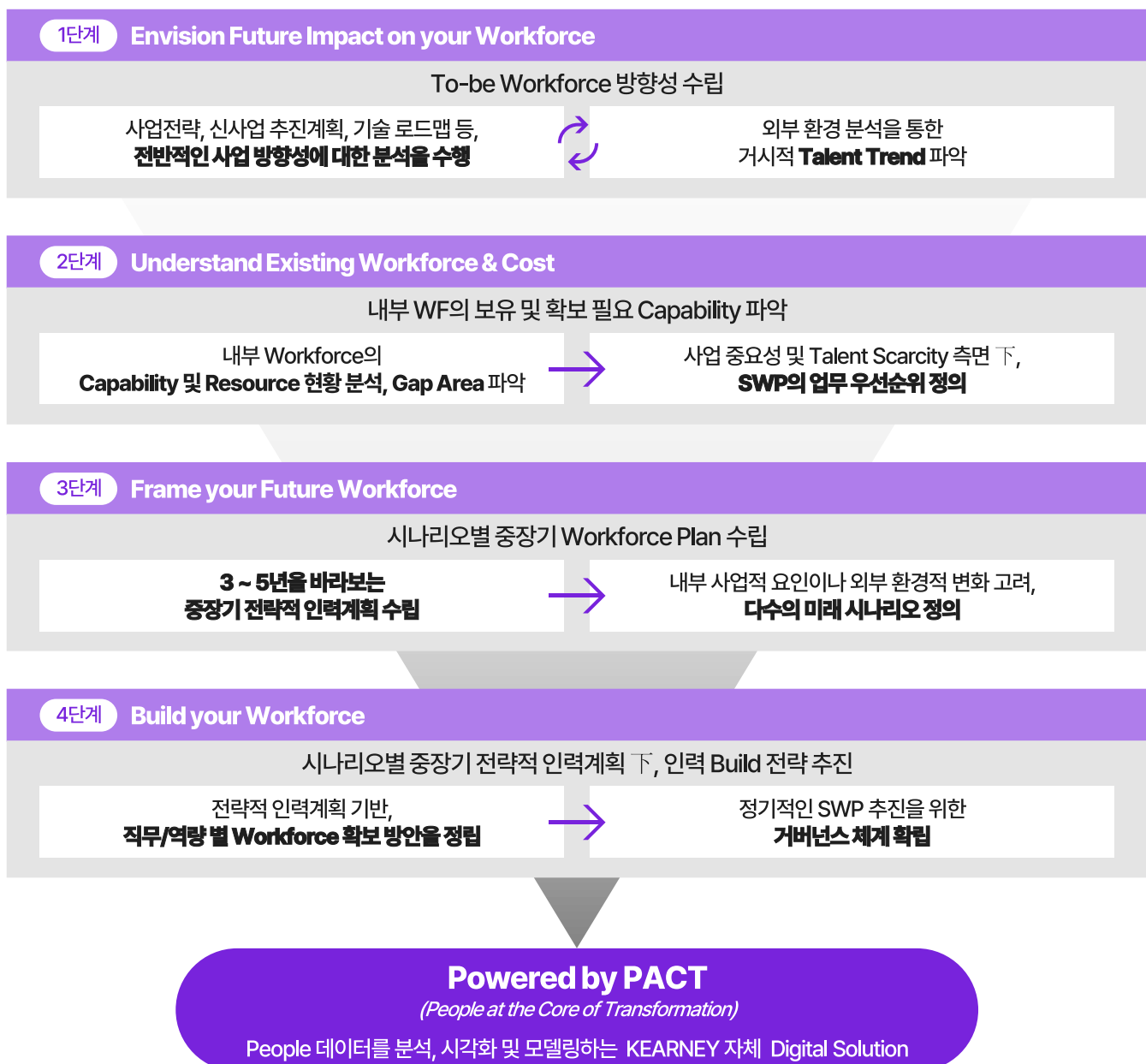
:현 보유 인력과 산업 환경 변화를 고려한 역량 과부족을 예측하여 역량 중심의 5개년 인력 계획 수립



# 전략적 인력계획 수립 방안

## 4단계 전략적 인력계획 수립 Approach

### Kearney's Strategic Workforce Planning



## [1단계] Envision Future Impact on your Workforce

### 전사 Leadership의 Alignment를 통해 To-be Workforce에 대한 방향성 Envisioning

#### 주요 고려사항

##### 1) 비즈니스 목적과 비전에 대한 검토

사업전략을 검토하여 SWP에 대한 시사점을 도출한다. 또한 이전 인력 계획을 바탕으로 Lessons Learned 및 Follow Up Action 도출하고, Workforce 전략을 사업 방향성과 연계한다.

##### 2) 리더십 확보

각 사업별 리더십과 지속적인 커뮤니케이션을 통해 SWP에 대한 Business Case를 확보하고, 전사 Workforce 전략에 대한 리더간 Alignment 확보한다 (e.g. Visioning 워크숍).

##### 3) 외부 인재 동향 분석

거시경제적 요인, 산업 및 시장 내 인력 Trend를 종합적으로 분석하여 수립한 SWP 방향성에 미치는 Key Implication을 도출한다.

#### 글로벌 Health Industry 기업, A사 사례

- To-be Workforce 방향성을 Visioning하기 위해 리더십 대상으로 Visioning Workshop 진행했다.
- A사의 Visioning Workshop은 전사 Top Management(HR 리더십, 사업 BU 리더십, Function 리더십)가 참석하여 내부 사업 방향성 및 외부 환경(Health 산업 트렌드, 업무 효율화 수준, 인재 시장 트렌드)을 분석하고 이를 바탕으로 To-be Workforce에 대한 방향성을 논의했다. 해당 워크숍에서는 1) '건강'에 대한 의미 확대에 따라 의료 인력 Staffing Mix 다각화, 2) 의료산업 내 신기술 적용 가속화에 따라 AI 등 새로운 역량 확보 필요, 3) 의료산업의 Talent 및 사업 트렌드에 따라 신규 Critical 직무 확보 필요와 같은 방향성이 도출되었다.

## [2단계] Understand Existing Workforce & Cost

### 내부 Workforce의 Capability 및 Resource 현황 분석, Gap Area 파악

#### 주요 고려사항

**1) Where are we?**

수립된 To-be Workforce 방향성에 따라 현 Capability 파악해야 한다.

**2) How do we visualize it?**

Workforce를 검증 및 분석하는 최적의 Framework인 직무/역량을 파악해야 한다.

**3) How are we doing?**

As-is와 To-be 간 Gap Area 명확화해야 한다.

**4) Who do we have and who do we need?**

보유 가능 인력과 확보 필요 인력을 구분해야 한다.

#### Workforce Capability 현황 파악

내/외부 데이터 분석 기반으로 To-be Workforce 대비 현 인력의 직무 및 역량 수준을 파악하는 단계이다. 현재 직무/역량을 살펴보고 지속 여부를 결정하는 것과 동시에 내/외부 환경 변화, 사업 전략 방향성 변화에 따라 새로운 직무/역량을 확보, 정의하는 것이 필요하다.

#### Workforce Resource 현황 파악

직무 별 현재 보유 및 향후 필요한 인력에 대한 Workforce Baseline을 수립하는 단계이다. 보유 및 가용 가능 인력과 필요한 역량 수준을 갖춘 인력 간의 Gap을 파악하는 것이 필요하다.

## 사업 중요성 및 Talent 희소성 측면 SWP의 업무 우선순위 정의

### 주요 고려사항

미래 핵심 인력 및 중요 인력 구체화를 위해 Workforce의 정량적/정성적 측면을 고려할 필요가 있다. 정량적 측면에서는 각 직무 내 FTE 별 고용 비용, 인력 규모, 근로시간 등을 분석해야 하며, 정성적 측면에서는 사업전략 실행을 위한 Workforce의 역량 수준 및 업무 중요성 분석, 특정 직무 별 시장 내 Talent 부족 및 확보 가능 여부 등을 분석해야 한다.

### Workforce Segmentation

사업 중요도 및 Talent 희소성 측면으로 Workforce를 구분하여 SWP의 우선순위를 파악해야 한다. 일반적으로, Critical 및 Core 영역 내 직무/역량 개발 및 확보가 SWP의 주요 업무이며, 해당 Gap 해소가 후속 이니셔티브의 우선순위로 선정된다.

### Workforce Segmentation



## [3단계] Frame your Future Workforce

### 내부 및 외부 핵심 동인을 활용하여, To-be Workforce에 대한 시나리오 도출

#### 내부적 요인

가용 인력 및 필요 인력의 예측 시나리오 작성 시, 조직 내부의 전략적 니즈 및 변화 요소를 고려하는 것이 필요하다. 인력 운영 효율화 계획(e.g. RPA), 교육 및 인재 개발 계획(e.g. 업스킬링), 시장 확대 전략 추진(e.g. 신사업 추진), IT 인프라 업데이트 계획(e.g. HRIS) 등이 이에 해당한다.

#### 외부적 요인

또한 글로벌 비즈니스 트렌드 분석을 통해 도출한 Insight를 미래 필요 인력 시나리오에 적용할 필요가 있다. 거시 경제 변화(e.g. Oil Shock), 산업 중심 변화(e.g. 반도체 수요 부진), 새로운 일하는 방식의 등장(e.g. 재택근무), 인재 전쟁 가속화(e.g. IT 인력 부족) 등이 이에 해당한다.

### To-be Workforce 시나리오 설계 프로세스 Overview

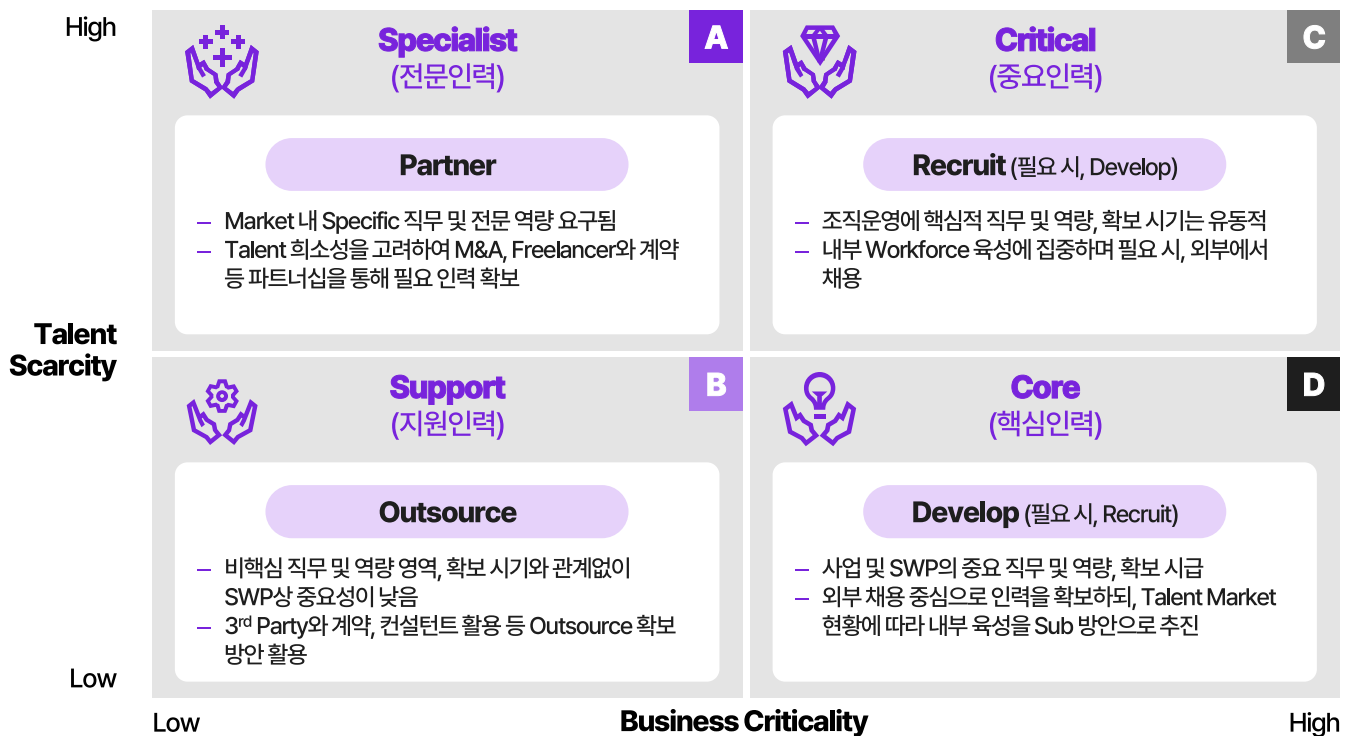


Source: Kearney

## [4단계] Build your Workforce

To-be Workforce의 확보 방안은 크게 4가지이며 Workforce Segmentation에 따라 적합한 전략 선정이 필요함

Workforce Segmentation에 따른 To-be Workforce 확보 전략



## SWP의 지속적 성공을 위한 요건

거버넌스 체계 수립을 통해...

- 1) SWP는 매년 진행되는 Ongoing 프로세스로 여겨야 한다.
- 2) KPI를 명확하고 정의하여 SWP 성과를 지속 모니터링해야 한다.
- 3) 지속적인 SWP 추진 및 운영에는 리더십을 확보하는 것이 선제적으로 필요하다.








# 솔루션 기반 인력계획 모델링

## PACT를 통한 전략적 인력 계획

솔루션 활용을 통해 실제 데이터 기반의 인력계획 수립부터 실행까지 일회성이 아닌 지속적인 SWP 실행이 가능해짐

- 기업이 직면한 Workforce 관점 Business Challenge
  - 1) 분산 및 분절된 내부 비즈니스 및 HR 데이터 Source
  - 2) 외부 거시 경제 및 산업 변화에 대한 제한된 통찰력
  - 3) 수작업 및 장기적 시간 투자에 대한 부담감
  - 4) Outdated Legacy 인사 시스템 및 IT Framework
  - 5) 조직의 Real-Time 변화에 따른 실시간 Insight 부족
- People 데이터를 분석, 시각화 및 모델링하는 KEARNEY 자체 Digital Solution인 'PACT(People at the Core of Transformation)'의 Core 7 Modules을 통해 Business Challenge를 해결할 수 있다.

### Core 7 Modules

	<b>Foundation</b>	Workforce 매트릭스에 대한 Backbone 정립
	<b>Signal</b>	전략적 Focus 영역 및 정량적/정성적 이익 명확화
	<b>Diagnose</b>	내부 업무 및 역량 진단을 통한 조직 역량 파악
	<b>Plan</b>	Key Business Question 및 시나리오에 대한 데이터 기반 Insight 제공
	<b>Design</b>	사업 방향성과 연계된 인력 구조 및 계획 설계
	<b>Transition</b>	사업 방향성 및 내부 역량 기반 Talent 전략 지원
	<b>Sustain</b>	조직의 변화관리를 지원하여 유기적인 Workforce 진화 추진

Source: Kearney

## Core 7 Modules : Foundation

### 실시간 데이터를 기반으로 인력 분석 니즈를 파악하고 시각화한 결과를 통해 잠재적 이슈 파악 가능

- 조직 기능이나 직급 등 조건에 따른 현재 인력구조를 프로파일링하여 Diversity 및 Inclusion 관점의 Metrics 검증한다. 이에 따라 승진, 자연 감소 등 인력 변화에 관한 내부 요인을 탐색하고 이동, 승진, 직무 변경 등 인력 변화 동인이 무엇인지 분석할 수 있다. 또한, 서베이를 통해 최근 인력 변화에 대한 핵심 요소를 분석할 수 있다.

## Core 7 Modules : Diagnose

### 투입되는 업무량의 적절성을 기능 단위로 파악하고 이를 벤치마킹 결과와 비교/분석

Step 1

#### Activity surveys



프로세스, Task 및 Activity 단위까지 업무 수행을 위해 투입되는 시간 조사

Step 2

#### Calculations



기능 단위로 투입되는 시간 데이터 취합 및 업무 성격에 따라 세부 데이터 분석

Step 3

#### Comparisons



유사 기능 수행을 위해 투입되는 벤치마킹 데이터와 비교/분석을 통해 이슈 영역 도출

Step 4

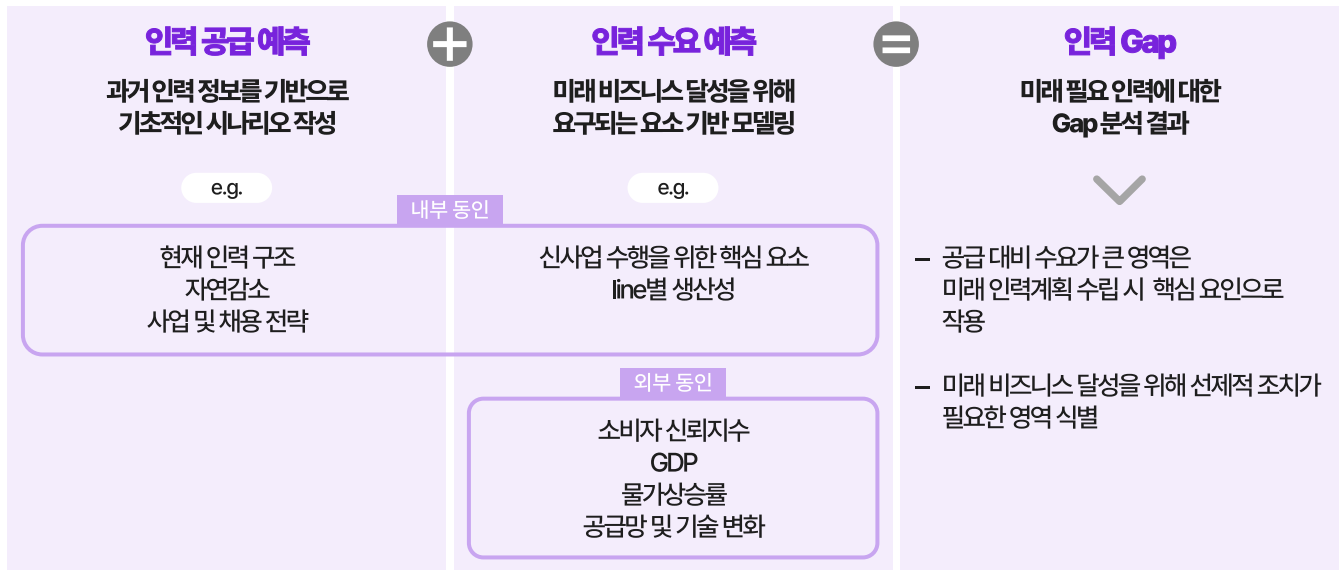
#### Diagnosis



실제 업무 수행 방식에 대한 관찰 및 비교 분석 결과를 기반으로 효율화 가능 영역 진단

## Core 7 Modules : Plan

내/외부 인력 동인에 대한 다양한 시뮬레이션을 통해 인력 계획 수립을 위한 기초 분석 실시



조직의 효율적 운영을 위한 적정 인력 수준에 대한 전반적인 Guideline 제공

- 조직 생산성 향상을 위한 인력 과부족 요인을 확인할 수 있다. 인력 과부족 요인으로는  
1) 인력 운영에 대한 Region간 표준화된 기준 부재, 2) 인재 양성을 위한 일관된 교육 미흡, 3) Self-service portal 부재에 따른 행정적, 단순 반복 업무 과중, 4) 거버넌스 부재에 따른 Region간 중복 업무 발생이 있다.
- 이슈 해결을 위한 효과적인 방안으로 1) Region간 IT 인프라 표준화 및 R&R 정립을 통한 운영 효율화, 2) 단순 지원 업무 수행을 위한 RPA 도입, 3) 글로벌 공통의 헬프 데스크 운영 등이 있다.

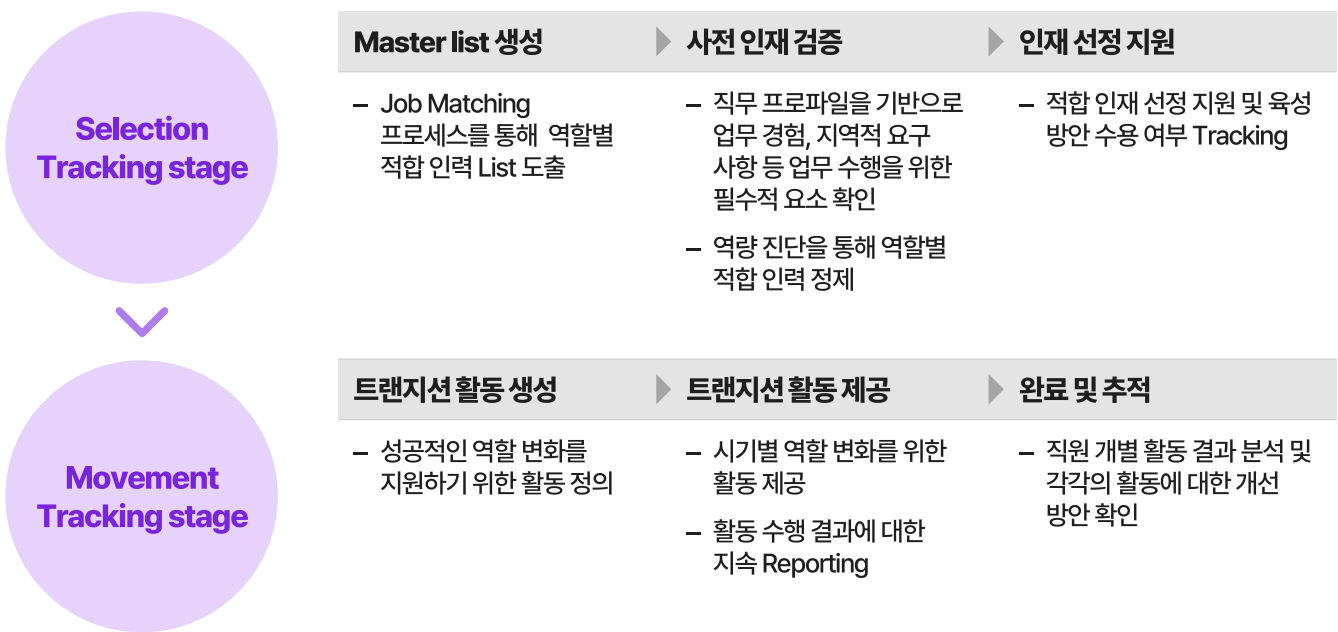
## Core 7 Modules : Design

페이퍼가 아닌 시스템을 통해 현재 조직 구조와 인력에 대한 신속한 평가를 진행하고  
다양한 시나리오 적용을 통해 미래 인력 구조 예측

- 계획한 대로 건강한 조직 체계 및 인력 구조를 갖출 수 있는지 검증하는 것으로, 단순히 엑셀이나 파워포인트와 같은 tool이 아닌 디지털화된 시스템을 활용하여 실시간으로 시뮬레이션 할 수 있어 인력 계획에 대해 더욱 빠르게 분석 및 예측이 가능하다.

## Core 7 Modules : Transition

미래 요구되는 스킬 셋 및 역할에 따른 적정 인력 Pool을 관리하고, 인재의 성장 정도를 지속 Tracking



## Core 7 Modules : Sustain

SWP 실행으로 인한 변화가 조직 및 이해관계자에게 미친 결과를 분석하고, 이를 바탕으로 인력 운영 모델의 지속 고도화를 추진함

### Change impact assessment

Region/기능별 불일치 정도 분석 및 의미 있는 변화 영역을 확인할 수 있다.

### Pulse check

영역별 직원의 변화 정도를 확인할 수 있다.

### Stakeholder analysis

변화 과정에서 영향력이 큰 이해관계자를 분석할 수 있다.

## Summary

전략적 인력 계획은 단순히 내년 인건비를 계산하는 수준에 머무르는 것이 아니라, 미래 비즈니스의 경쟁력 확보를 위해 갖춰야 할 리소스는 무엇인지를 선제적으로 파악하고 대응하는 것이다. 따라서, 전략적 인력 계획의 일련의 과정들이 HR만의 과제로 끝나기보다 전사 차원에서 이루어져야 하는 과제로 인식할 필요가 있다. 또한, 미래 비즈니스 시나리오에 따라서 과/부족 인력의 직무/역량을 정의하고, 어떤 인재를 얼마나 보유해야 되는지 그리고 어떻게 대비해야 하는지에 대한 그 시작을 SWP로 보는 것이 적합하다. 마지막으로 단순히 인력 데이터를 모니터링하여 보고하는 수준에 머무를 것이 아니라, 고도화된 데이터 분석 솔루션을 통해 지속 가능한 인력운영 모델을 구축해야 할 것이다.



KEARNEY

Copyright©2024 A.T. Kearney Korea LLC. All rights reserved.