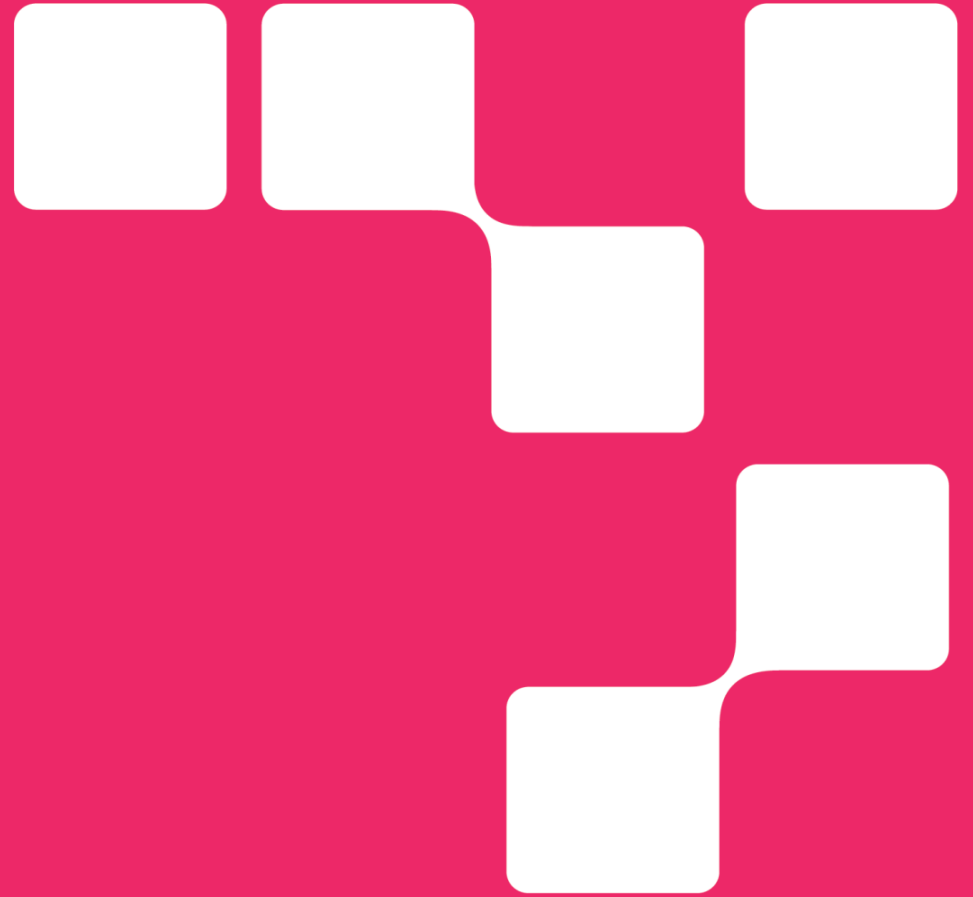


A stone tower with a golden sun-like finial against a blue sky. The tower is made of rough, light-colored stones and has several dark, rectangular openings. The finial is a golden sphere with radiating spikes. The sky is a clear, bright blue.

- 2023 HR TREND와 채용의 미래 -

2023. 4

10 HR TRENDS



Megatrends

인구학적 트렌드



전세계 인구의 증가
의학의 발전과 식량 및 급수의 진전으로 수명 연장



베이비 부머 세대에서 MZ 세대로 : 세대 교체
베이비부머의 은퇴와 Z세대로의 대체



도시화의 가속화
도시로의 인구의 진입 증가로 인한 도시 혼잡과 생활스타일 변화



전세계 지역간 경제 rebalancing
아시아 및 아프리카의 중산층의 발흥 및 신흥국가의 본격적 성장

환경 및 지정학적 트렌드



글로벌 기후 변화
공기, 토양, 수질의 오염 증가, 잦은 기상이변



원자재 및 광물 자원의 희소
금속광물의 희소 및 원자재의 부족, 일부국가의 생산 독점화

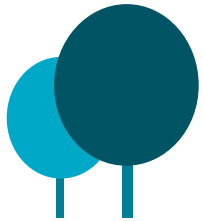


팬데믹
코로나 등 전염병의 발생빈도 증가 및 빠른 확산, 글로벌 이동의 제한 초래



국지적 분쟁 및 난민의 증가
국지전 및 테러의 위험 상존 및 국제적 난민의 증가

2023 HR Trends



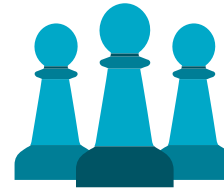
목적지향적조직의
강조

구성원 행동주의



내부 소통의 강화

고용 생태계의
다변화



유연 근무제의
활성



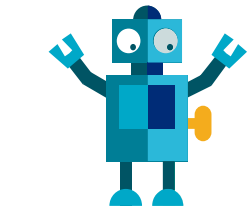
안전과 웰빙 니즈

Up-/Re-Skilling



직원 경험

데이터 분석
기반의 인사



HR Technology의
적용

목적지향적 조직의 강조

53%

기업의 사회적, 환경적, 윤리적 이슈에 대응하기를 원함

팬데믹 경험으로 기업에 대한 인식의 변화 (미국 근로자 대상 조사)

2/3

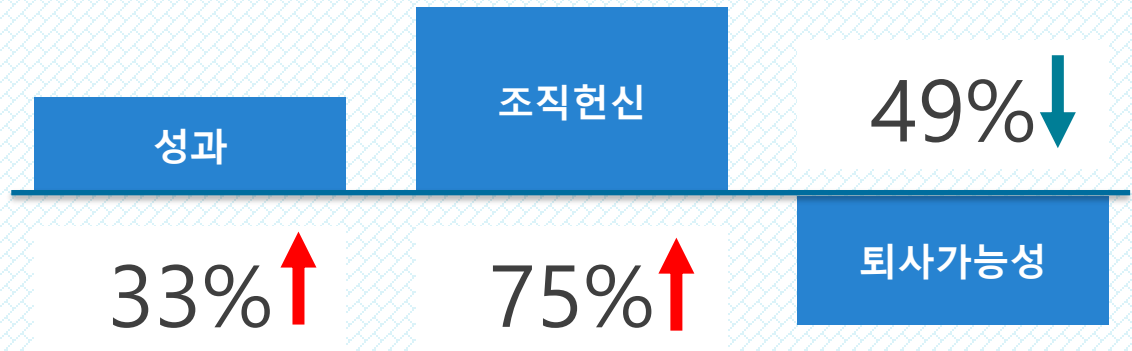
↔ 사회 및 환경 목표를 기업 목표와 연계 내지 통합

☞ 소셜 미디어 영향력의 지속적 증가에 따라 기업 이미지, 비전, 목표의 중요성을 빠르게 인식

▮ 기업의 성장, 수익만큼 윤리에 대한 평가

↔ Z세대는 회사의 사업이 기후와 사회에 미치는 영향에 집중(ESG)

▪ (Z세대) 자신의 업무가 의미 있다고 생각할 때,



구성원 행동주의

사회적/환경적/윤리적 이슈에 대한 기대

amazon

회사의 기후정책에 반대하는 직원들이
인권침해가능성 있는 안면인식기술 제공 반대

WAYPAY

불법이민자 수용소에 가구를 판매하는 것
철회요구 파업

Microsoft

인명 살상 위한 군사적 목적의 기술제공 반대

Google

고위임원 성추행 사건 축소,은폐에 항의하여 업무수행 거부 및 가두시위

직원들이 회사에 보다 적극적으로 자신의 의사를
개진하고 동료들과 자발적으로 집단행동을 하는 것*

직원에 대한 온당한 처우에 대한 주장



The New York Times

미국내 매장 113곳에서 임금인상 등 처우개선 요구하며 파업

10%임금인상 요구하며 41년 만에 파업

내부 소통의 강화

Communicate!
Communicate!
Communicate!



British Telecom

유튜브 방식의 Dare2Share와 위키 방식의 Btpedia 등 의견과 지식을 공유할 수 있는 지식경영 시스템 운영



American Electric Power

Agora라는 사내인트라넷을 통해 구성원들의 의견이 경영층에 전달할 수 있는 시스템 운영



IBM

Beehive라는 소셜 네트워크를 통해 글로벌 회사이면서도 하나의 IBMer라는 연대감과 일하는 즐거움을 불러 일으킴



Sabre

Sabre Town이라는 사내의 소셜미디어 사이트를 통해 근무지에 관계없이 모든 구성원들이 네트워크로 연결되어 지식을 공유하고 새로운 아이디어에 대한 Q&A

조직내 분위기 이해하고 관련문제를 탐색

원격 및 하이브리드 근무가 많아짐에 따라 더욱 중요해짐

회사와 직원 모두에게 이익이 되는 의사결정

직원간, 리더와 부하간 협업과 생산성을 증진시키기 위해 필요

고용생태계의 다변화

✓고정된 장소, 시간에 일하는 정규직 근로자가 줄어들고 자유롭게 시간 및 장소를 선택해 일하는 비전통적 근로자가 증가

✓정규직 외 각 근로자, contractor, 프리랜서, 공급망 파트너에서 일하는 직원 등 다양한 유형의 근로자가 회사비즈니스에서 점점 중요한 역할 수행

- 정규직이 해야 하는 일
- 자동화가 가능한 일
- 외주 내지 프리랜서, 단기 근무자 등이 할 수 있는 일

Gig Economy

- "기업들이 필요에 따라 단기계약직이나 임시직으로 인력을 충원하고 그 대가를 지불하는 형태의 경제 "
- 온라인 플랫폼 업체와 단기계약 형태로 서비스를 제공하는 공급자 (프리랜서, 1인 자영업자...)
- 누군가에 고용되어 있지 않고 필요할 때 원하는 시간에 원하는 만큼만 일시적으로 고용되어 고객 즉, 인력수요자가 원하는 근로를 통해 수입을 창출
- 드라이브 파트너, 숙박, 배달, 청소, 가사, 심부름... 변호사, 컨설팅

Uber

드라이버파트너

amazon

아마존 플렉스



Postmates

wellgreen

의약품 배달

고용생태계의 다변화

5천3백만

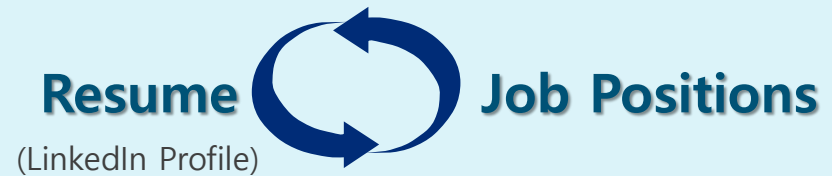
미국근로자 중
프리랜서의 숫자

40% → 50%

미국근로자 중 '25년
Gig근로자의 비중

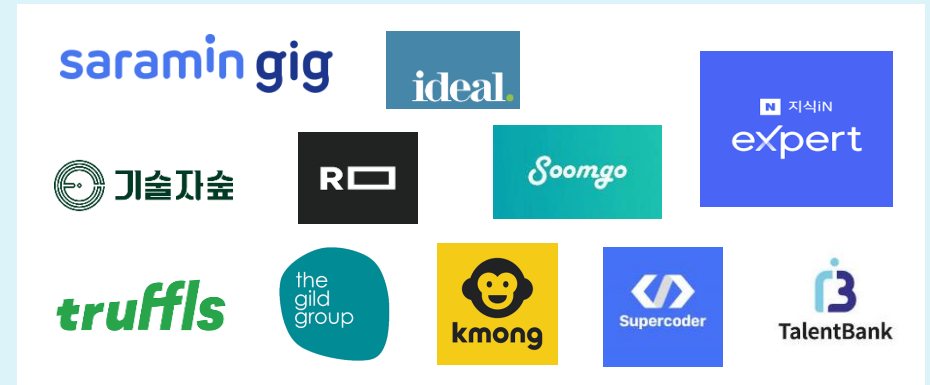
Online Matching Platform

- 일하는 방식과 고용형태를 변화시킴
- 구인, 구직기회 탐색비용의 획기적 절감
- 특정직무풀 구성이 가능하고 전세계적으로 연계가능

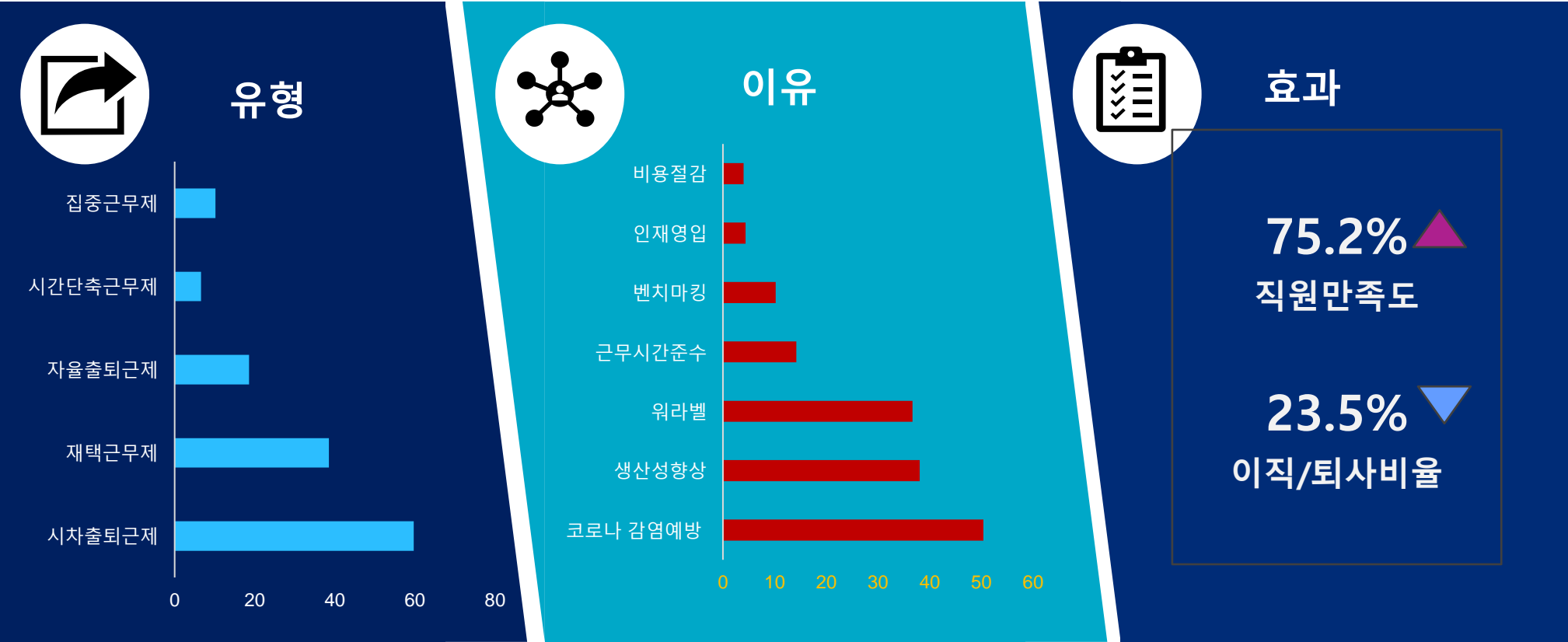


- 프로필 작성, 등록, 검색
- 채용조건(경력, 학력, 연봉범위, 기업규모...)

전문가 (Independent Professionals) 연결서비스



유연근무제의 활성화



56.8%(대기업)
34.7%(중소기업)



64.6%

유연근무제의 활성화

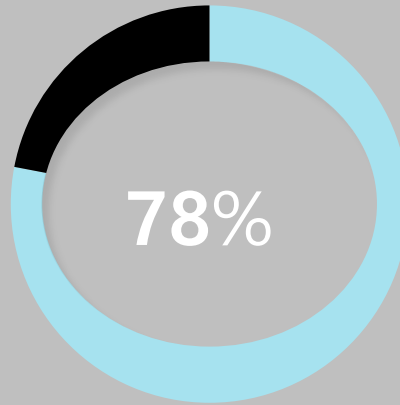
18%

회사가 재택근무 없애고 사무실 근무로 전면 복귀를 요구하면 이직을 고려

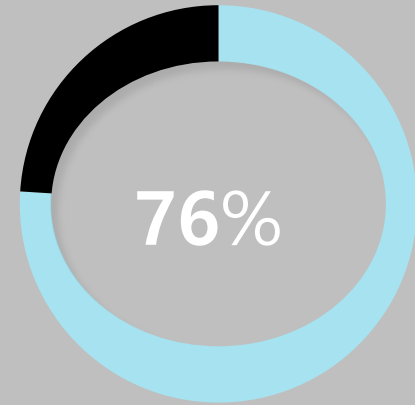
유연근무정책이 이직결정에 중요한 영향을 미침

52%

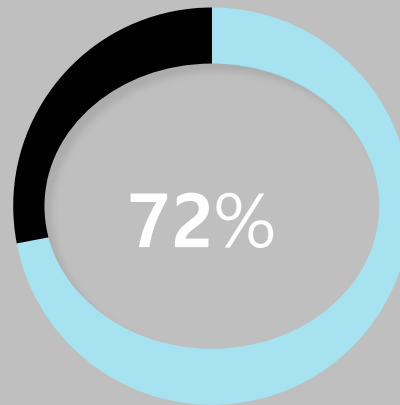
동료와 상사와의 상호관계 우려



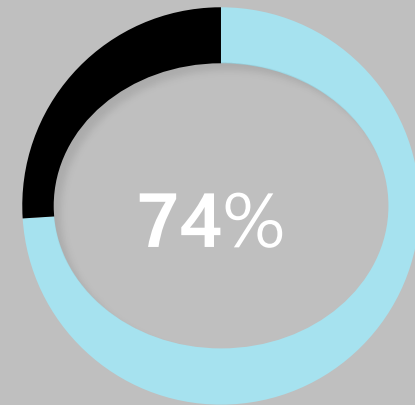
원격근무자 인사상 불이익 우려



조직문화에 부정적 영향 우려

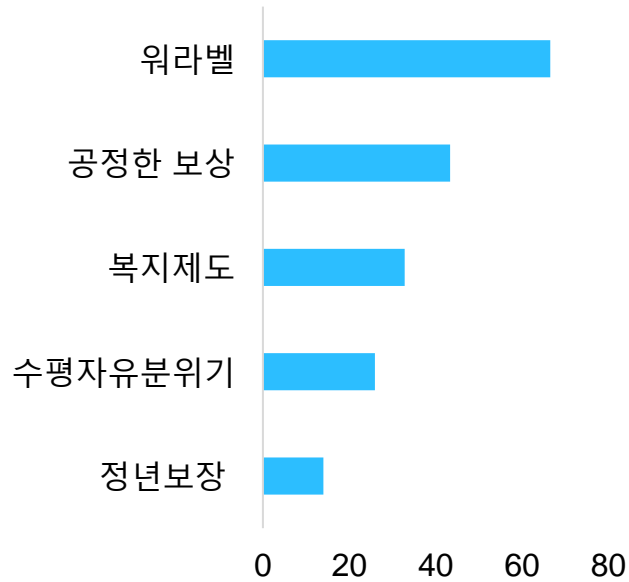


유연근무제가 회사성공에 더 기여(?)

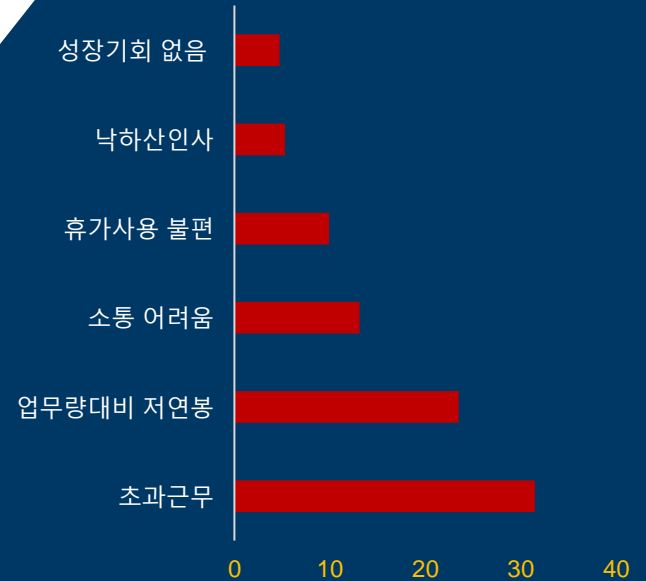


안전과 웰빙 니즈

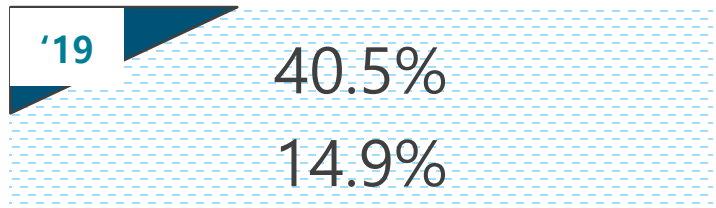
MZ세대가 생각하는 괜찮은 일자리 :



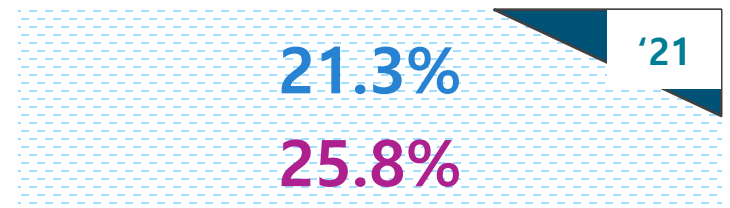
MZ세대가 입사하기 싫어 하는 기업 :



구직자 관심도



자기성장
근무시간

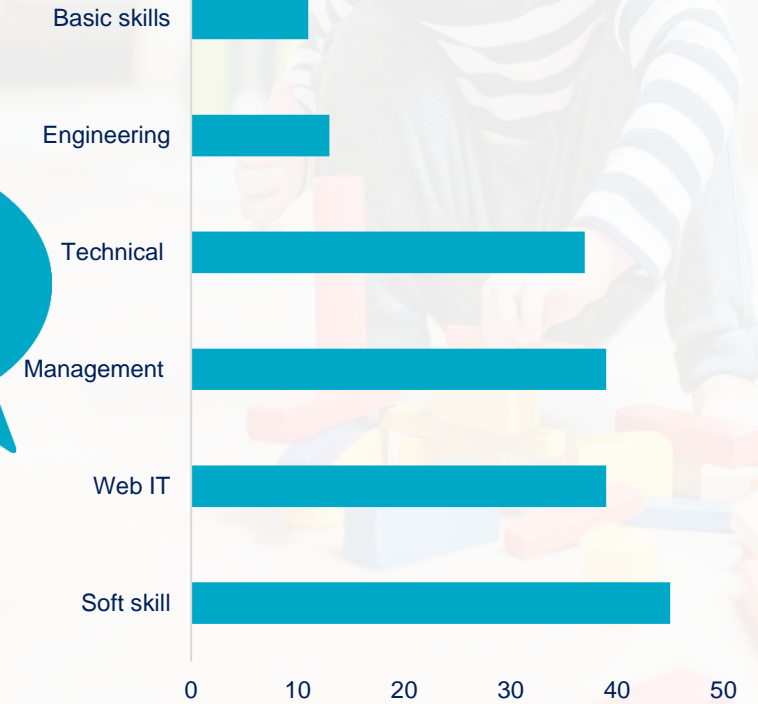


Up-/Re-Skilling

Skill Shortages



New Skills Required



분석적이고 비판적인 사고 능력과 같은 소프트스킬

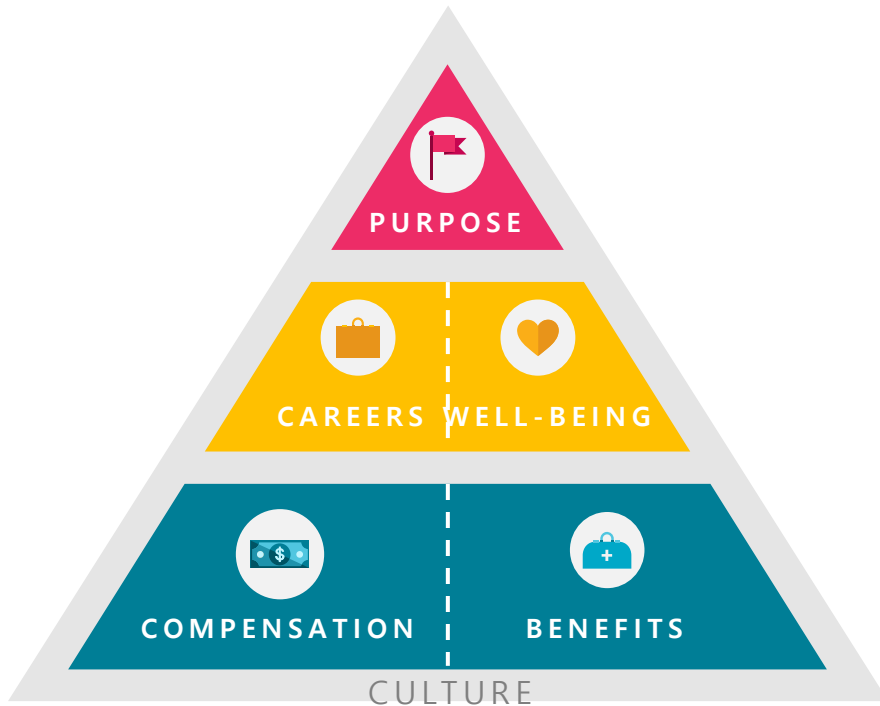
직원 경험(Employee Experience)

Employee Persona 회사가 직원들을 단지 종업원이 아니라 **인격체**로 봐야 함

Employee experience is the intersection of an employee's expectations, the environment and events that shape their journey within the organization.

- ↑ Increased engagement
- 2x Innovation
- 4x More profitable
- 2x Customer satisfaction
- ↑ Enhanced brand

직원 경험(Employee Experience)



SAMPLE

Maya
Starting My Ascent

BIO
Maya is a 25 years old and has been with the company for the past year after she graduated university. She is an entry level design engineer. She spends most of her time working in the office.

KEY CARE ABOUTS

- Thinking ahead but uncertain about my future
- Health and nutrition are important to me
- I want to have an impact on the world
- Focused on paying down my student loan debt

MOTIVATIONS

FAIR & COMPETITIVE COMPENSATION
MEANINGFUL WORK
CAREER OPPORTUNITIES
SUPPORT FOR WELL-BEING

PAIN POINTS

- Long hours and lack of autonomy in how I get my work done
- Lack of transparency around compensation and career opportunities
- Lack of connection in my work - bigger picture

COMMUNICATION PREFERENCES

- I'm a digital native - if I can't see it on my phone, I probably won't access it

I want to have fun and still be...

SARAH
PRODUCT MARKETER

"I'm focused on building my career and balancing life with my family"


UNDERSTAND THE END TO END JOURNEY
Navigating the experience through the lens of an employee breaks down silos within HR, and across Functions

DESIGN FOR THE TARGETED INTERACTION
Impactful experiences (moments that matter) require punctuated with personalized human touch, while other experiences can be simplified and automated


CUSTOMER FOCUSED
Understand the diverse wants, needs and pain points of your customers – your employees

<p>Sarah</p> <p>Q I'm unsure what coverage to select, given what's going on in the world?</p> <p>How We Can Support Sarah</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provide sample scenarios or an MPCE tool to model different coverages • Offer short benefit tutorials that incorporate questions around pandemic issues • Promote voluntary benefit options (such as home, auto and pet insurance) as a way to have comprehensive coverage at a more affordable cost than she may be paying today 	<p>Andre</p> <p>Q I'm currently furloughed or think I might lose my job entirely. What will happen to my benefits – now and going forward?</p> <p>How We Can Support Andre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop specific messaging addressing any parts of the workforce that may have benefit questions • Offer coverage/cost modeling tools to address • Provide a microsite with a public URL if or ease of communication with Andre and his family 	<p>Jacob</p> <p>Q What if I put \$\$ in my FSA, but then there's no day care. What do I do?</p> <p>How We Can Support Jacob</p> <ul style="list-style-type: none"> • Draft FAQs to address specific issues like this – and more • Target a personalized letter to those FSA participants with specific process steps • Be sure and address issues such as this as part of your AE messaging 	<p>Roger</p> <p>Q What if I get transferred to another part of the company temporarily. Do my benefits change?</p> <p>How We Can Support Roger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Draft FAQs to address specific issues like this – and more • Target a personalized letter to those affected employees with specific info on any benefit implications • Remind Roger of resources like telehealth, EAP, and other supportive benefits 	<p>Maria</p> <p>Q I'm a field HR rep and I know I'll get lots of questions in the fall about benefits. How should I get prepared?</p> <p>Ideas for Supporting Maria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Develop HR toolkits that address both the rationale for any changes and technical plan points • Offer HR training to preview what is changing and ask questions • Use videos and/or recorded presentations to disseminate change information consistently, and support Maria and her peers
--	--	---	--	---

데이터분석 기반의 인사



구성원과 조직의 성과 향상을 목적으로
사람 관련 의사결정의 질을 높이기 위하
여 다양한 통계적 방법을 적용하는 것 .



데이터분석 기반의 인사



직원 선발기준에 대한 분석



- 학교, 학력, 시험 성적 등은 입사 후 성과와 거의 상관관계 없음을 발견
- 고성과를 내는 핵심인재의 공통특성을 파악하여 새로운 선발기준 개발
 - 인지능력
 - 리더십
 - 조직문화와의 적합성
 - 직무수행능력

중간관리자 리더십 특성 분석



- 우수한 인력들이 자발적으로 일하는 구글 조직문화에 중간 관리자가 진짜 필요한지를 검증하기 위해 연구.관리자의 리더십 스타일과 소속부서의 성과 및 직원 몰입도 간의 관계를 분석.
- 그 결과, 중간관리자가 부서 성과를 높이고 직원이직률을 낮추는 데 결정적임을 밝힘. 나아가 특별히 우수한 리더로 인정받는 관리자의 8가지 행동특성을 도출, 리더 대상 상향평가 요소로 쓰고 있음

우수인재 예측 알고리즘 개발



- 채용된 후 조직 내에서 성공할 확률이 높은 후보를 가려낼 수 있는 알고리즘을 개발. 또한 기존에 평균 8~9회 실시하던 채용면접의 효과성을 분석, 4회 이상의 면접에서는 변별력이 추가로 높아 지지 않음을 파악하고 표준 채용면접 횟수를 4회로 줄여 채용 소요시간을 대폭 단축.
- 또한 채용에서 탈락한 우수 후보의 이력서를 분석해 다른 포지션을 제안하는 시스템도 개발

성과 공헌도의 정량적 측정



- 최고 수준의 기술자와 평균 수준의 기술자의 생산성 차이를 정량화하고(최대 300배 까지 차이 남), 채용/유지/육성 등 인재 관련 의사결정에 활용.
- 이런 분석은 구글 내부인력뿐 아니라 동종업계의 기술직무에 대해서도 실행하는데, 특히 외부 기업을 인수할 때 타깃 회사 전문인력의 몸값에 대해 어느 정도의 밸류에이션을 적용해야 하는지에 대해서도 분석 결과를 제시.

HR Technology의 적용

온라인 상에서 정보를 취득하고 적합한 지원자를 발굴하는 AI 알고리즘 사용



지원자의 이력서를 Screen하고 평가하는 AI 알고리즘 사용



인터뷰 정보 제공 등 채용 기간 중 지원자 관리를 위한 AI 챗봇 활용



- 65% 이상의 기업들이 20년대 중반까지 채용 업무를 AI로 대체 예정
 - 후보자 발굴, 지원자 평가 및 관리
- 90% 이상의 기업들이 AI에 이미 투자를 하였거나 추후 투자하여 채용 업무에 기술을 도입할 예정



Sourcing

- 후보자들이 온라인상에 저장해 놓은 이력서를 AI가 검토하고 원하는 스펙을 갖춘 후보자 발굴
 - LinkedIn과 같이 소셜사이트에 간접적으로 올려놓은 후보자의 경력 및 학력 검토



Screening

- 후보자들의 이력서를 평가하고 AI면접을 통해 일정한 수준을 갖춘 후보자를 골라내는 일을 수행
 - 고성능 직원의 데이터와 비교
 - 자기소개서 표절 검증, 표정, 몸짓 등 비언어적 요소도 분석하여 지원자의 성향과 역량을 평가



Matching

- 개인의 특성, 기술, 희망 연봉 등을 종합적으로 고려하여 직무 적합성 판단
 - 경력 직원의 경우 보유한 스킬과 경험에 따라 판단
 - 분석결과를 바탕으로 지원자의 조직/직무 적합성 판별에 필요한 정보제공

HR Technology의 적용: AI Interview Case

AI Interview 절차

- ❖ 이력서에 기반한 상황판단면접(10~11개 질문)
- ❖ 비디오 클립으로 상황제시, 녹화된 인터뷰 내용 분석

- ❖ 공통질문(자기소개, 지원동기, 성격)
- ❖ 인성평가(탐색질문)
- ❖ 상황면접: 60초 이내 응답
- ❖ 게임: 표정맞추기, 색깔맞추기, 공배열, 하노이의 탑 등
- ❖ 심층구조화면접: 개인화된 질문

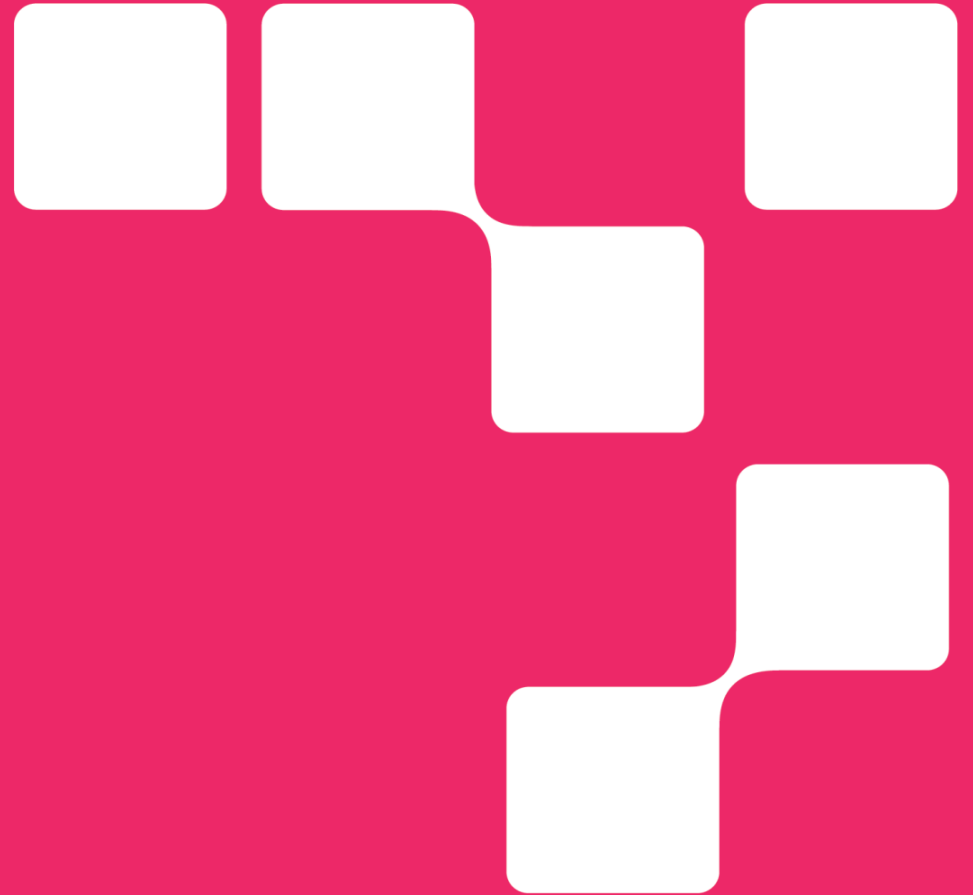


- ❖ 비디오(안면인식), 오디오(음색, 음높이, 안정감, 속도 등), 텍스트(단어 빈도) 자료를 사용하여 약 2,500개의 데이터포인트 분석, 점수산출
- ❖ 고객사의 고성과자 집단과 점수 비교하여 합격여부 판단

- ❖ 비디오: 얼굴의 68개 포인트, 미세움직임, 색상, 맥박 분석
- ❖ 오디오: 음색, 크기, 휴지, 음성
- ❖ 텍스트: 핵심 키워드 및 감정어휘 빈도
- ❖ 게임점수: 역량진단 및 적합직군 추천

AI Interview에서 활용되는 자료

Employment Landscape



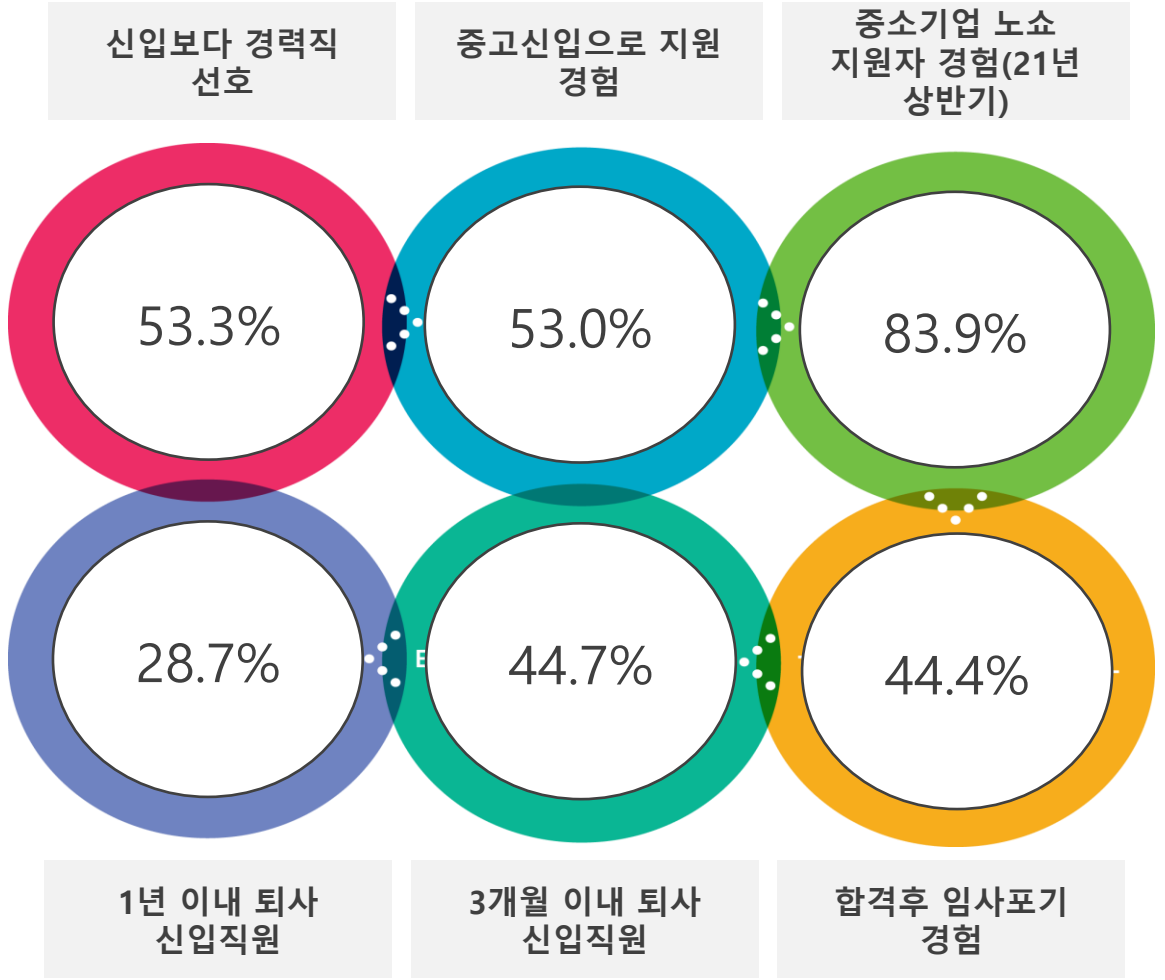
고용의 현실

46.1% 청년고용율

5.7% 청년실업율

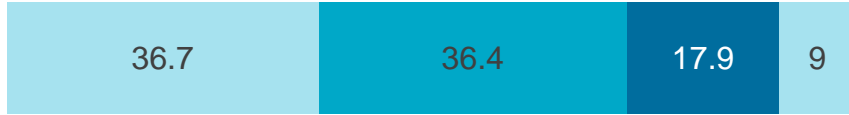
391.5만 청년취업자수

23.8만 청년실업자수



채용시장과 구조조정

2023년 채용규모 조사



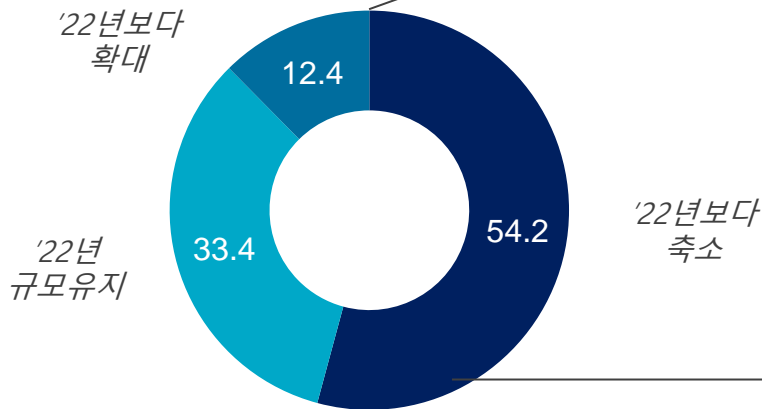
사람인 HR 연구소, 390개사 조사



인쿠르트, 조선 및 항공업계 대상 조사

■ 채용 축소 ■ 채용 유지 ■ 채용 확대 ■ 계획 없음

2023년 채용시장 전망



88% 경기회복에 대한 낮은 기대감

83% 경영여건 악화

42% 인력감원 계획

20% 사업축소

19% COVID-19의 지속

잡코리아, 국내기업인사담당자 설문조사

조용한 사직(Quiet Quitting)

61.4%

“열심히 일한 만큼 월급이 오르지 않는다.”

70%

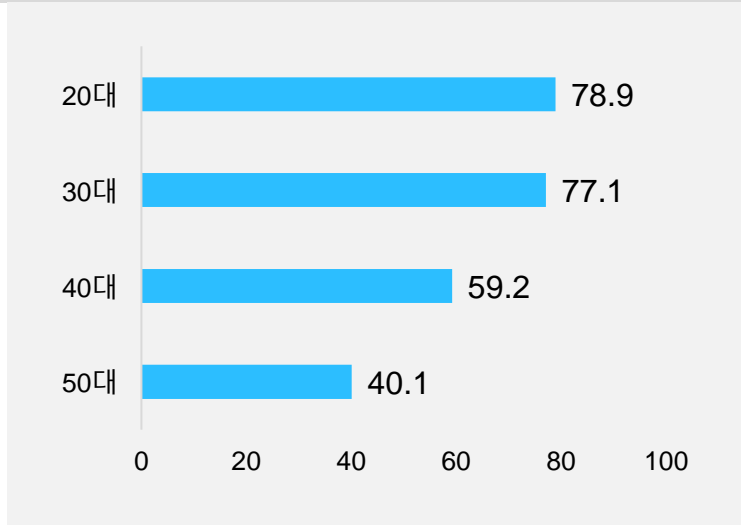
“월급 받은 만큼만 일하면 된다.”

89.7%

“회사는 늘 월급보다 높은 성과를 요구한다.”



직장에서 업무에 쏟는 노력을 극히 제한하면서 주어진 업무 이상의 일을 하지 않는 것*

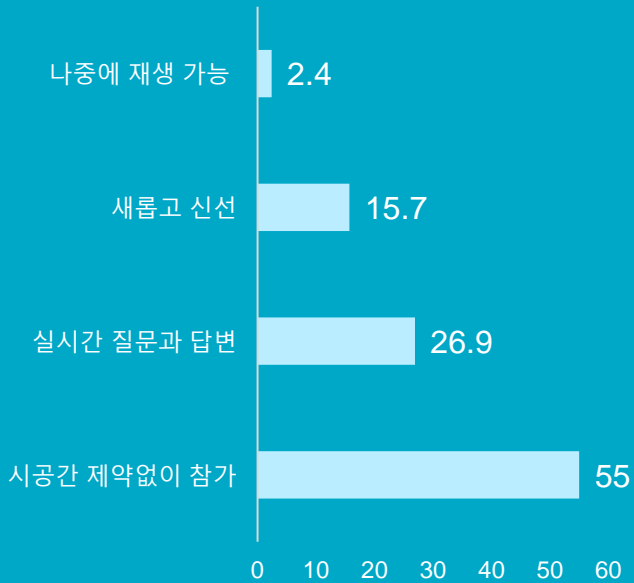


Social Recruiting : SNS & Mobiles

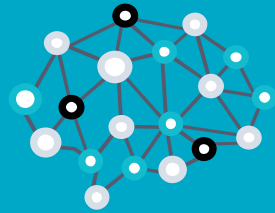
채용과정에서 SNS를 사용하여 구직자는 회사와 직무를 이해하고 회사는 구직자의 특성과 직무적합성을 파악

회사와 구직자 간의 직접적인 소통을 통해 관심사항을 상호 파악하여 채용지원과 채용제안

“구직자 69.9% SNS 채용설명회 선호”



Gamifications



재미, 경쟁, 보상 등
게임의 요소를 채용
에 적용하여 지원자
의 숨겨진 능력과
근본 성향을 파악
하고자 하는 것

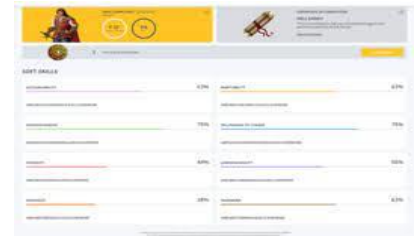
특성

- 사업 통찰력, 디지털 스킬, 대인관계 스킬 등을 게임을 통해 학습하게 하여 지원자가 면접을 준비하는데 도움
- 게임을 통해 기업문화와 지원자의 성향 간의 적합도나 직무 적성을 확인
- 지원자의 스펙이나 점수가 아닌 지원자의 행동패턴에 초점을 두고 분석

방법

- 이야기를 풀어나가는 방식으로 질문을 던지고 질문에 답이나 본인의 선택을 결정(선택의 이유를 제시)
- 게임에서 특정경로와 특정 결과에 도달한 지원자들의 공통점과 공통성향 파악
 - 성향은?, 강점은?, 인재상에 부합하는가?....

게임 분석(예시)



게임화저널, [채용과 게이미피케이션] 2. 내가 게임을 들여다볼 때, 게임도 나를 들여다본다. 2021. 11. 24
<https://post.naver.com/viewer/postView.naver?volumeNo=32815986&memberNo=55650747&navigationType=push>

Gamifications

채용 절차를 게임화
하여 지원자로 하여
금 더 나은 채용
경험 제공하고
회사에는 적합한
인재 발굴에 도움



Attracting

- 온라인 게임을 통해 당사의 웹사이트 및 SNS에 더 장시간 머물도록 하여 Career에 더 관심을 갖도록 유도
- 게임이라는 개념 자체가 회사의 이미지에 긍정적인 영향을 미치도록 하여 잠재적 직원이 될 수 있는 인원에게 지원 동기 확보



Selecting

- 지식, 역량 및 문제 해결 능력을 평가하기 위해 Contest 주최
- Contest 종료 후 고성과자에 한해서 Tracking 하여 Job offer



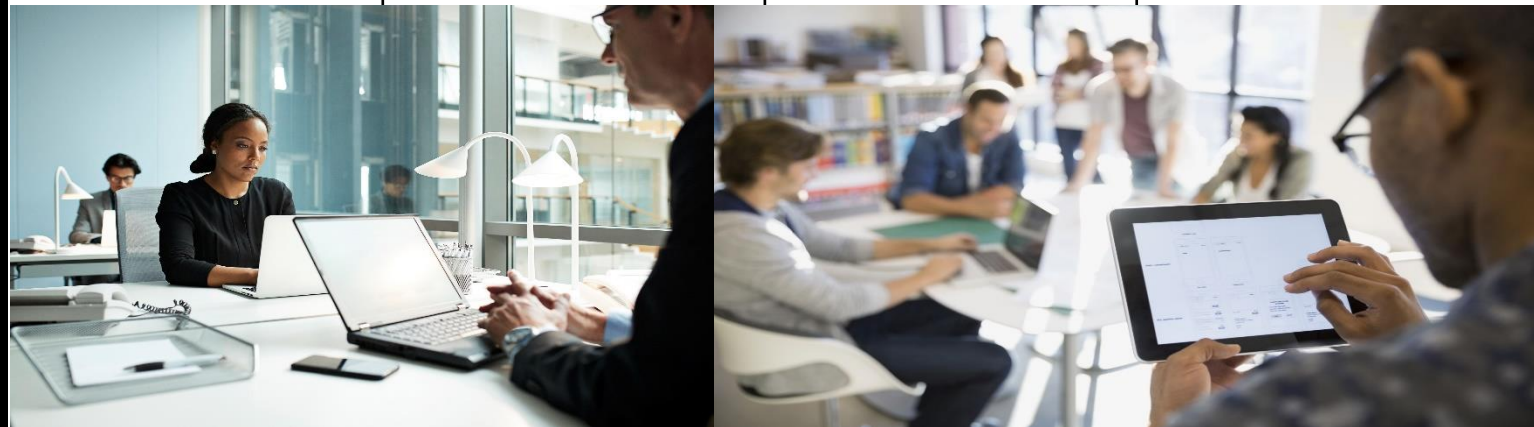
Evaluating

- 기존의 Traditional한 인터뷰를 대체하여 지원자의 역량을 평가할 수 있는 게임 진행

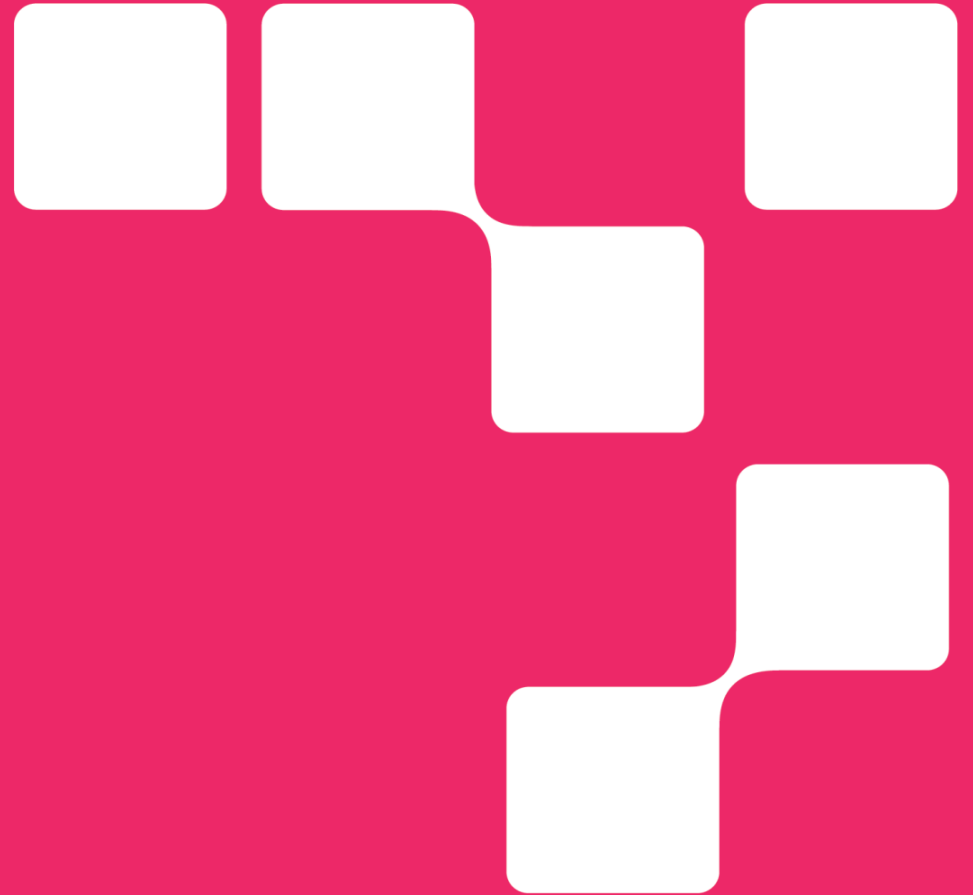


Onboarding

- 기존의 Dry하고 지루한 Onboarding 프로그램을 좀 더 흥미롭게 하여 입사 만족도를 제고하고 다른 직원들과의 유대감 형성
- 게임을 통해 회사의 문화 파악하여 채용 후에도 회사에 쉽게 적응



Future Actions



대사직(Great Resignation)에 대한 우리의 자세

직장을 떠나는 요인은 무엇이며 그들을 새로운 조직으로 이끄는 요인은 무엇인가

직업선택의 우선순위가 달라짐

보상과 회사의 평판→본인이 원하던 일, 본인과 가족의 care(유연근무 등)

열악한 근무환경

팬데믹을 경험하면서 근로환경과 조건 개선에 소극적인 회사에 실망



HR 정책과 프로그램

업무유연성, 정신건강의 지원, 의미 있는 일의 부여, 경력향상의 기회 제공

**“더 많은 의미,
더 깊은 소속감,
더 강한 유대관계”에
투자**

기업관, 기업문화에 실망

그동안 회사가 직원을 대하는 방식에 대한 불만을 표출
회사가 직원 개인을 어떤 존재로 보느냐에 대한 자각
회사가 나의 건강이나 행복을 위하여 관심을 어느 정도로 기울이고 있는가?

조직문화와 리더십

악성기업문화의 근절
Bad Leader의 퇴출

우수인재가 아닌 적합한 인재

회사(직장)와 개인(직원)의 융화와 상호 성장(Win-Win)

기업의 이념과 미션

기업의 미래상

직무 및 과업 requirements

기업문화의 특성

개인의 가치관, 신념

개인의 경력비전

직무수행 및 태도역량

개인의 인성 및 사회성

AI 채용에 대한 법적 윤리적 사례



인공지능 면접의 차별성과 편향성 결과 검토를 위해 인공지능 면접시행 기관을 대상으로 한 정보공개거부처분 취소소송의 건

AI 면접, “국민의 알 권리 및 개인정보가 잘 관리되고 있는가”



AI면접 정보공개 명령

- AI면접 솔루션 업체가 공공기관에 제공한 교육·기능 설명자료
- 업체가 수집하는 응시자 개인정보의 종류를 확인할 수 있는 문서
- 평가하려는 직무 적합성이 무엇인지 확인할 수 있는 문서
- 기관과 업체 간 계약 관련 서류
- 응시자 개인정보 관리 문서

면접 전에 지원자가 AI 면접의 기능을 이해할 수 있도록 AI의 작동 방식, 수집 데이터 유형, 데이터 활용 방식, 데이터 활용 주체 등을 명확히 설명해야 한다.

국 가 인 권 위 원 회

결 정

제 목 인공지능 개발과 활용에 관한 인권 가이드라인

주 문

국가인권위원회는 「국가인권위원회법」 제25조 제1항의 규정에 따라 다음과 같이 권고합니다.

1. 국무총리에게

[붙임]의 「인공지능 개발과 활용에 관한 인권 가이드라인」에 기초하여 인공지능 관련 정책이 수립·이행되고, 관계 법령이 제·개정되도록 관련 부처들을 유기적으로 조정하고 통합할 것을 권고합니다.

2. 과학기술정보통신부장관, 개인정보보호위원회 위원장, 방송통신위원회 위원장,

- 인공지능을 개발할 때부터 개인의 삶과 사회적 공익에 기여할 수 있도록 개발하고 인간의 존엄성과 자기결정권의 보장 및 차별받지 않을 권리 등 인권에 기반하여 활용하며, 인공지능 기술로 발생할 수 있는 인권침해의 예방 및 권리구제절차를 마련하는 것이 중요합니다.
- 인공지능에 의한 자동화된 의사결정에 의하여 영향을 받는 당사자는 그 결정의 이유에 대하여 설명을 듣고, 당사자 진술을 할 수 있으며, 이의를 제기할 수 있어야 합니다.
- 인공지능의 판단과정과 그 결과에 대한 적절하고 합리적인 설명이 보장되어야 합니다.
- 성별, 종교, 장애, 나이, 출신 지역, 신체조건, 피부색, 성적 지향, 사회적 신분 등 개인과 집단의 특성에 따라 편향적이고 차별적인 결과가 나오지 않도록 하여야 합니다.

KHAI