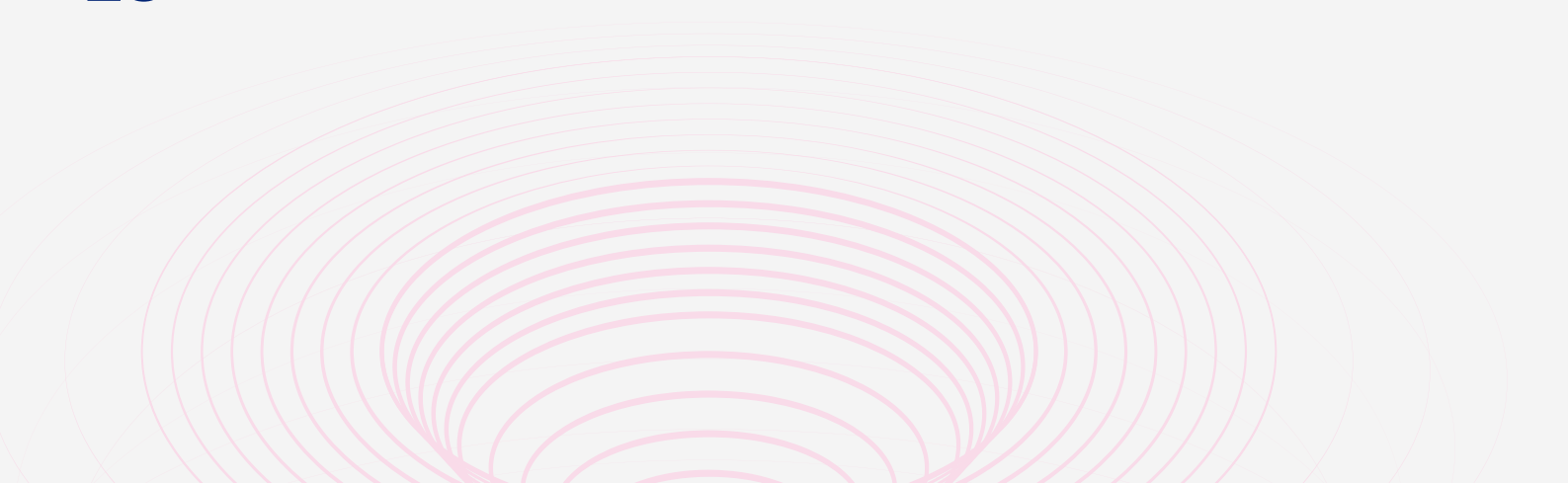


HR Priorities with
**AI in the
Workplace**

Table of Contents

04	Forewords
06	Key Insights Shaping the AI in HR Narrative
08	AI in Action: How It's Reshaping Work in South Korea
11	State of AI Adoption
15	Value of AI in HR: Benefits & Effectiveness
18	Future-Proofing Talent: From Forecasting to Strategic Action
20	Roadblocks on the AI in HR Highway
25	HR's AI Era Roadmap
28	About SHRM & KMAC



Forewords



Johnny C. Taylor, Jr.

SHRM-SCP
President & CEO
SHRM

As we look ahead to FY 2024-25, it's clear that change is the only constant, whether in technology, markets, or the way we work. For HR professionals, this moment presents both a challenge and an opportunity to lead organizations through transformation while ensuring that people remain at the center of progress.

We must take proactive steps to prepare our workforce for an AI-augmented future, supporting reskilling, enabling continuous learning, and fostering comfort with new technologies. By creating an environment that embraces experimentation and encourages the responsible use of Generative AI, we help our employees unlock greater efficiency, creativity, and impact.

Let me reiterate a belief that continues to guide our approach: AI (Artificial Intelligence) combined with HI (Human Intelligence) equals ROI (Return on Investment). This is not about replacing people; it's about empowering them. As we navigate this journey together, I remain confident that the thoughtful integration of human capability and machine intelligence will drive better outcomes for our organizations and societies.

Han SuHee

CEO

**Korea Management Association
Consultants Inc (KMAC)**

As we enter an era where Artificial Intelligence and Human Resources converge, Korean organizations stand at a pivotal crossroads. Generative AI is rapidly transforming how we attract, develop, and empower talent. Today, AI is not just automating tasks but becoming a strategic HR partner, from recruitment and onboarding to performance management and employee engagement.

SHRM and KMAC jointly conducted the “HR Priorities with AI in the Workplace: South Korea 2025” study this year. This report not only captures the current landscape and future direction of AI in HR within Korea but also sets a global benchmark for AI-HR research. By aligning with international standards, it enables meaningful global comparisons and provides valuable insights for organizations worldwide.

Our findings show that organizations in Korea are embracing AI to make smarter talent decisions, personalize learning and development, and enhance the employee experience. However, challenges remain, including skill gaps, implementation costs, and data privacy concerns. Addressing these is essential to fully realizing AI's potential in HR.

Through this research, we aim to provide practical insights into AI's application in HR within Korea and support HR professionals and business leaders as they navigate this evolving landscape. We hope this report serves as both a roadmap for organizations in Korea and a valuable resource for the global HR community.

I invite all HR professionals and leaders to use this report as a catalyst for meaningful change. By embracing the synergy between AI and HR, we can build more intelligent, inclusive, and resilient organizations, ensuring that technology and humanity progress together.

Achal Khanna

CEO

SHRM India, APAC & MENA

As we stand on the threshold of an AI-driven era, HR functions across South Korea and the broader APAC region are undergoing a profound transformation. What was once viewed as a purely administrative function is now a strategic driver of growth. At the heart of this shift lies the power of Artificial Intelligence to enhance efficiency, optimize decision-making, and unlock the workforce's full potential.

In South Korea, AI adoption in HR is accelerating, particularly in recruitment, performance management, and workforce planning. Organizations are harnessing data-driven insights and predictive analytics to make smarter talent decisions, improve employee experience, and drive productivity. However, this leap forward is not without its challenges. Skill gaps, implementation costs, and data privacy concerns that still limit broader adoption are trends echoed across APAC.

At SHRM APAC, we believe South Korea's HR leaders are uniquely positioned to lead this transformation. They are no longer just talent custodians but now builders of future-ready organizations responsible for human capital and AI integration. We urge HR professionals in South Korea to view this report as an insight source and a call to action. Let's ensure the future of work is not only intelligent but also deeply human.

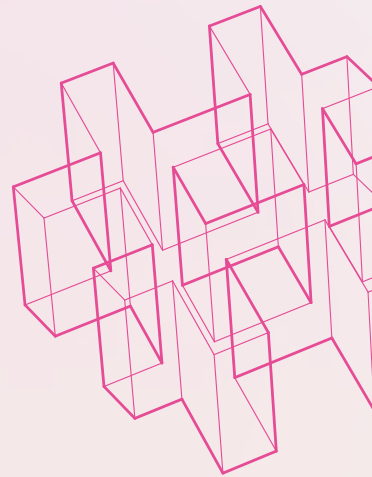
Key Insights

Shaping the AI in HR Narrative

AI-Driven Workforce Transformation

- **Upskilling over Downsizing:** 50% to retain their workforce size but require new skills.
- AI to have most significant impact on **Predictive Workforce Planning**.

Organizations where more employees understand AI are significantly more likely to adopt AI-driven HR functions extensively.



Prioritization of Talent-Centric AI Applications

- **Top HR functions adopting GenAI:** Recruitment (26%) and Performance Management (21%)
- **Top GenAI Effectiveness Realization:** Training & Development (23%) and Workforce Planning (19%)

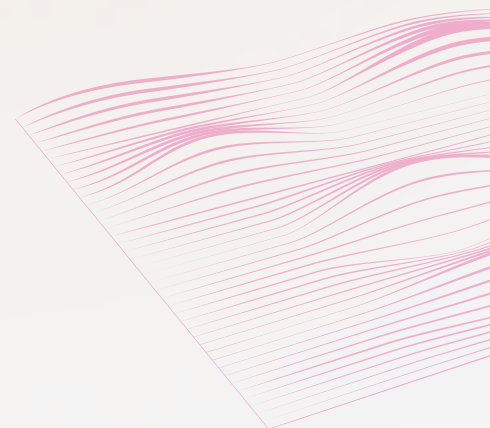
AI's greatest ROI lies in efficiency over cost reduction.



Roadblocks & Governance Gap

- Technical **expertise gaps** (28%) and cost **constraints** (22%) remain major hurdles to AI adoption.
- **Lack of Clear Policies:** Only 1 in 4 organizations have clear & formal GenAI policies.

42% respondents report increased workloads post-AI adoption, underscoring the urgent need for better training, seamless transitions, and smarter role design.





AI in Action

How It's Reshaping Work in South Korea

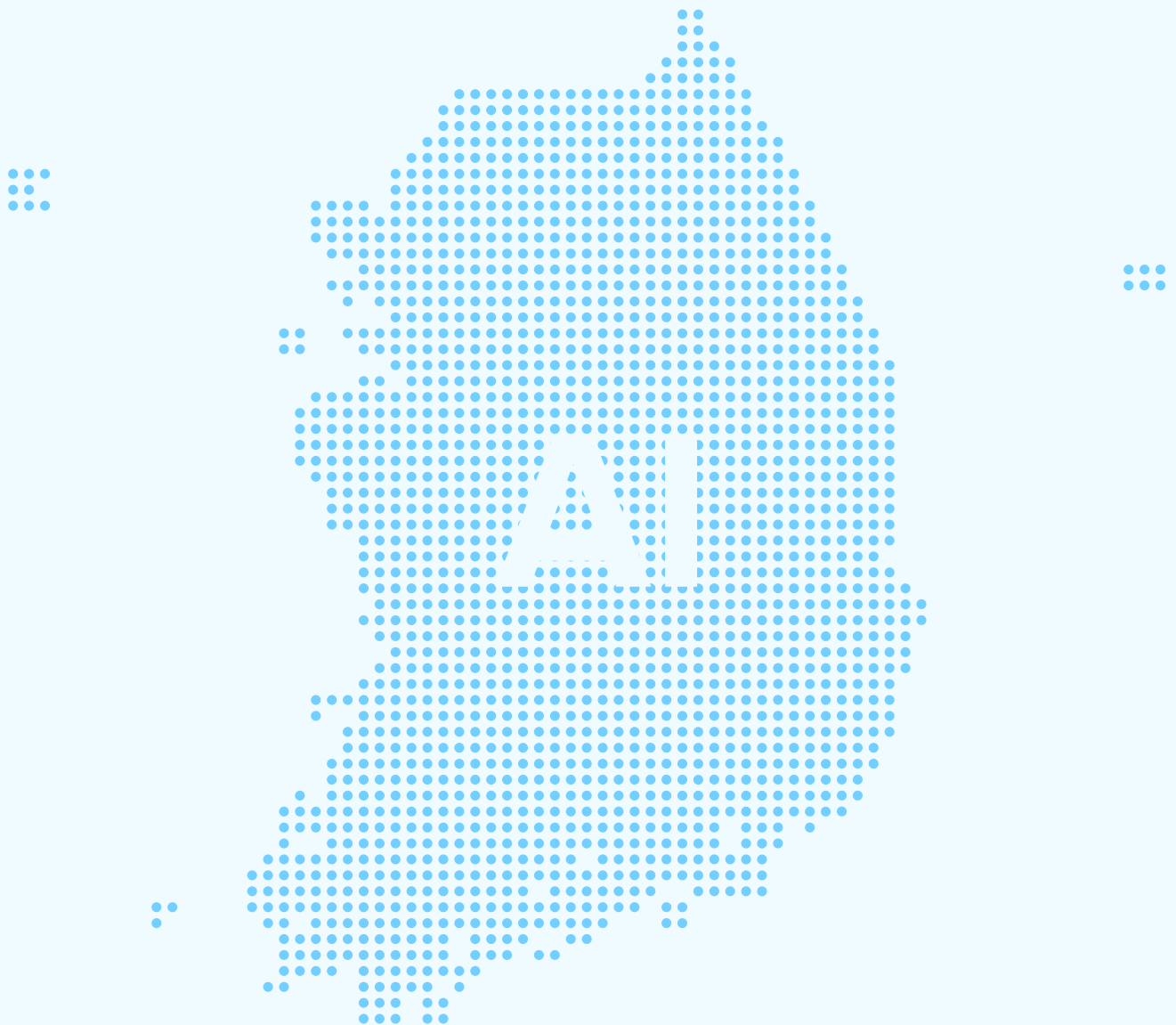


HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

Artificial Intelligence (AI) has moved from the margins to the mainstream - it now headlines every major trend report, dominates discussions at global conferences and podcasts, and sits at the heart of strategic recommendations by top consulting firms. Widely regarded as a transformative force, **AI is expected to reshape economies, revolutionize industries from healthcare to education, and significantly boost global GDP.** It is estimated that **82% of companies worldwide are either implementing or actively exploring AI**, and research activity in the field is doubling every two years.

In South Korea, this momentum is mirrored in the HR domain, where AI is rapidly being adopted to **redefine how talent is recruited, evaluated, developed, and retained.** What was once a novel tool is now becoming a **strategic imperative**, as South Korean organizations embrace **data-driven decision-making, automation, and predictive analytics** to drive both efficiency and innovation in HR processes.

This report dives deep into how South Korean companies are prioritizing AI in HR, based on insights from 365 organizations. It highlights where AI drives the most impact today and where leaders foresee the biggest transformations ahead.



According to SHRM's 2024 Talent Trends report, **75% of organizations struggled to fill full-time roles in the past year, reflecting a persistent global skills gap.** Simultaneously, GenAI is poised to reshape the workplace significantly. Research also indicates that **GenAI has the potential to automate work activities that currently occupy 60–70% of employees' time,** signaling large-scale disruption across job functions. While **87% of respondents in a SHRM-cited study believe that GenAI will enhance rather than replace jobs,** this shift will still demand extensive reskilling and role redesign. Together, these trends emphasize the urgent need for continuous workforce development and strategic talent planning.

This **report offers a localized South Korean perspective** on how AI is driving HR evolution, enhancing employee experiences, overcoming barriers such as skill gaps and data privacy, and enabling organizations to thrive in an increasingly complex, AI-driven landscape.

For HR leaders, the message is clear: Embracing AI is no longer optional; it is essential for building adaptive, future-ready organizations.

Competition for Talent
among businesses to attract and retain skilled and talented employees.

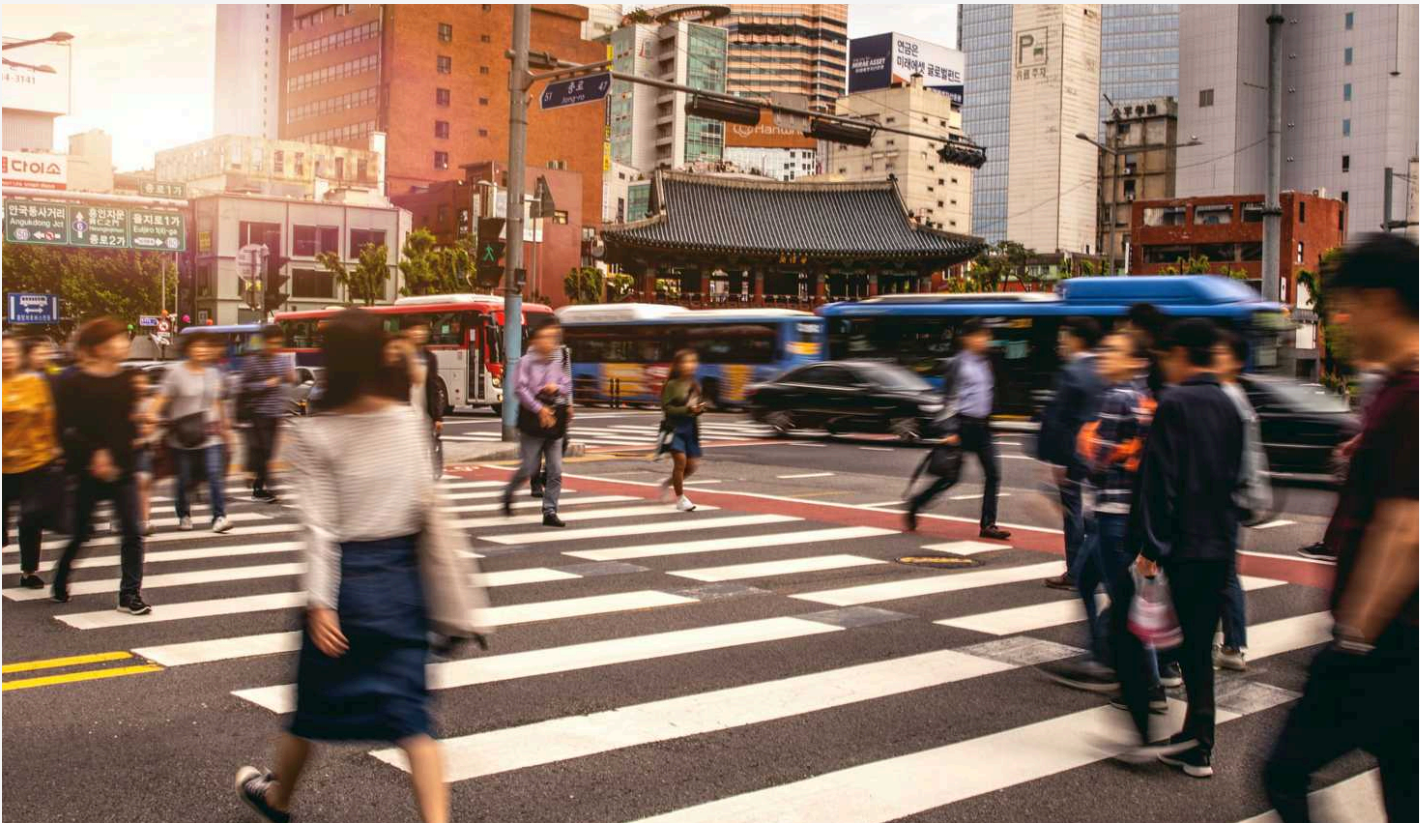
New Ways of Working
creating new roles and enhancing others.

Technological Shifts & Automation
to save time and shift the focus to strategic growth.

75%
of organizations struggled to fill full-time roles in the past year.

87%
believe GenAI will enhance jobs, not replace them.

60-70%
of work activities are potentially automatable by GenAI.



State of AI Adoption

Current AI Adoption is more operational than strategic.

Recruitment and Performance Management lead the way in AI adoption.

Workforce Planning set to gain greater momentum in future.

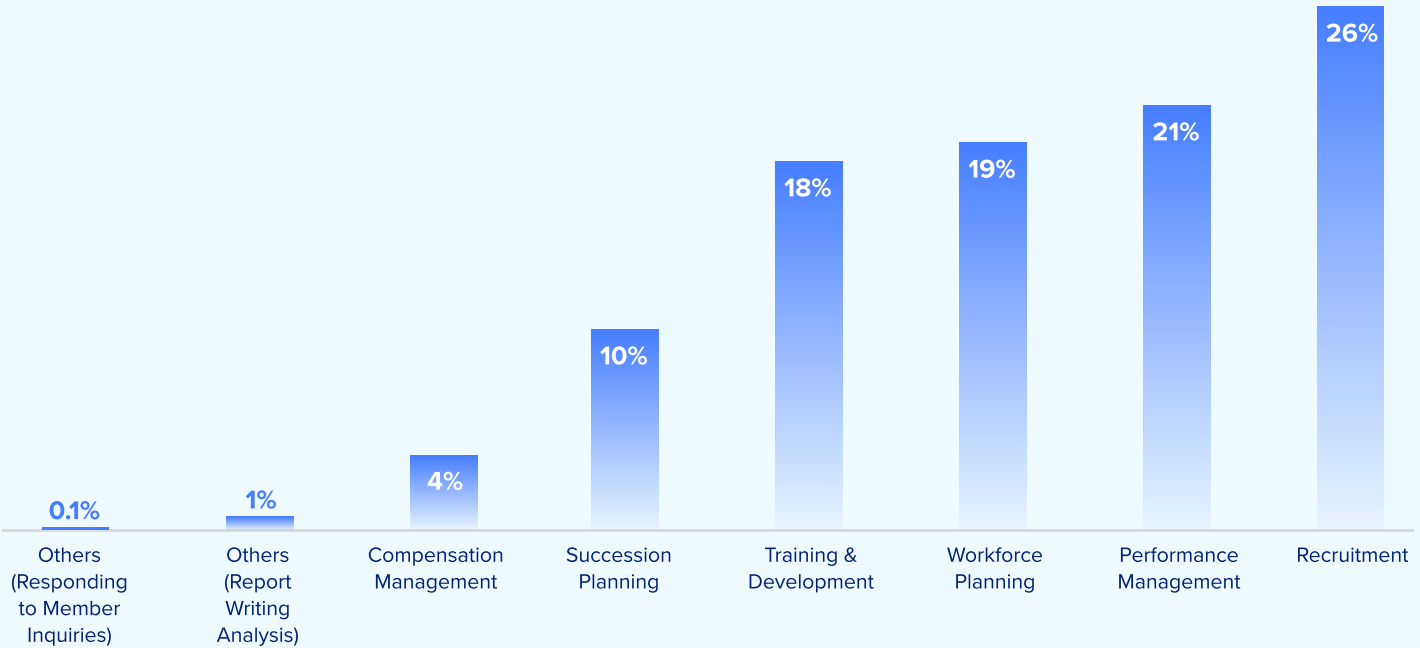
AI is rapidly transforming the HR landscape, with clear preferences emerging in its application across functions. **Recruitment leads the way**, accounting for **26% of current AI adoption** efforts. This underscores the growing reliance on AI tools to streamline candidate sourcing, screening, and selection - areas where speed and efficiency yield immediate results.

Performance Management follows closely at **21%**, signaling a strong organizational focus on using AI to **drive data-informed employee evaluations, continuous feedback, and productivity tracking**.

In contrast, **Compensation Management ranks significantly lower at just 4%**, revealing a major gap in the adoption of AI. This limited engagement suggests that while organizations may recognize AI's potential in streamlining hiring and performance, they have yet to fully explore its capabilities in driving equitable and competitive pay decisions, an area increasingly under the spotlight in modern HR agendas.

This breakdown reflects a **trend in AI adoption that is more operational than strategic**, focused on solving immediate challenges rather than long-term workforce planning.

Current Adoption of GenAI across HR Functions



Workforce planning is set to gain momentum aligning to South Korean future workforce needs, while Recruitment and Performance Management lead the way in AI Adoption at present.

Call to Action
True HR transformation hinges on **closing the AI gap in compensation and succession planning** - areas critical for long term resilience.

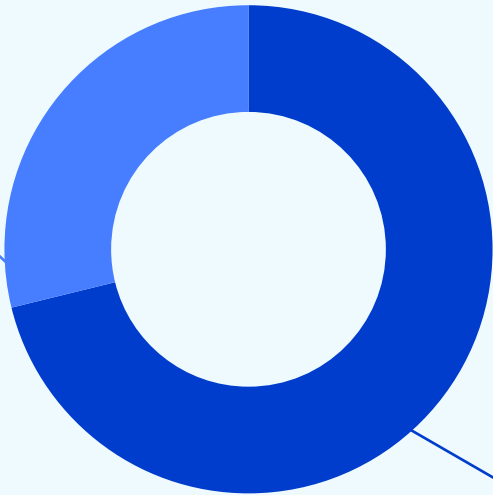
AI Literacy and Implementation

The data reveals a **strong correlation between organizational AI literacy and the implementation of AI-driven HR solutions**. **72%** of organizations that demonstrate a solid understanding of AI have accounted for over **92%** of all AI implementations in HR sub-functions. In contrast, organizations with limited AI awareness representing only 28% of total respondents, have implemented just 8% of AI solutions across HR.

AI Literacy vs Implementation across all AI-Driven HR Solutions

28% of organizations are not AI literate.

Among them, only 8% have implemented AI.



72% of organizations are AI literate.

Among them, 92% have implemented AI.

A stronger AI knowledge base correlates with wider AI integration in HR.

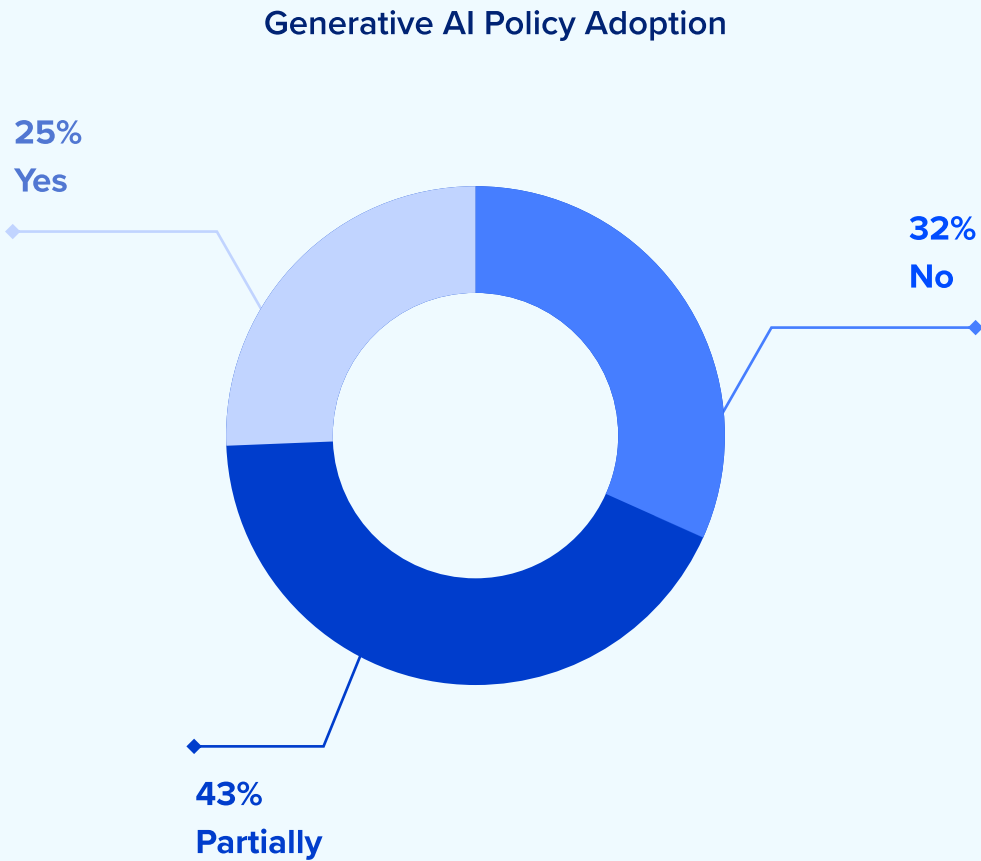
Call to Action

For companies lagging in AI understanding, **building foundational AI literacy** must be the first step before embarking on widespread AI implementation initiatives.

Generative AI Policy Adoption

Investing in AI education for HR teams is not just a support function, it's a strategic driver for adoption. Successful AI adoption requires a dual approach: technical deployment and comprehensive upskilling of HR and leadership.

Yet, a critical barrier remains, policy-clarity. An eye-opening 75% of South Korean organizations either lack a clear generative policy (32%) or have a partially defined one (43%).



With only 1 in 4 organizations having formal GenAI policies, a **critical governance gap looms leaving companies exposed to ethical risks, inconsistent use, and data vulnerabilities.**

Call to Action
Priority focus to establish clear and responsible AI frameworks.

This policy vacuum reflects a deeper challenge: without structured, organization-wide guidance, confusion persists around responsible AI use. The absence of clear frameworks not only slows adoption but also prevents teams from fully understanding AI's strategic value. Ultimately, **clarity in policy, paired with targeted training**, is the cornerstone of impactful and responsible AI implementation.

Value of AI in HR

Benefits & Effectiveness

Clear shift in focus from cost-saving to value creation in the AI in HR agenda.

Highest AI effectiveness realized in Training & Development and Workforce Planning.

Value Equation: Perceived Benefits

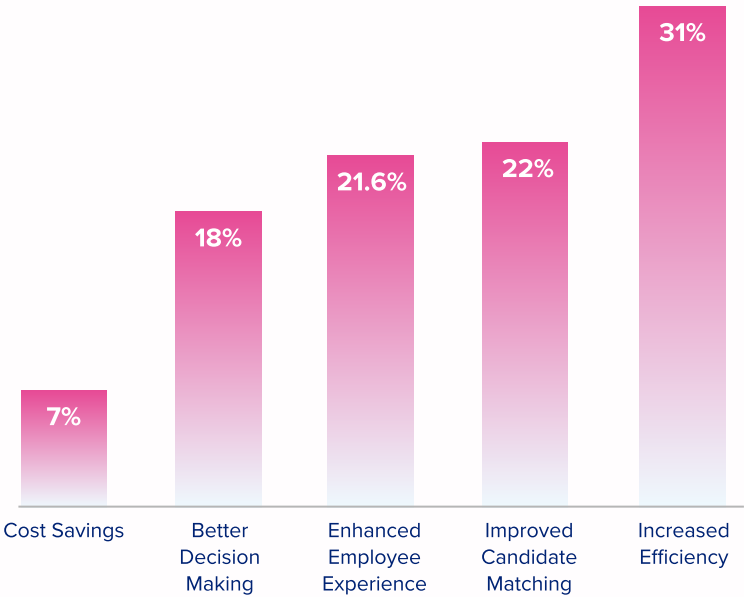
Recent studies have showcased that Generative AI users save an average of 6.3 hours per week. Of those who benefit from these time savings, 54% use it to complete more tasks, while 45% invest in learning and upskilling.

Through this study, increased efficiency is the most widely recognized benefit of AI in HR (31%), positioning it as a key enabler for streamlining processes and reducing administrative workload. By automating repetitive tasks, AI allows HR professionals to focus on more strategic and value-added activities driving innovation, problem-solving, and long-term planning. This shift boosts productivity and enhances job satisfaction by fostering more engaging roles.

The high ranking of improved candidate matching (22%) indicates that Recruitment remains a priority area for AI applications, with organizations seeking to enhance the quality of hires through better alignment of candidate capabilities with job requirements.

Enhanced employee experience (21.6%) further demonstrates a growing recognition that AI can improve service delivery to internal customers, potentially addressing engagement and retention challenges.

Overall Perceived Benefits of AI Adoption



AI's greatest ROI lies in Efficiency over Cost reduction!

Call to Action

Prioritize AI investments that optimize talent and boost efficiency to drive high-impact, ROI-focused transformation.

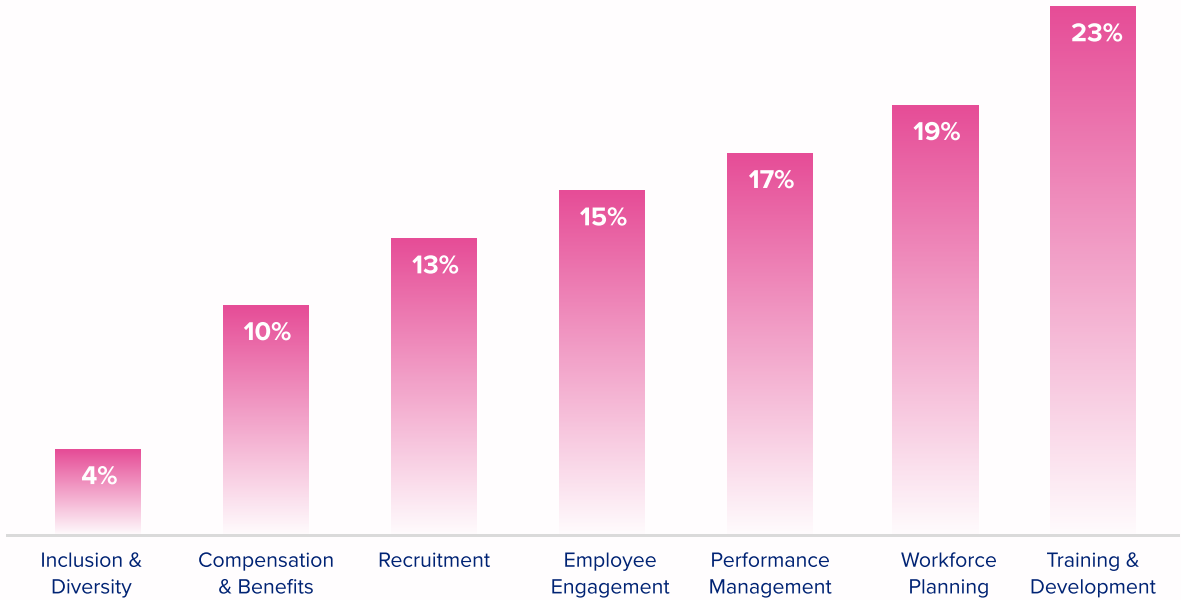
Value Equation: Perceived Effectiveness

Training and Development leads the way in effectiveness in South Korea, with 23%, followed closely by **Workforce Planning with 19%.** Together, these top two areas account for **41.8%** of total responses, signaling high returns on AI investments, particularly in personalized learning and strategic forecasting.

In contrast, **Inclusion and Diversity (I&D) shows the lowest effective utilization rate at 4%.** This gap could indicate a lack of successful use cases, which present an opportunity for future innovation and targeted application.

Organizations are already seeing tangible benefits from AI in learning, skilling, and workforce optimization. However, areas like I&D remain underexplored in South Korea, offering fertile ground for AI-led experimentation that can foster more inclusive workplaces.

Systems that effectively utilize AI in South Korea



Effectiveness vs. Usage

While AI in Training and Development is not the most widely used/adopted (18%), it ranks high in effectiveness (23%), demonstrating strong value when actually adopted.

Call to Action

Prioritize and expand the implementation of Training & Development programs to unlock greater organizational impact and ROI.

Future-Proofing Talent

From Forecasting to Strategic Action

AI to continue to have the highest future impact on Workforce Planning.

HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

Workforce Planning has emerged as the **area expected to be most significantly impacted by AI in South Korea**, with 24% of respondents indicating its transformative potential. Performance management follows with 18% responses. The 6 percentage point gap between the two, signals **a shift in focus from operational efficiency to long-term strategic foresight through AI-driven predictive analytics**.

As organizations look to align business strategy with talent strategy, AI offers the ability to model workforce scenarios, anticipate skill gaps, and even identify employee flight risks.

Talent leaders are increasingly turning to internal AI models to guide timely interventions such as nudging employees to access well-being programs when stress indicators are flagged, helping preempt issues and support retention.

This growing reliance on AI redefines the role of talent management professionals. No area of HR may undergo as profound a change. With AI reshaping job roles, creating new functions, and demanding new skills, workforce planning becomes more than a forecasting tool, it becomes the foundation for organizational redesign.

To unlock AI's true value in HR, South Korean organizations must evolve workforce planning into a strategic capability, one that not only predicts talent needs but also supports reskilling, redesigning roles, and integrating AI responsibly. HR's mandate is no longer just to manage the workforce but to future-proof it.

Aspects of HR to have the most impact due to AI



Workforce Planning is poised for the greatest future impact.

Call to Action

Start investing in AI-powered Workforce Planning today to stay ahead of future talent demands and drive strategic workforce decisions.

Roadblocks on the AI in HR Highway

Technical expertise emerges as the top barrier to AI implementation.

Automotive industry leads in AI talent gaps, along with Manufacturing and Healthcare.

42% report increased workloads after AI adoption, highlighting the urgent need to invest in training, smooth transition and smarter role design.

HR PRIORITIES WITH AI IN THE WORKPLACE

Our data reveals that **technical expertise** gaps represent the most significant barrier to AI adoption in HR, **affecting nearly 28%** of South Korean respondents. This highlights a critical skills deficit that organizations must address through targeted training or external partnerships. Addressing this, ****South Korea's Minister of Employment and Labour, Lee Jung-sik**, emphasized the necessity for firms to prepare for new technologies, pledging governmental support to help employees adapt to the rapidly evolving labor environment and emerging technologies.

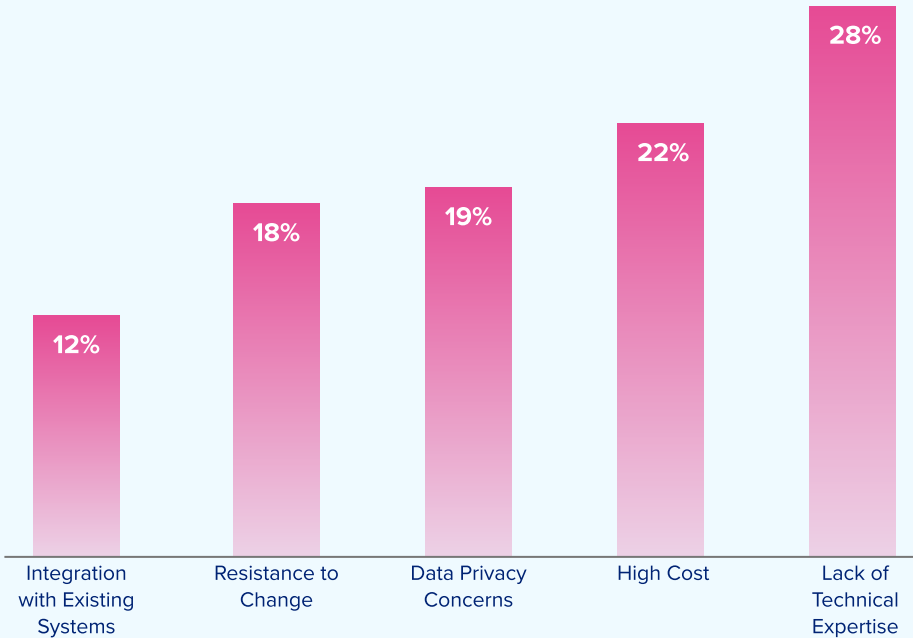
The substantial concern about **implementation costs (22%)** suggests that many organizations struggle to justify the ROI for AI initiatives in HR, particularly when benefits may be realized over longer timeframes.

Data privacy concerns (19%) reflect the sensitive nature of HR data and the growing awareness of regulatory compliance requirements like GDPR and other privacy frameworks. While no country has yet enacted comprehensive legislation specifically governing AI or Generative AI, global momentum toward regulation is intensifying. Leading nations including Brazil, China, the European Union, Singapore, South Korea, and the United States are actively developing frameworks aimed at ensuring responsible AI use, data governance, and algorithmic transparency.

Resistance to change (18%) indicates significant cultural barriers that must be addressed through change management strategies and clear communication about AI's role in supporting rather than replacing human decision-making.

**Source: HRM asia - South Korea embraces AI's transformation of labour market.

AI Implementation Challenges

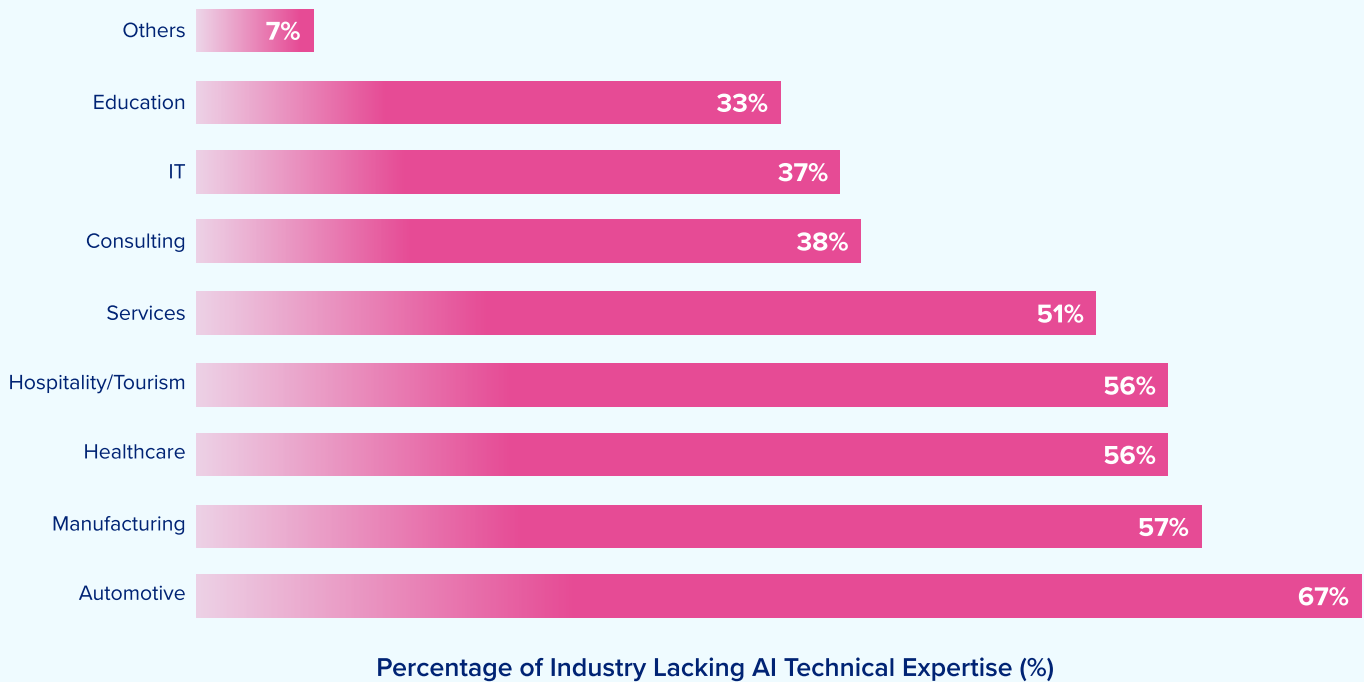


Lack of technical expertise is the top barrier to AI implementation highlighting deeper issues of trust, culture, and cost that risk stalling progress. The Automotive industry leads in AI talent gaps, along with Manufacturing and Healthcare.

Call to Action

Invest in AI talent upskilling and tackle cultural, trust, and cost barriers to realize South Korea's full AI potential.

AI Technical Expertise Gaps across Industries



Industry Gaps in AI Technical Expertise and Implications

01

Automotive Industry Has the Highest Skill Gap

- **67%** of respondents in the **Automotive** industry cited "Lack of Technical Expertise" as a barrier.
- This suggests a significant gap in AI adoption readiness, likely due to the industry's traditionally mechanical focus rather than digital transformation.

02

High Skill Gaps in Manufacturing and Healthcare

- **Manufacturing (57%)** and **Healthcare (56%)** also report high levels of lacking AI expertise.
- These industries rely heavily on automation and data analytics, making this skill gap a major hurdle in optimizing efficiency and innovation.

03

Relatively Lower Skill Gaps in IT and Consulting

- AI expertise shortages are less pronounced in **IT (37%)** and **Consulting (38%)**. This aligns with the tech-driven nature of these fields where AI proficiency is expected.

Next Steps

01

Upskilling Initiatives

Industries with over 50% skill gaps (Automotive, Manufacturing, Healthcare, Hospitality) must prioritize AI training.

02

Partnerships

South Korea's plan emphasizes public-private partnerships. Companies to collaborate with tech providers and educational institutions to bridge technical skill gaps.

03

Industry-Specific AI Adoption Plans

Tailored AI adoption strategies to be developed, especially for industries with traditionally lower digital engagement.

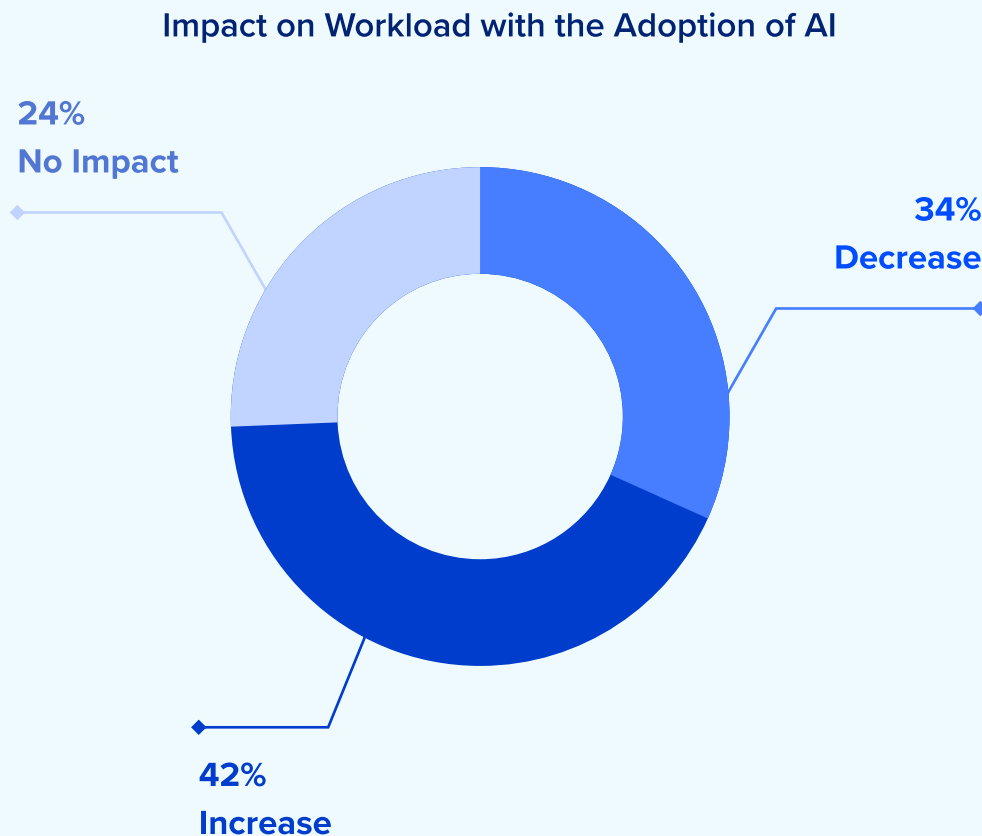
04

Government Support & Strategic AI Deployment

- South Korea's government-backed **AI master plan for autonomous manufacturing** highlights the **importance of structured AI adoption** to tackle workforce shortages.
- Companies in **automotive, shipbuilding, and manufacturing industries should align with government initiatives** to leverage financial incentives, regulatory support, and collaborative R&D efforts.



Perceived Negative Impact on Workload



Despite AI's promise of efficiency, 42% of South Korean respondents report increased workloads post-AI adoption.

Call to Action

Organizations must balance AI implementation with proper change management, training, and role redesign to ensure AI reduces, not adds to employee burden.

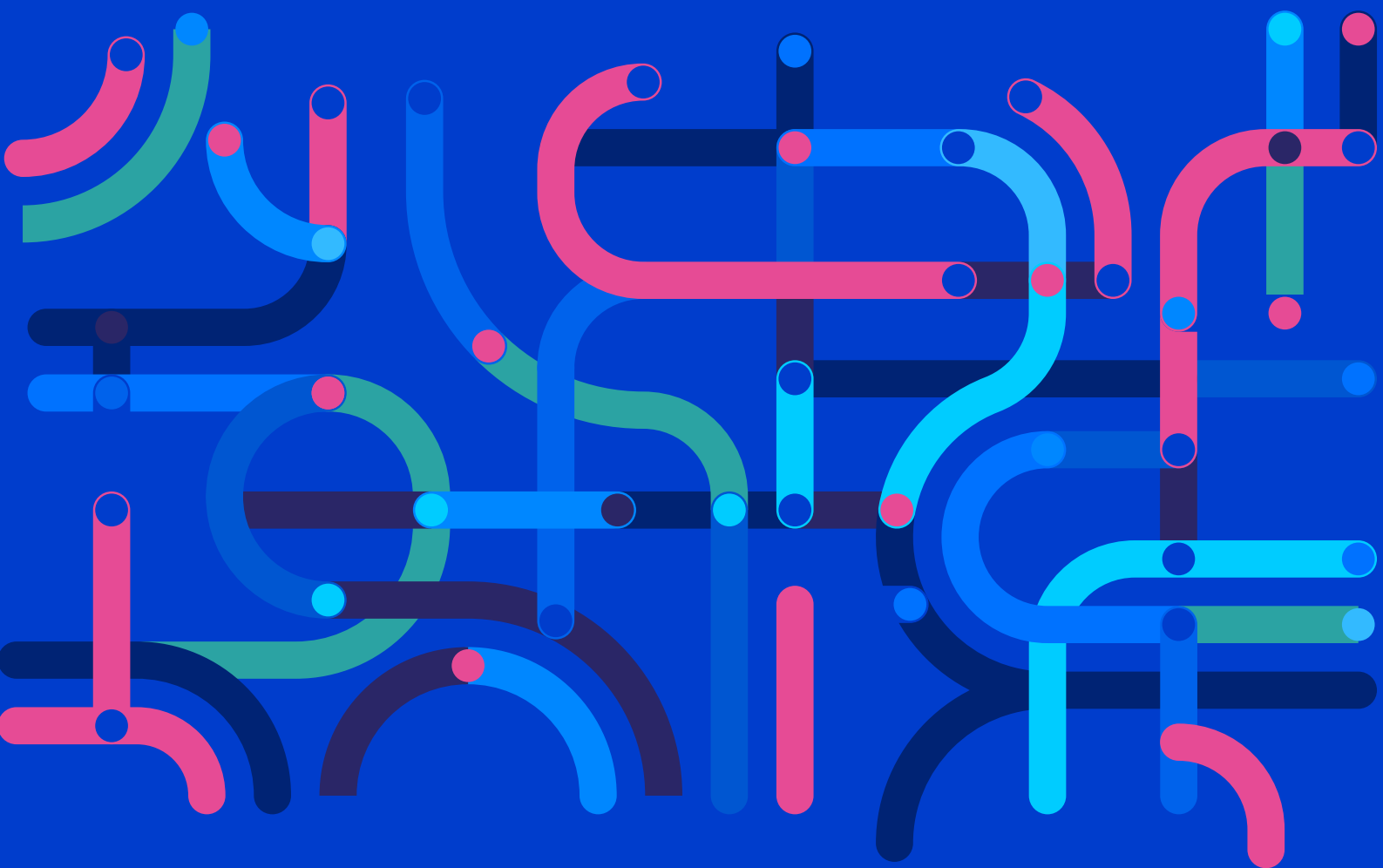
Contrary to the standard narrative that AI lightens the burden, 42% of respondents in South Korea report a rise in workload after AI adoption.

This could be due to

- Time required for training staff on new systems.
- Integration and transition phases increasing manual oversight.
- Increased responsibilities from handling more complex tasks that AI can't fully automate.

As AI becomes a cornerstone of workplace transformation, organizations must look beyond technology deployment and focus on the human side of implementation. Without thoughtful change management, adequate employee training, and strategic role redesign, AI can unintentionally increase workloads rather than alleviate them. Ensuring employees are equipped to work alongside AI through upskilling, clear communication, and support during transition phases, is critical. By taking a balanced approach, organizations can harness AI's full potential to drive productivity while enhancing, not overwhelming, the employee experience.

HR's AI Era Roadmap



As organizations continue to adopt AI across various functions, the structure and focus of HR are expected to undergo significant transformation. Rather than moving toward deeper specialization, the trend points toward a consolidation of capabilities across HR disciplines, reflecting a shift from siloed functions to integrated talent strategies.

Trend 1: Transformation of HR Functions

The traditional boundaries between HR sub-functions, such as talent acquisition, talent development, and employee engagement, are expected to blur. Organizations are anticipated to adopt a unified **“total talent” approach** merging these functions to create more seamless and cohesive workforce strategies. This integration will be powered by AI-enabled systems that allow for end-to-end talent lifecycle management.

With AI becoming a mainstream business enabler, its use within HR will move from novelty to necessity. Companies will likely standardize AI tools and embed their usage within daily workflows. Employees will not only be trained to use these tools but may also be required to do so as part of their job expectations.

Trend 2: I&D Integration and Role Reconfiguration

Inclusion & Diversity (I&D), once treated as a distinct domain, is increasingly being integrated into broader HR and cultural roles. Following heightened focus post-2020 and subsequent recalibration in priorities, organizations are shifting their I&D investments toward tech-enabled solutions rather than standalone roles. This trend reflects both the technological evolution of the discipline and organizational imperatives to do more with fewer resources.

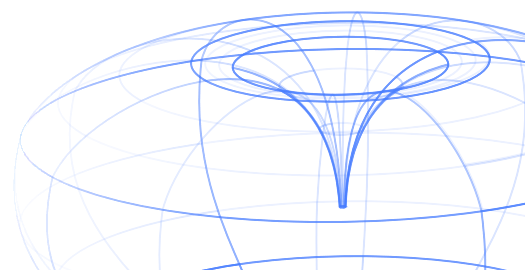
Trend 3: Alignment Between HR and AI Functions

Closer collaboration between HR and internal AI teams is emerging as a critical priority. These partnerships aim to address the human impact of AI adoption and foster responsible integration. A new area of specialization may emerge around managing the human-AI relationship focusing on ethical, relational, and cultural dimensions of AI adoption. This evolution signals the birth of “people-AI integration” as a future-focused capability within HR.

Trend 4: Elevating the Strategic Value of HR

As AI amplifies both opportunities and risks, particularly in areas like compliance and employee experience, the strategic importance of HR is set to rise. HR leaders will be increasingly called upon to shape organizational responses to legal, ethical, and workforce-related implications of AI. Cross-functional collaboration with legal, compliance, and operations will become more prominent as these departments collectively navigate emerging challenges.

HR and Operations functions are expected to converge. As both functions rely heavily on coordination, facilitation, and leadership, the growing adoption of AI may eliminate redundant administrative tasks prompting a reconsideration of whether separate departments are necessary. This convergence presents an opportunity for HR to redefine its role and broaden its influence within organizations.



Making GenAI Work in HR: Simplifying, Structuring, and Scaling Impact

The essence of GenAI lies in its ability to process large volumes of information using advanced algorithms to enhance decision-making. Once this is demystified, adoption becomes more approachable.

To fully unlock AI's potential, particularly GenAI, HR leaders must

Define HR Applications of GenAI: GenAI can be applied in HR across five waves

1. **Personal Efficiency:** Enhancing individual productivity.
2. **Managerial Guidance:** Aiding managers in HR-related decisions.
3. **HR Functional Excellence:** Improving HR processes and services.
4. **Strategic HR Insights:** Providing data-driven insights for strategic planning.
5. **Stakeholder Value Creation:** Aligning HR practices to deliver value to customers and investors. Recognizing and categorizing these applications helps organizations assess their current position and plan for progression.

Clarify Value to Users: Tailoring GenAI tools to the specific needs of each user group ensures effective adoption and maximizes impact

- **All Employees:** Utilize GenAI for personal work efficiency
- **Frontline Managers:** Leverage GenAI for informed managerial decisions
- **HR Professionals:** Use GenAI to enhance HR functions and prioritize initiatives.
- **Executives:** Apply GenAI insights to drive customer and investor value.

Anticipate and Overcome Barriers: Implementing GenAI in HR may encounter obstacles such as

- **Technical Challenges:** Integration with existing systems.
- **Data Privacy Concerns:** Ensuring confidentiality and compliance.
- **Skill Gaps:** Need for upskilling HR professionals to effectively use GenAI tools.

Measure and Communicate Impact

- Establish metrics to assess the effectiveness of GenAI applications in HR. Regularly communicating successes and learnings helps in refining strategies and demonstrating value to stakeholders.

Organizations that balance leveraging AI and maintaining a strong human-centric culture will be best positioned to thrive in the future of work. Rather than replacing people, technology should be used to enhance their capabilities and impact.

KmAC

Founded in 1989, KMAC (Korea Management Association Consultants Inc.) is a leading management consulting and knowledge platformer in Korea. With a mission to drive innovation and change, KMAC provides diagnostic, assessment-based solutions across industries, helping clients achieve sustainable growth and global competitiveness. KMAC partners with organizations to deliver high-quality consulting, HR innovation, and strategic insights, positioning itself as a trusted advisor for the future of business in Korea and beyond.

Discover more at kmac.co.kr



SHRM is a member-driven catalyst for creating better workplaces where people and businesses thrive together. As the trusted authority on all things work, SHRM is the foremost expert, researcher, advocate, and thought leader on issues and innovations impacting today's evolving workplaces. With nearly 340,000 members in 180 countries, SHRM touches the lives of more than 362 million workers and their families globally.

SHRM APAC is a leading global HR professional association dedicated to advancing the practice of human resources. With a focus on empowering HR professionals and organizations, SHRM APAC offers a variety of services and programs designed to enhance HR knowledge, leadership, and business impact.

Discover more at shrm.org

Contact Us: shrmapac@shrm.org

Contributors

SHRM Team

Apurv Amanesh
Gaurav Bansal
Dedeepya Ajith John
Apurva Ojha
Kaavya Sasidharan
Biswajit Rout

KMAC Team

Sang Hyun Nam
MeeJin Kim
Jeong Myung Lee
Yeon Hee Kim
Si Hyung Lee

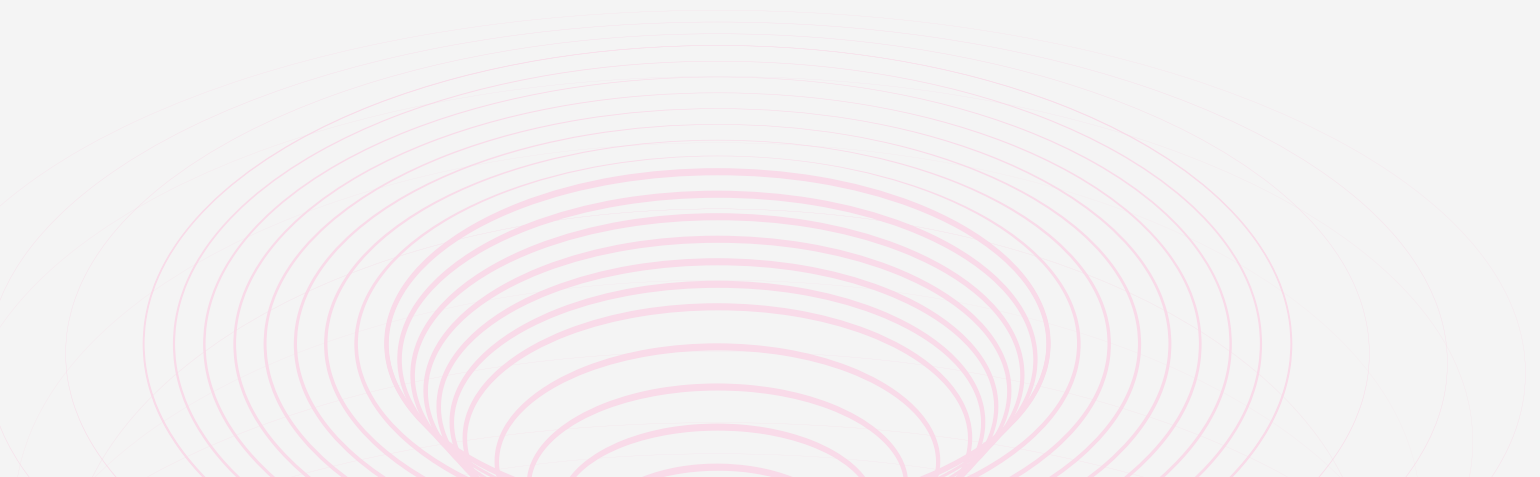


In Partnership with
KmAC

AI기반 업무환경에서의 HR 우선과제

목차

- 04 서문
- 06 AI-HR 흐름을 이끄는 핵심 통찰
- 08 실무에 도입 중인 AI – 한국의 업무 환경을 재편하는 방식
- 11 AI 도입 현황
- 15 AI도입의 가치: 이점과 효과성
- 18 전략적 인재 대응: 예측에서 실행까지
- 20 AI-HR 도입의 주요 과제
- 25 HR의 AI 시대 로드맵
- 28 SHRM & KMAC 소개



서문



Johnny C. Taylor, Jr.

SHRM-SCP

President & CEO

SHRM

다가올 2024-25 회계연도를 바라보면, 기술, 시장, 업무 방식 등 모든 것이 끊임없이 변하고 있으며, 변화는 더 이상 특수한 상황이 아닌, 일상의 전제가 되었습니다. HR 전문가들에게 이 시점은 도전이자 기회이며, 조직을 변화 속에서 이끄는 동시에 사람을 중심에 둔 진정한 성장을 실현할 수 있는 중요한 순간입니다.

우리는 AI가 일상에 깊이 스며드는 미래를 대비해 선제적인 대응이 필요합니다. 이를 위해 재교육(reskilling)을 지원하고, 지속적인 학습 문화를 조성하며, 새로운 기술에 대한 심리적 장벽을 낮추는 환경을 만들어야 합니다. 새로운 시도를 장려하고 책임감 있게 생성형 AI를 활용하도록 환경을 조성함으로써, 직원들이 더 높은 효율성과 창의성, 그리고 성과를 발휘할 수 있도록 도울 수 있습니다.

저희의 방향성을 이끄는 신념 하나를 다시 한 번 강조하고 싶습니다. AI(기계의 지능)와 HI(인간의 지능)의 결합이 곧 ROI(투자 수익률)를 창출한다는 것입니다. 이는 사람을 대체하는 것이 아니라 사람을 강화하는 과정입니다. 우리가 함께 이 과정을 겪어 나가면서 인간의 역량과 기계의 지능을 조화롭게 통합해 나간다면, 더 나은 조직의 성과는 물론 사회 전반에 긍정적인 영향을 가져올 수 있을 것이라 확신합니다.

한수희

한국능률협회컨설팅(KMAC)
최고경영자(CEO)

인공지능(AI)과 인적자원(HR)이 결합되는 시대를 맞이하며, 한국의 조직들은 중대한 전환점에 서 있습니다. 생성형 AI는 인재 확보, 육성, 역량 강화의 방식을 빠르게 변화시키고 있으며, 이제 AI는 단순한 업무 자동화를 넘어 채용, 온보딩, 성과 관리, 직원 몰입에 이르기까지 HR의 전략적 파트너로 자리잡고 있습니다.

올해 KMAC과 SHRM은 「2025 대한민국: AI 기반 업무 환경에서의 HR 우선 과제」 공동 연구를 수행하였습니다. 본 보고서는 한국 HR 내 AI의 현재와 미래 방향을 포괄적으로 조망할 뿐만 아니라, 글로벌 AI-HR 연구의 기준을 제시하며 국제적 비교와 통찰을 가능케 합니다.

조사 결과에 따르면, 한국의 많은 조직들이 더 나은 인재 의사결정, 맞춤형 학습 및 역량 개발, 직원 경험 향상을 위해 AI를 적극 도입하고 있습니다. 그러나 여전히 기술 역량 격차, 도입 비용, 데이터 프라이버시 문제와 같은 도전과제가 존재하며, 이는 HR에서 AI의 잠재력을 온전히 실현하기 위해 반드시 해결되어야 할 핵심 과제입니다.

인공지능(AI)과 인적자원(HR)이 결합되는 시대를 맞이하면서 국내 조직들은 중대한 전환점에 서 있습니다. 생성형 AI는 인재 확보, 육성, 역량 강화의 방식을 빠르게 변화시키고 있으며 이제 AI는 단순한 업무 자동화를 넘어 채용, 온보딩, 성과 관리, 직원 몰입까지 HR의 전략적 파트너로 자리잡고 있습니다.

모든 HR 전문가와 리더들께 이 보고서를 의미 있는 변화의 촉매제로 삼아주시길 요청드립니다. AI와 HR의 시너지를 수용함으로써, 우리는 보다 지능적이고 포용적이며 회복탄력성 있는 조직을 구축할 수 있으며, 기술과 인간이 함께 성장하는 미래를 함께 만들어갈 수 있을 것입니다.

Achal Khanna

CEO
SHRM India, APAC & MENA

AI 중심 시대의 문턱에 선 지금, 대한민국을 비롯한 아시아 태평양(APAC) 전역의 HR 부문은 근본적인 전환기를 맞이하고 있습니다. 과거 단순히 행정 기능으로 인식되던 HR은 이제 조직 성장의 전략적 동력으로 재조명되고 있습니다. 이러한 변화의 중심에는 효율성 향상, 의사결정 최적화, 그리고 인적 자원의 잠재력 극대화를 가능하게 하는 인공지능(AI)의 기술력이 자리하고 있습니다. SHRM APAC은 이 혁신적인 여정에 여러분과 함께할 수 있어 매우 기쁘게 생각합니다.

한국에서는 특히 채용, 성과관리, 인력 계획 분야를 중심으로 AI 도입이 빠르게 확산되고 있습니다. 조직들은 데이터 기반 인사이트와 예측 분석을 활용해 인재 관련 의사결정을 정교화하고, 직원 경험을 개선하며, 생산성을 제고하고 있습니다. 그러나 기술 역량의 격차, 도입 비용, 데이터 프라이버시 이슈와 같은 과제들과 맞물려 있으며, 이는 아시아 태평양(APAC) 전역에서도 공통적으로 나타나는 흐름입니다.

SHRM APAC은 한국의 HR 리더들이 이 변화의 최전선에서 주도적 역할을 할 수 있는 독보적인 위치에 있다고 믿습니다. 이제 그들은 단순한 인재 관리자를 넘어, 지속 가능한 조직을 설계하고 인적 자본과 AI를 통합하는 전략적 건축가로 자리매김하고 있습니다. 이러한 이중적 역할은 과감한 리더십, 장기적인 비전, 그리고 지속적인 학습에 대한 헌신을 요구합니다.

SHRM APAC은 이 보고서가 단순한 인사이트를 넘어, 실질적인 행동으로 이어지는 출발점이 되기를 바랍니다. AI를 수용함으로써, HR 리더들은 민첩하고 포용적이며 미래에 대응 가능한 일터를 구축할 수 있으며, 새로운 도전과 기회를 효과적으로 관리할 수 있을 것입니다.

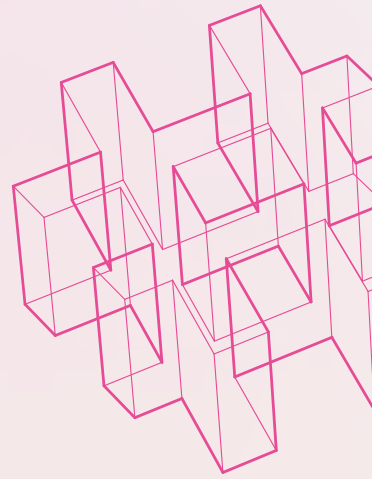
SHRM APAC은 이 여정에 여러분과 함께하게 된 것을 자랑스럽게 생각합니다. 미래의 일터가 더욱 지능적이면서도, 본질적으로 인간적인 공간이 될 수 있도록 함께 만들어 나갑시다.

AI-HR 흐름을 이끄는 핵심 통찰

AI 기반 인력 전환

- 전체의 50%는 조직 규모 유지보다 새로운 역량 확보가 필요하다고 응답했으며, 업스킬링이 핵심 전략으로 떠올랐습니다.
- AI는 예측형 인력 계획 분야에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상됩니다.

AI에 대한 이해도가 높은 조직일수록, HR 전반에 AI 기능을 광범위하게 도입하는 경향이 뚜렷하게 나타납니다.



인재 중심 AI 활용 분야의 우선순위

- 생성형 AI도입이 가장 활발한 분야는 다음과 같습니다:
채용(26%) 및 성과관리(21%)
- 생성형 AI도입에 따른 효과가 가장 크게 나타난 분야는 다음과 같습니다:
교육 및 역량 개발(23%) 및 인력계획(19%)

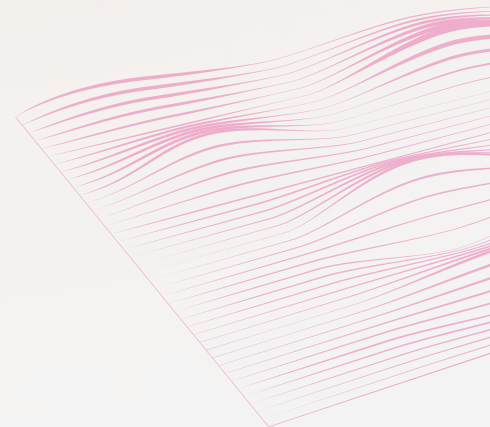
AI의 투자수익률(ROI)은 비용 절감보다 효율성 향상에서 크게 나타납니다.



장애요인 및 거버넌스 격차

- 기술 전문성 부족(28%)과 비용 제약(22%)이 여전히 AI 도입의 주요 장애 요인으로 남아 있습니다.
- 명확한 정책 부재: 4곳 중 1곳만이 명확하고 공식적인 생성형 AI 정책을 보유하고 있습니다.

AI 도입 이후 42%가 업무량 증가를 보고했으며, 이는 보다 체계적인 교육, 원활한 전환, 그리고 스마트한 역할 설계가 필요하다는 점을 보여줍니다.





실무에 도입 중인 AI

한국의 업무 환경을 재편하는 방식

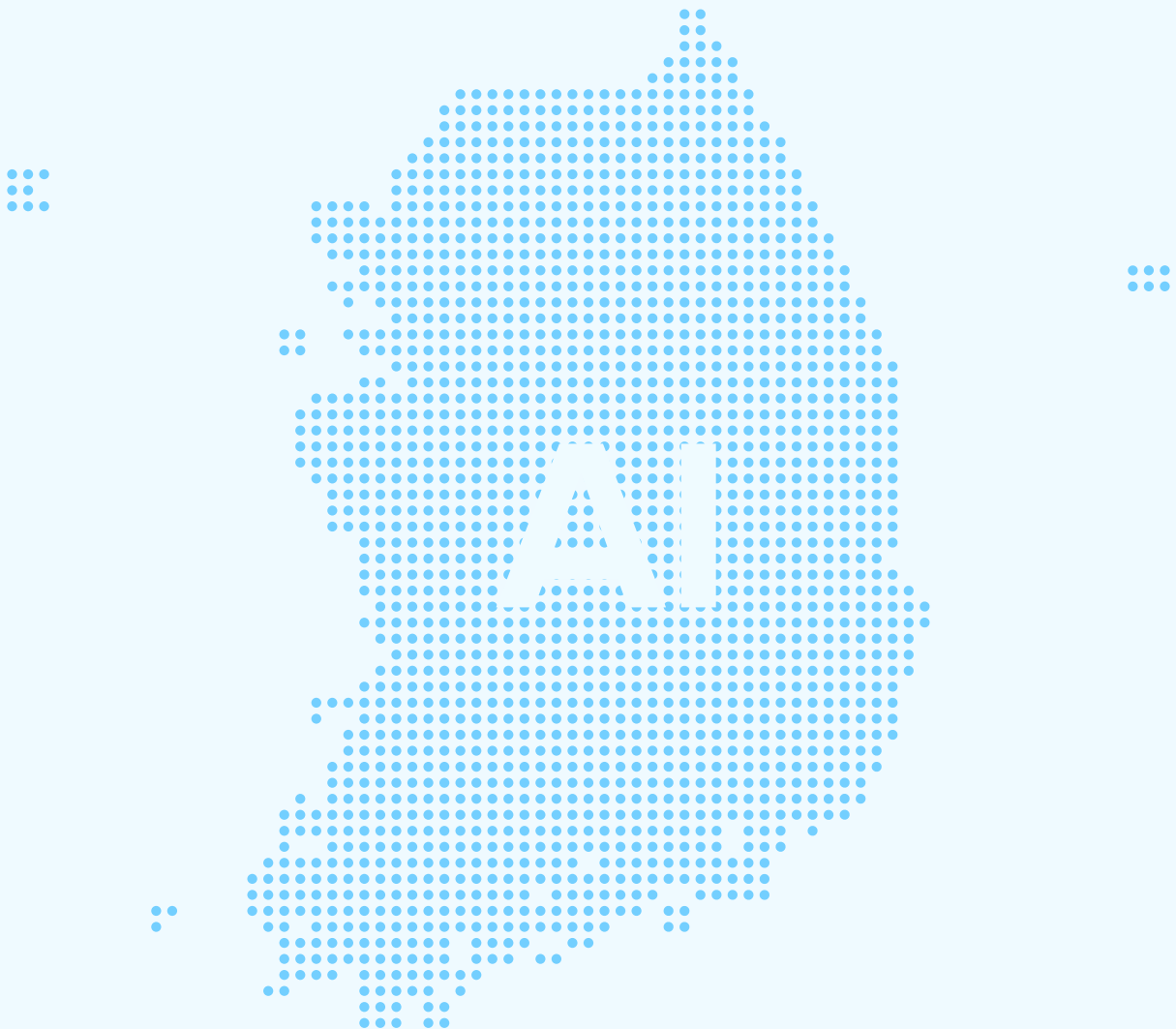


AI 기반 업무 환경에서의 HR 우선 과제

인공지능(AI)은 이제 더 이상 주변 기술이 아닌, 주류 기술로 자리잡고 있습니다. AI는 주요 트렌드 보고서에서 핵심 이슈로 다뤄지고 있으며, 글로벌 컨퍼런스와 팟캐스트에서도 활발히 논의되고 있습니다. 주요 컨설팅 기업의 전략적 권고 안에도 포함되어 있을 뿐 아니라, 경제 구조를 재편하고 의료, 교육 등 다양한 산업에서 혁신을 이끌며, 전 세계 GDP 성장의 핵심 동인으로 평가받고 있습니다. 실제로 전 세계 기업의 약 82%가 AI를 이미 도입했거나 도입을 적극적으로 검토 중이며, AI 관련 연구도 최근 2년마다 두 배씩 증가하는 추세입니다.

이러한 변화는 한국의 HR분야에서도 뚜렷하게 나타나고 있습니다. 채용, 평가, 인재 개발, 유지 등 인재관리의 전 과정이 AI를 통해 빠르게 재정의되고 있습니다. 과거에는 새로운 도구로 여겨졌던 AI가 이제는 HR의 전략적 필수 요소로 자리잡았습니다. 국내 기업들은 데이터 기반 의사결정, 업무 자동화, 예측 분석 등 AI 기술을 적극 도입해 HR 프로세스의 효율성과 혁신을 동시에 추구하고 있습니다. AI는 더 이상 신기술이 아닙니다. 이제 HR의 효율성과 혁신을 동시에 이끄는 전략적 핵심 역량입니다.

본 보고서는 국내 365개 기업의 인사이트를 기반으로, 한국 기업들이 HR 분야에서 AI를 어떻게 우선순위에 두고 활용하고 있는지를 심층적으로 분석합니다. 현재 AI가 가장 큰 효과를 내고 있는 영역과, 향후 경영진이 가장 큰 변화가 일어날 것으로 전망하는 분야를 함께 조명합니다.



SHRM의 『2024 인재 트렌드 보고서』 보고서에 따르면, 전체 조직의 75%가 지난 1년간 정규직 채용에 어려움을 겪은 것으로 나타났으며 이는 글로벌 역량 격차가 지속적으로 발생하고 있음을 보여줍니다. 동시에 생성형 AI는 근무 환경을 근본적으로 재편할 잠재력을 지니고 있습니다. 조사결과에 따르면 생성형 AI는 현재 직원의 업무 시간 중 60~70%를 차지하는 업무를 자동화할 수 있는 가능성을 지니고 있으며, 이는 직무 전반에 걸친 대규모 변화의 신호탄이라 할 수 있습니다. SHRM이 인용한 한 연구에서는 응답자의 87%가 생성형 AI가 일자리를 대체하기보다는 강화할 것이라고 믿고 있으나 이러한 변화는 광범위한 재교육과 직무 재설계를 요구하게 될 것입니다. 종합적으로, 이러한 트렌드는 지속적인 인재 역량 개발과 전략적 인재 계획의 필요성을 강조합니다.

본 보고서는 AI가 HR의 진화를 어떻게 주도하고 있는지를 한국 기업의 관점에서 조망합니다. AI는 직원 경험을 향상시키고, 기술 격차나 데이터 프라이버시와 같은 장벽을 극복하며, 갈수록 복잡해지는 AI 기반 환경 속에서도 조직이 지속적으로 성장할 수 있도록 돕고 있습니다. HR 리더들에게 전달하는 메시지는 분명합니다: 이제 AI의 수용은 선택이 아니라, 미래 변화에 유연하게 대응하기 위한 필수 조건입니다.

우수 인재 확보 경쟁
유능한 인재를 채용하고 유지
하기 위한 기업 간 경쟁 심화

새로운 업무 방식
새로운 직무를 창출하고 기존
역할을 고도화

기술전환 및 자동화
시간 절약 및 전략적 성장에
집중하도록 전환

75%

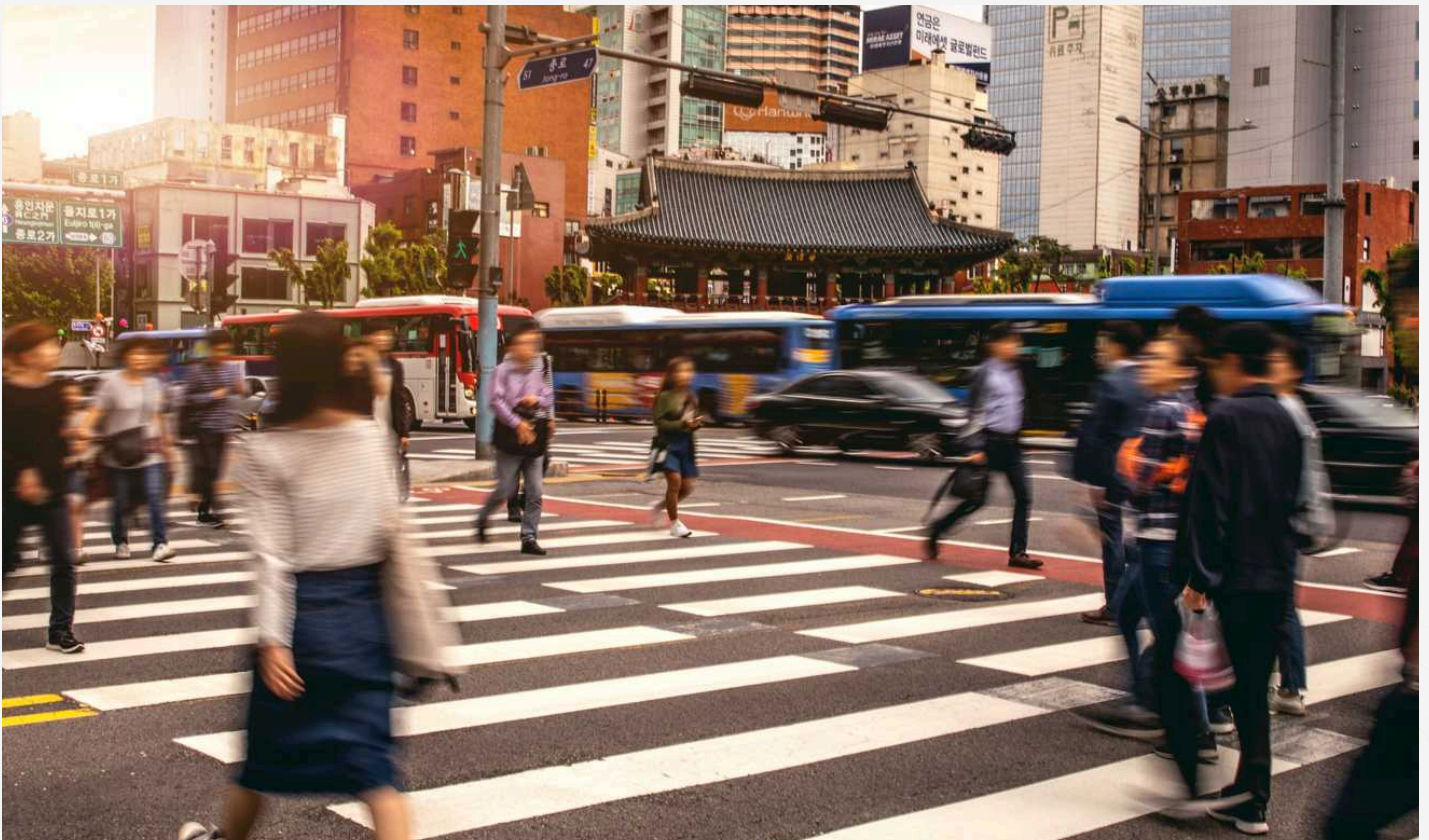
전체 조직의 75%가 정규직 채용에 어려움을 겪고 있음

87%

87%는 생성형 AI가 일자리를 대체하기보다는 향상시킬 것이라 응답함

60-70%

직원 업무의 60~70%가 생성형 AI로 자동화될 수 있음



AI 도입 현황

현재 AI도입은 전략적 접근보다는 운영 중심에 머물러 있습니다.

채용과 성과 관리 중심으로 AI가 도입되고 있습니다.

향후에는 인력 계획 분야에서 AI의 활용이 더욱 본격화될 전망입니다.

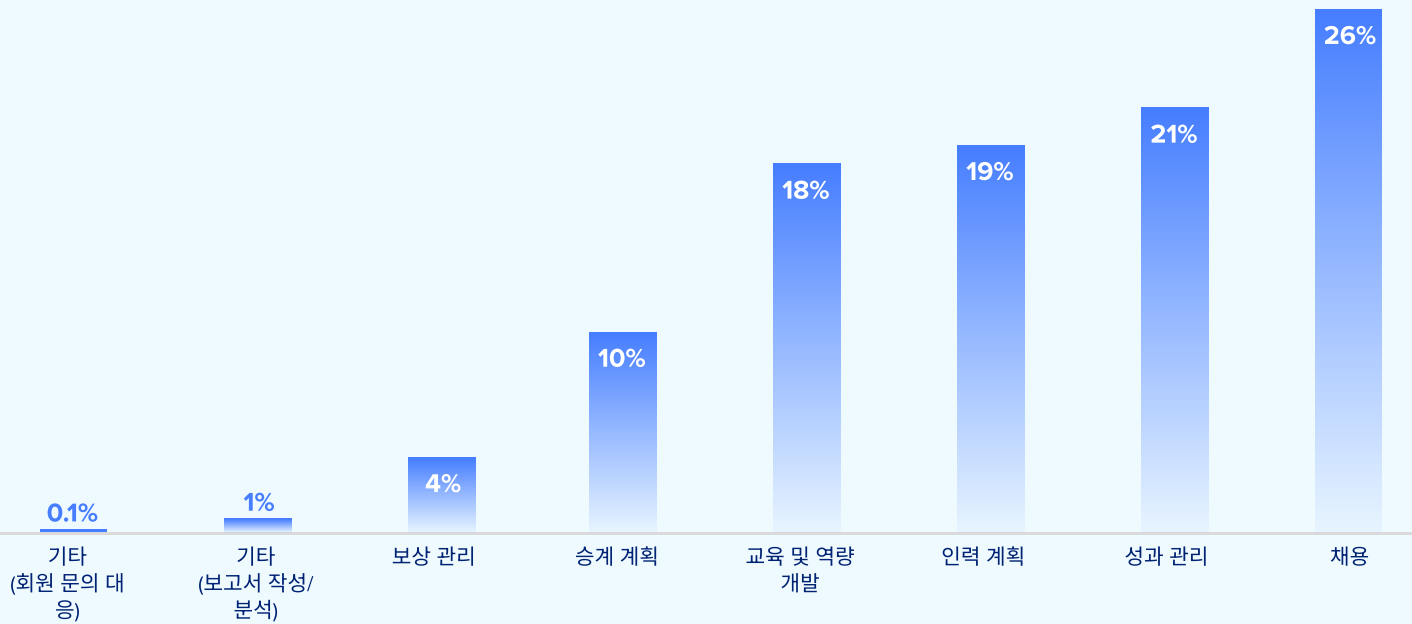
HR분야에서의 AI 도입 속도가 빨라지면서, 분야별 적용에 있어 우선순위가 명확하게 드러나고 있습니다. 가장 높은 비율을 보인 분야는 채용(26%)으로, 이는 지원자 탐색, 선별, 선발 과정에서의 AI활용이 활발히 이루어지고 있음을 보여줍니다. 이는 속도와 효율성이 곧바로 성과로 연결되는 대표 영역으로, AI도입 효과가 뚜렷하게 나타나고 있습니다.

그 뒤를 잇는 분야는 성과 관리(21%)로, 직원 평가, 피드백 등에 AI를 적극적으로 활용하고 있음을 보여줍니다.

반면, 보상 관리는 단 4%로 현저히 낮은 비율을 기록하며 AI 도입 수준이 상대적으로 낮은 영역임을 보여줍니다. 조직들이 채용과 성과 관리에는 AI를 적극 활용하고 있지만, 공정하고 경쟁력있는 보상을 위한 AI 활용은 아직 충분히 이루어지지 않고 있습니다. 보상관리는 최근 HR에서 가장 주목받는 이슈로, 향후 전략적 AI도입이 활발해질 가능성이 가장 큰 분야입니다.

이러한 수치는 조직들이 AI를 전략적 도구보다는 단기적인 문제 해결 수단으로 활용하는 경향을 보여주며, 장기적인 인력 계획보다는 운영 효율화에 집중하고 있음을 반영합니다.

HR 영역별 생성형AI 도입 현황



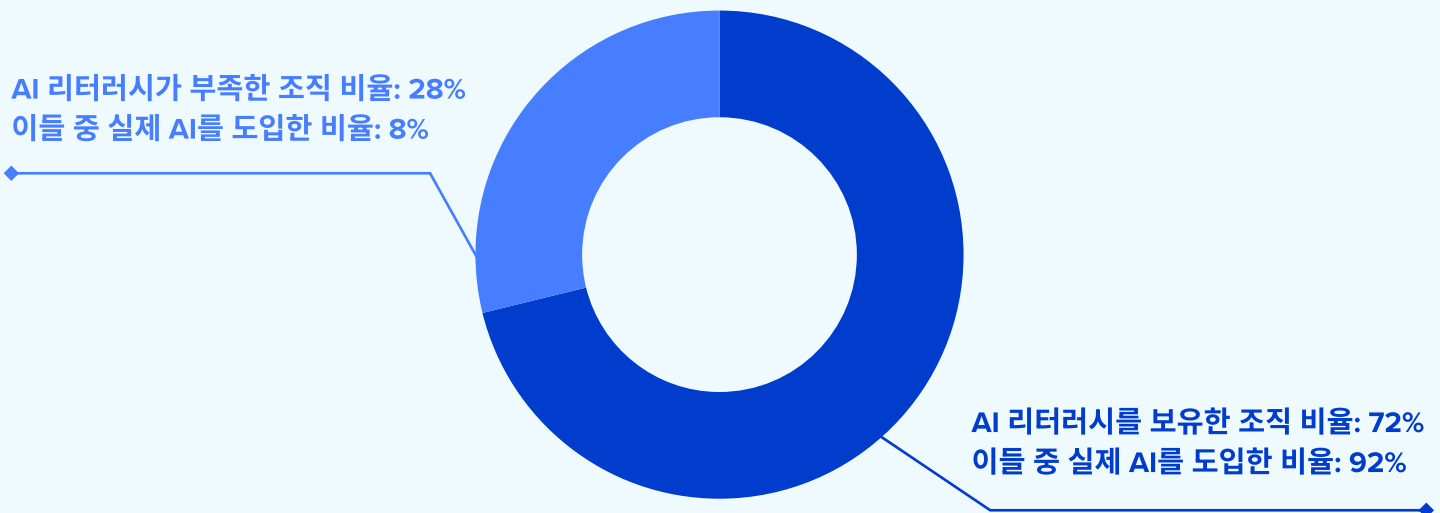
현재는 채용과 성과 관리가 AI 도입을 주도하고 있으나, 향후 한국의 미래 인력 수요에 맞춰 인력 계획 분야에서 AI 활용이 크게 확대될 것으로 예상됩니다.

실천 권고
진정한 HR 혁신은 보상 및 승계 계획 분야에서 AI 격차를 해소하는 데 달려 있으며, 이는 장기적 조직 회복탄력성을 위한 핵심 과제입니다.

AI에 대한 이해 수준과 실제 도입 현황 비교

AI에 대한 이해도가 높은 조직(전체의 72%) 중 92%가 실제 AI를 HR전반에 도입한 것으로 나타났습니다. 반면, AI에 대한 이해도가 낮은 조직(전체의 28%)은 단 8%만이 도입한 것으로 나타나 AI 이해 수준에 따라 도입 격차가 뚜렷하게 나타난다는 점을 알 수 있습니다.

AI 이해도 수준에 따른 HR 솔루션 도입률



AI 이해도가 높은 조직일수록, HR 전반에 AI를 더 적극적으로 도입하는 경향을 보입니다.

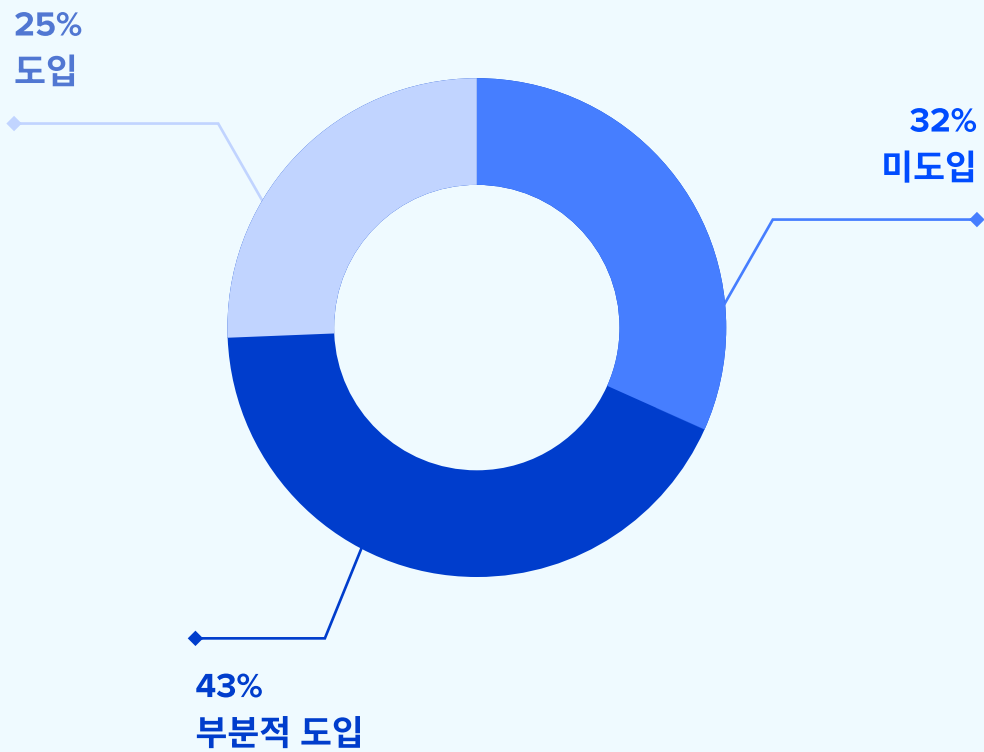
실천 권고

AI 이해도가 부족한 기업은 본격적인 AI 도입에 앞서, 기초적인 리터러시 역량을 먼저 갖추는 것이 중요합니다.

생성형AI 정책 도입 현황

HR 팀을 위한 AI 교육은 단순한 보조 역할이 아닌, AI 도입을 앞당기는 핵심 전략 요소입니다. 성공적인 AI 도입을 위해서는 기술적인 준비 뿐 아니라 HR과 리더십 전반의 역량 강화가 함께 이뤄져야 합니다. 그러나 현실적으로 가장 큰 걸림돌은 정책의 부재입니다. 실제로 한국 기업의 75%가 생성형 AI 관련 정책을 보유하고 있지 않으며, 그 중 32%는 정책이 전혀 없고 43%는 일부만 정의된 상태에 머물고 있습니다. 이는 AI를 효과적으로 조직에 통합하기 위해 반드시 선결되어야 할 과제입니다.

생성형 AI 정책 도입 현황



전체 조직 4곳 중 1곳만이 생성형 AI(GenAI)에 대한 공식적인 정책을 보유하고 있어 심각한 거버넌스 공백이 존재하며 이는 기업을 윤리적 리스크, 비일관된 활용, 데이터 취약성에 노출시키고 있습니다.

실천 권고
명확하고 책임 있는 AI 프레임워크 수립을 최우선 과제로 삼아야 합니다.

이러한 정책 부재는 보다 근본적인 문제를 드러냅니다. 조직 전반에 걸친 체계적 지침이 없다면, **책임 있는 AI 활용에 대한 혼란이 지속될 수밖에 없습니다.** 명확한 프레임워크가 존재하지 않으면 **AI 도입 속도가 저하될 뿐만 아니라,** 구성원들이 AI의 전략적 가치를 충분히 이해하고 활용하는 데도 한계가 발생합니다. 궁극적으로, 정책의 명확성과 목표 기반 교육이 병행될 때, AI는 조직 내에서 효과적이고 책임있는 방식으로 실현될 수 있습니다.

HR분야에서의 AI가치: 이점과 효과성

HR분야에서의 AI논의는 단순한 비용 절감에서 가치 창출로 빠르게 전환되고 있습니다.

교육 및 역량 개발과 인력 계획 분야에서 AI 활용 효과가 가장 뚜렷하게 나타나고 있습니다.

AI도입의 가치: HR관점에서의 주요 이점

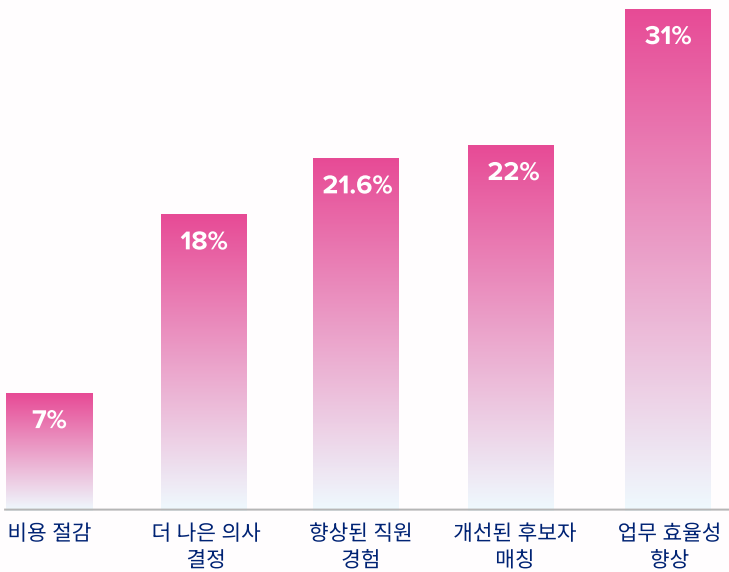
최근 연구에 따르면, 생성형 AI 사용자들은 주당 평균 6.3시간을 절감하고 있으며, 이 중 54%는 그 시간을 더 많은 업무 수행에 활용하고, 45%는 학습과 역량 강화에 재투자하는 것으로 나타났습니다.

본 연구에서도 업무 효율성 향상(31%)이 HR분야에서 가장 널리 인식되는 주요 이점으로 나타났으며, 이는 프로세스 간소화 및 행정 업무 부담을 줄이는 핵심 수단으로서 AI의 역할을 입증하는 결과입니다. 반복적인 업무를 자동화함으로써, AI는 HR 전문가들이 보다 전략적이고 부가가치 높은 업무—예컨대 혁신, 문제 해결, 장기 계획 수립 등에 집중할 수 있도록 지원합니다. 이러한 전환은 생산성 제고뿐 아니라 직무 몰입도와 만족도 향상에도 긍정적인 영향을 미칩니다.

또한 개선된 후보자 매칭(22%)이 높은 비율을 차지하고 있어 여전히 채용이 AI 활용의 우선 영역임을 보여줍니다.

직원 경험 향상(21.6%) 또한 높은 응답률을 기록하며, AI가 내부 고객에 대한 서비스 품질을 개선하고, 직원 몰입도 및 유지율 제고에 기여할 수 있다는 인식이 확산되고 있음을 반영하고 있습니다.

조직이 인식한 AI도입의 주요 이점



AI의 투자수익률(ROI)은 비용 절감보다 효율성 향상에서 크게 나타납니다.

실천 권고

인재 역량을 극대화하고 효율성을 높일 수 있는 AI 분야에 우선 투자하여, 실질적 성과와 수익 중심의 변화를 추진해야 합니다.

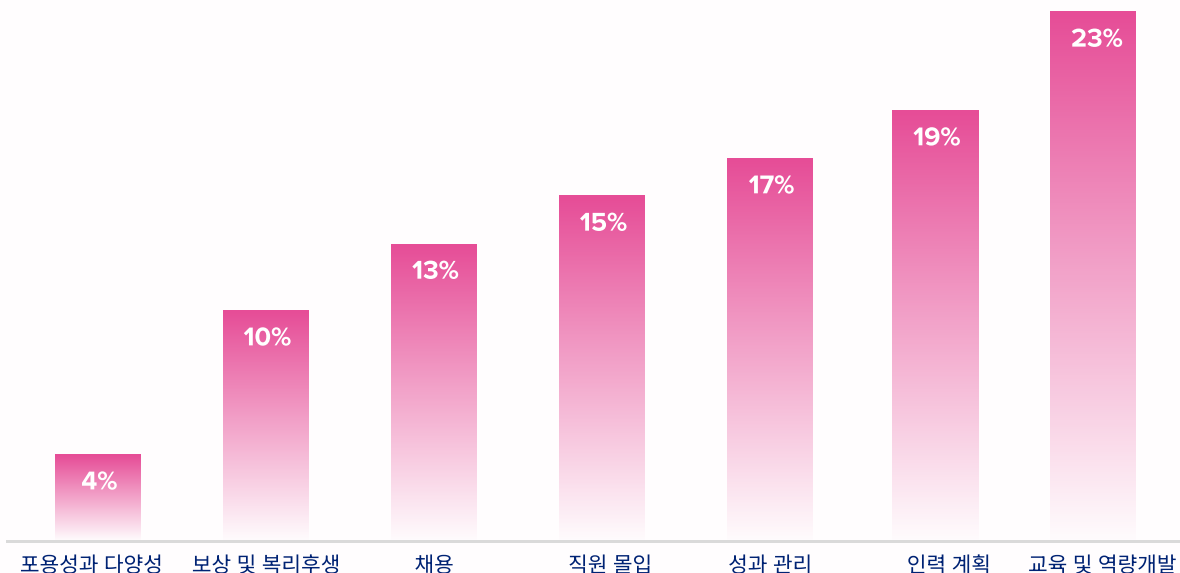
AI 도입의 가치: AI의 효과성

한국에서는 교육 및 역량 개발(23%)이 AI 도입효과가 가장 크게 나타난 분야로 나타났으며, 인력 계획(19%)이 그 뒤를 잇고 있습니다. 이 두 분야는 전체 응답의 41.8%를 차지하며, 특히 개인 맞춤형 학습 및 전략적 예측 분야에서 AI 투자의 높은 수익성을 시사하고 있습니다.

반면 포용성과 다양성(Inclusion & Diversity, I&D)은 4%로, AI도입 효과가 가장 낮은 분야로 나타났으며 이는 성공 사례가 부족하거나 실질적으로 적용이 이루어지지 않았음을 의미합니다. 이 격차는 향후 AI 기반 혁신과 전략적 적용이 이루어질 수 있는 잠재적 기회 영역으로 평가됩니다.

실제로 많은 조직들이 학습, 역량 강화, 인력 최적화 분야에서 AI의 가시적인 성과를 경험하고 있습니다. 그러나 I&D와 같은 분야는 국내에서 상대적으로 미개척 분야로, AI의 실험적 적용을 통해 더욱 포용적인 조직문화를 조성할 수 있는 가능성을 가지고 있습니다.

AI를 효과적으로 활용하고 있는 시스템/프로세스



효과성 vs. 활용도

비록 교육 및 역량 개발 분야에서 AI를 도입한 조직은 18%에 불과하지만, 이 중 23%는 해당 분야의 AI 활용이 가장 효과적이었다고 평가하고 있어 제한적인 도입에도 불구하고 높은 효과성을 나타냅니다.

실천권고

조직의 성과와 투자 수익(ROI)을 극대화하기 위해, 교육 및 역량 개발 프로그램의 도입과 확대에 우선순위를 두고 적극적으로 확대할 필요가 있습니다.

전략적 인재 대응: 예측에서 실행까지

AI는 앞으로도 인력 계획 분야에 가장 큰 영향력을 미칠 것으로 전망됩니다.

전략적 인재 대응: 예측에서 실행까지

한국에서는 인력 계획이 AI로부터 가장 큰 영향을 받을 것으로 예상되는 분야로 부상하고 있으며, 응답자의 24%가 이 영역의 변혁적 잠재력을 지목하였습니다. 그 뒤를 이은 성과 관리는 18%의 응답을 기록하였으며, 두 분야 간 6%p의 격차는 조직의 관심이 운영 효율성에서 AI 기반 예측 분석을 통한 장기적 전략 수립으로 이동하고 있음을 시사합니다.

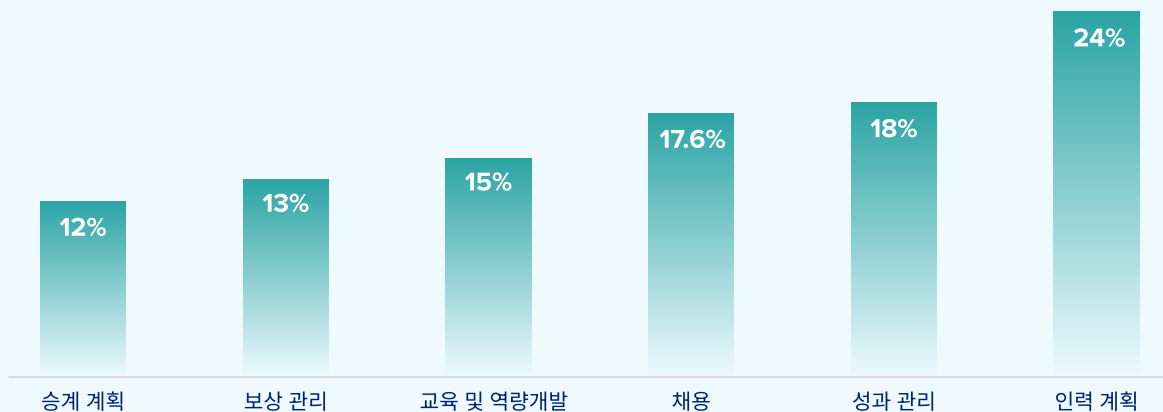
조직이 비즈니스 전략과 인재 전략의 연계를 강화하고자 할 때, AI는 인력 계획, 역량 분석, 이직 리스크 관리 등의 측면에서 효과적인 도구로 작용합니다.

인재 관리 리더들은 점점 더 내부 AI모델을 활용하여 문제 발생 이전에 개입할 수 있는 전략을 설계하고 있습니다. 예를 들어, 스트레스 지표가 감지되면 웰빙 프로그램 참여를 유도함으로써 직원의 이탈을 사전에 방지하고, 장기 근속을 유도하고 있습니다.

AI에 대한 의존도가 높아짐에 따라, 인재 관리 전문가의 역할 역시 재정의되고 있습니다. HR내에서는 인재 관리 영역에서 가장 근본적인 변화가 일어날 것으로 예상됩니다. AI가 직무 역할을 재편하고 새로운 기능을 창출하면서 새로운 역량을 요구함에 따라 인력 계획은 단순한 예측 도구를 넘어 조직 재설계의 핵심 기반으로 자리잡고 있습니다.

HR에서 AI의 진정한 가치를 실현하기 위해서는, 한국의 조직들이 인력 계획을 전략적 역량으로 진화시켜야 합니다. 이는 단순히 인재 수요를 예측하는 수준을 넘어, 재교육(reskilling), 직무 재설계, AI의 책임 있는 통합까지 포괄하는 기능으로 확장되어야 합니다. 이제 HR의 역할은 단순한 인력 운영을 넘어서, 미래에 대응 가능한 인재 구조를 설계하고 준비하는 데까지 확대되고 있습니다.

향후 AI로 인해 가장 큰 영향을 받을 HR 영역



효과성 vs. 활용도

현재 AI 도입에서는 채용이 선도하고 있지만, 인력 계획은 향후 가장 큰 영향을 받을 분야로 주목받고 있습니다.

실천 권고

미래 인재 전략에서 앞서 나가려면 지금 바로 AI 기반 인력 계획에 투자해야 합니다.

AI-HR 도입 여정의 장애 요인

AI 도입의 가장 큰 장애 요인은 기술 전문성 부족으로 나타났습니다.

특히 자동차 산업은 제조업 및 의료 산업과 함께 AI인재 격차가 가장 심각한 산업군으로 나타났습니다.

전체 응답자의 42%는 AI도입 이후 업무량이 오히려 증가했다고 답했으며, 이는 조직 차원에서 AI교육 투자와 원활한 전환 전략, 그리고 스마트한 직무 설계가 시급하다는 점을 보여줍니다.

AI 기반 업무 환경에서의 HR 우선 과제

조사 결과에 따르면 기술 전문성의 격차는 HR 분야에서 AI 도입을 가로막는 가장 큰 장애 요인으로 나타났으며, 한국 응답자의 약 28%가 이에 영향을 받고 있는 것으로 보여집니다. 이는 조직이 맞춤형 교육이나 외부 협력을 통해 반드시 해결해야 할 핵심 역량 부족 문제를 부각시킵니다. 이에 대해 이정식 고용노동부 장관은 기업들이 신기술에 대비해야 할 필요성을 강조하며, 빠르게 변화하는 노동 환경과 신기술에 적응할 수 있도록 정부 차원의 지원을 약속한 바 있습니다.

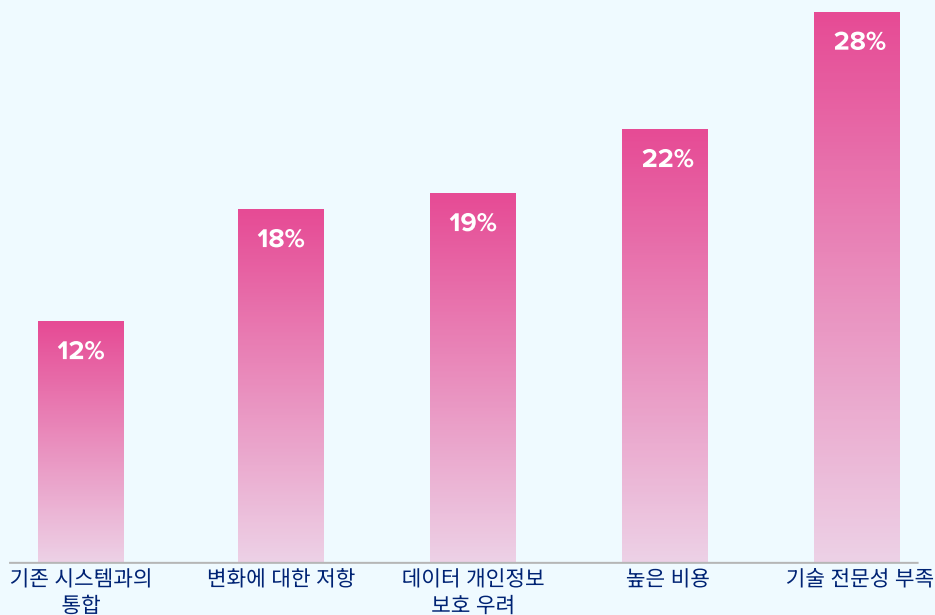
AI 도입 비용에 대한 우려(22%)는 많은 조직들이 HR 분야에서의 AI 투자에 대해 투자 대비 수익(ROI)을 설득력 있게 설명하거나 입증하는 데 어려움을 겪고 있음을 보여줍니다. 이는 특히 성과가 단기간에 드러나지 않는 경우, 초기의 비용 부담이 조직의 결정에 있어 주요 장애 요인으로 작용하고 있음을 시사합니다.

데이터 프라이버시에 대한 우려(19%)는 HR 데이터의 민감한 특성과 GDPR 등 개인정보 보호 규제를 준수해야 한다는 인식이 확산되고 있음을 반영합니다. 현재까지 AI 또는 생성형 AI를 명확히 규율하는 포괄적 법률을 제정한 국가는 없지만, 책임 있는 AI 활용, 데이터 거버넌스, 알고리즘 투명성 확보를 위한 글로벌 규제 움직임은 빠르게 확산되고 있습니다. 브라질, 중국, 유럽연합, 싱가포르, 한국, 미국 등 주요 국가들이 관련 규제 프레임워크를 적극적으로 개발 중에 있습니다.

변화에 대한 저항(18%)은 조직 내에 존재하는 뿌리 깊은 문화적 장벽을 보여주며, 이를 극복하기 위해서는 변화관리 전략과 함께, AI가 인간의 의사결정을 대체하는 것이 아니라 보완하고 지원하는 역할임을 명확히 전달하는 커뮤니케이션이 필수적입니다.

**Source: HRM asia - South Korea embraces AI's transformation of labour market.

AI 도입 시 직면하는 주요 과제

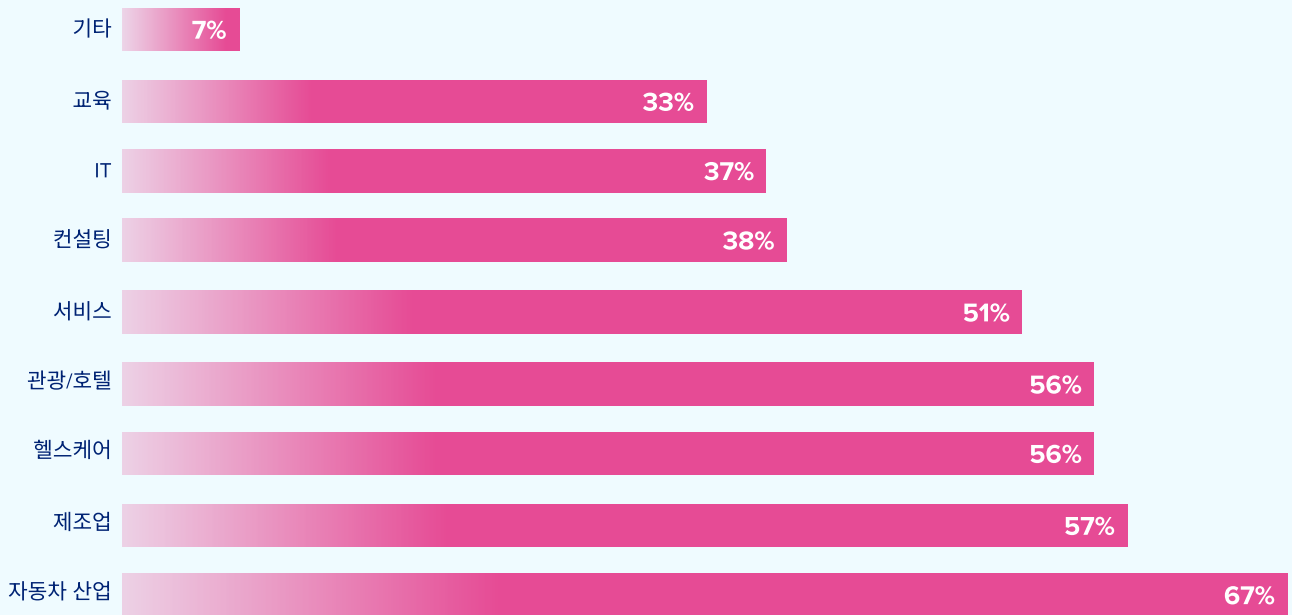


기술 전문성 부족은 AI 도입의 가장 큰 장애 요인으로, 이는 신뢰, 조직 문화, 비용과 같은 더 깊은 구조적 문제들이 도입 확산을 저해하고 있음을 시사합니다. 자동차 산업이 AI 인재 격차 측면에서 가장 큰 문제를 겪고 있으며, 제조업 및 의료 산업 또한 유사한 과제를 안고 있습니다.

실천 권고

AI 인재 역량 강화에 투자하고, 문화, 신뢰, 비용 측면의 장벽을 해소함으로써 한국의 AI 잠재력을 온전히 실현해야 합니다.

산업별 AI 기술 전문성 격차



AI 기술 역량이 부족한 산업군 비율 (%)

산업별 AI 기술 전문성 격차 및 시사점

01

자동차 산업이 가장 큰 기술 격차 보유

- **자동차 산업 응답자의 67%**가 ‘기술 전문성 부족’을 AI 도입의 장애 요인으로 지목하였습니다.
- 이는 해당 산업이 기계 중심의 전통적 구조를 기반으로 운영되어 왔으며, 디지털 전환에 대한 준비도가 상대적으로 낮은 현실을 반영합니다.

02

제조업 및 의료 산업에서도 높은 기술 격차 존재

- **제조업(57%)**과 **의료산업(56%)** 역시 AI 전문 역량 부족 수준이 매우 높은 산업군으로 나타났습니다.
- 두 산업은 자동화와 데이터 분석 의존도가 높아, 해당 격차가 운영 효율성과 혁신 최적화에 있어 중대한 장애 요인으로 작용하고 있습니다.

03

IT 및 컨설팅 산업에서는 상대적으로 낮은 기술 격차

- **IT (37%)** 및 **컨설팅 (38%)** 분야에서는 AI 기술 부족 문제가 상대적으로 덜 심각한 것으로 나타났습니다.
- 이는 기술 중심 산업 특성상, AI에 대한 기본 역량과 활용 기대치가 이미 높은 환경과 맞물려 있다고 볼 수 있습니다.

다음 단계

01

역량 강화 이니셔티브

기술 격차가 50% 이상인 산업군(자동차, 제조업, 의료, 관광)은 AI 관련 교육과 역량 강화 프로그램을 최우선 과제로 설정해야 합니다.

02

파트너십(민관 협력 추진)

한국 정부 전략은 공공-민간 협력 기반의 기술 격차 해소를 강조하고 있습니다. 기업은 기술 제공 업체 및 교육 기관과의 협업을 통해 실질적인 AI 기술 역량을 확보해야 합니다.

03

산업별 맞춤형 AI 도입 전략 수립

디지털 전환이 상대적으로 더딘 산업군을 중심으로, 산업 특성에 맞춘 AI 도입 계획을 체계적으로 개발해야 합니다.

04

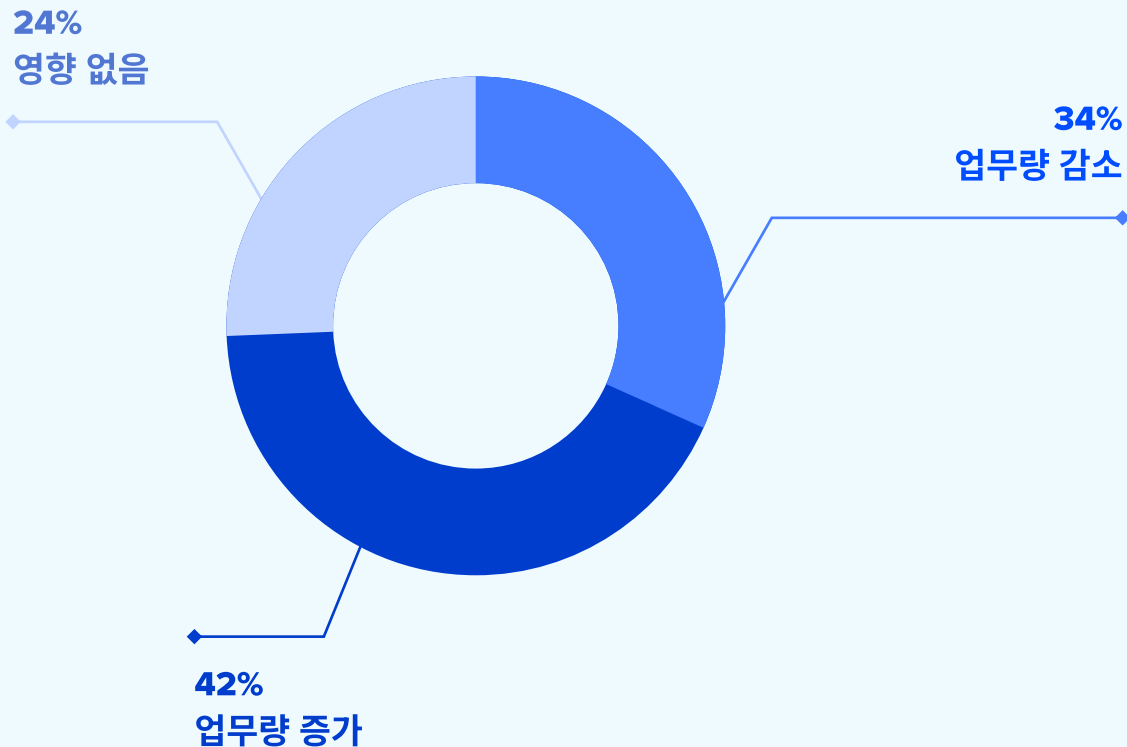
정부 지원 및 전략적 AI 도입

- 정부 주도의 AI 마스터플랜은, AI 기반 스마트 제도가 인력 부족 문제를 해결하는 데 핵심적인 역할을 할 것임을 강조하고 있습니다.
- 자동차, 조선, 제조업 등 주요 산업군은 정부 정책과 연계하여 재정 지원, 규제 완화, 공동 연구개발(R&D) 등 다양한 혜택을 전략적으로 활용할 필요가 있습니다.



AI 도입에 따른 업무량 증가에 대한 인식

AI 도입이 업무량에 미치는 영향



AI의 효율성에 대한 기대와는 달리, 한국 응답자의 42%는 AI 도입 이후 업무량이 증가했다고 응답하였습니다.

실천 권고

조직은 AI 도입을 변화관리, 교육, 역할 재설계와 함께 균형 있게 추진해야 하며, AI가 직원의 부담을 줄이는 방향으로 작동할 수 있도록 해야 합니다.

AI가 업무 부담을 줄여준다는 일반적인 인식과는 달리, 한국 응답자의 42%는 AI 도입 이후 업무량이 오히려 증가했다고 응답했습니다.

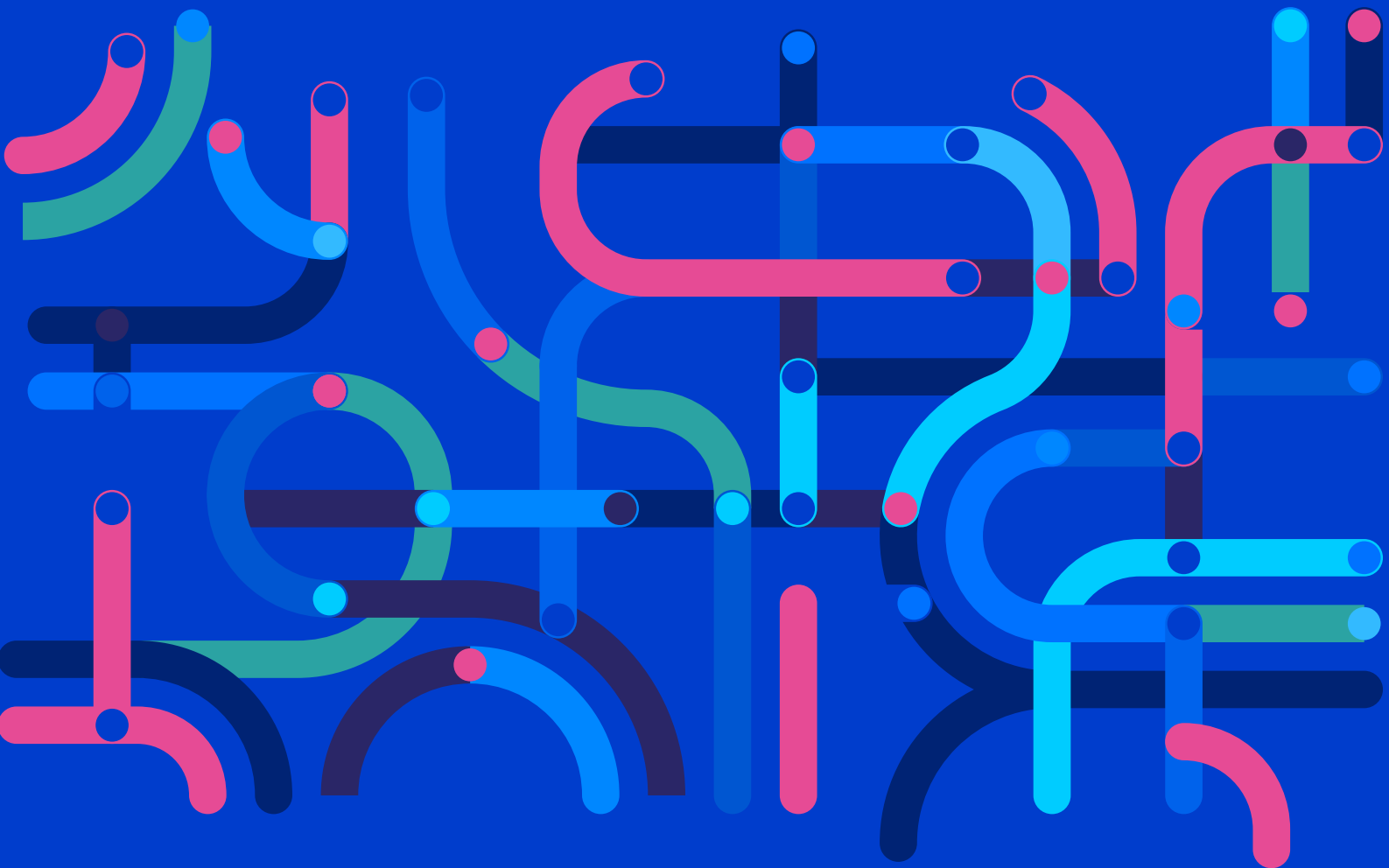
이러한 결과는 다음과 같은 요인에서 기인할 수 있습니다

- 신규 시스템에 대한 직원 교육에 소요되는 시간
- 도입 및 전환 과정에서 수작업 관리가 증가하는 과도기적 현상
- AI가 완전히 자동화하지 못하는 복잡한 업무를 처리하는 데 따른 책임 증가

AI가 업무 환경 전환의 핵심 축으로 자리잡고 있는 지금, 조직은 단순한 기술 도입을 넘어 사람 중심의 실행 전략에 주목할 필요가 있습니다. 체계적인 변화관리, 충분한 직원 교육, 전략적인 역할 재설계가 선행되지 않는다면, AI는 오히려 직원의 부담을 가중시킬 수 있습니다.

따라서 조직은 직원이 AI와 효과적으로 협업할 수 있도록 역량 강화(upskilling), 명확한 커뮤니케이션, 그리고 변화 과정에서 충분한 지원을 제공해야 합니다. 이러한 균형 잡힌 접근을 통해, 조직은 AI의 생산성 향상 효과를 극대화하는 동시에, 직원 경험 역시 긍정적으로 향상시킬 수 있습니다.

HR의 AI 시대 로드맵



조직들이 다양한 영역에 걸쳐 AI를 지속적으로 도입함에 따라, 인사(HR)의 구조와 역할 역시 중대한 변화를 겪을 것으로 예상됩니다. 기존에는 각 HR 영역별 전문성 강화에 초점을 맞추었다면, 현재는 HR전반의 역량을 통합하는 방향으로 전환되고 있습니다. 이는 하나의 인재 전략으로 통합하려는 흐름을 반영한 것입니다.

트렌드 1. HR 영역의 전환

인재 확보, 개발, 직원 몰입과 같은 HR의 개별 영역 간 경계가 점점 흐려지고 있습니다. 기업들은 이들 영역을 유기적으로 연결해 일관된 인재 전략을 실행하는 ‘통합 인재 관리(Total Talent Management)’ 방식으로 전환하고 있습니다. 이러한 변화는 AI 기반 시스템의 도입 덕분에 가능해졌으며, 기업은 인재의 채용부터 퇴직까지 전 생애주기를 아우르는 관리 역량을 갖추게 될 것입니다.

또한 AI가 비즈니스 전반의 핵심 기술로 자리 잡음에 따라, 이제 HR에서의 AI 활용은 선택이 아닌 필수가 되고 있습니다. 앞으로는 AI 도구 사용이 일상 업무 속에 자연스럽게 녹아들 것이며, 직원들도 단순한 교육 수준을 넘어, 직무 수행을 위한 기본 역량으로 AI 활용 능력을 요구받게 될 것입니다.

트렌드 2. 포용성과 다양성(I&D)의 통합 및 역할 재구성

과거에는 독립된 영역으로 여겨졌던 포용성과 다양성(Inclusion & Diversity, I&D)이 최근에는 조직문화와 HR 전반에 통합적으로 적용되는 추세입니다. 2020년 이후 I&D에 대한 사회적 관심이 높아지면서 조직의 우선순위가 재조정되었고, 이를 계기로 전담 인력을 중심으로 한 접근 방식은 점점 줄어들고, 기술 기반 솔루션에 대한 투자가 새로운 대안으로 떠오르고 있습니다. 이는 기술의 발전뿐 아니라, 제한된 자원으로 최대 성과를 내야 하는 현실적인 조직의 요구를 반영한 변화입니다.

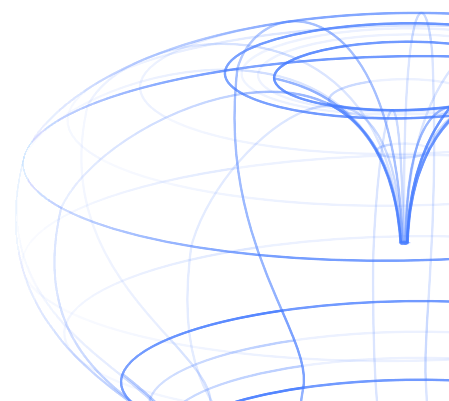
트렌드 3. HR과 AI의 협업 강화

HR 부서와 내부 AI 팀 간의 긴밀한 협업이 핵심 과제로 부상하고 있습니다. 이러한 협업의 목적은 AI 도입이 인적 자원에 미치는 영향에 대응하고, 조직 내에서 책임감 있는 AI통합을 구현하는 것입니다. 앞으로는 사람과 AI의 관계를 관리하는 새로운 역할이 등장할 가능성도 있습니다. 이는 AI의 윤리, 관계, 조직문화적 측면을 다루는 HR의 미래 핵심 역량인 ‘사람-AI 통합(People-AI Integration)’을 의미합니다.

트렌드 4. HR의 전략적 가치 확대

AI가 컴플라이언스(법규 준수)와 직원 경험 등 다양한 영역에서 기회와 리스크를 동시에 확대하면서, HR의 전략적 역할이 더욱 강조되고 있습니다. HR 리더들은 AI 도입으로 생길 수 있는 법적·윤리적·인사 관련 이슈에 대해 조직 차원의 대응 전략을 설계하는 핵심 주체가 될 것으로 보입니다. 이에 따라 법무, 준법감시, 운영 부서와의 협업이 한층 강화될 것이며, 이들 부서가 함께 AI 관련 새로운 과제에 공동 대응하는 체계를 만들어가야 할 것입니다.

나아가, HR과 운영(Operation) 영역은 점차 서로 융합(converge)될 것으로 전망됩니다. 두 영역 모두 조율과 지원, 리더십을 기반으로 하는 역할을 수행하고 있으며, AI 도입으로 인해 중복 업무가 줄어들면서 별도 부서로서의 필요성이 재검토되고 있습니다. 이러한 통합 흐름은 HR 부서가 조직 내에서 수행하는 역할과 기능을 재정의하고, 더 큰 전략적 영향력을 발휘할 수 있는 중요한 전환점이 될 수 있습니다.



AI 기반 업무 환경에서의 HR 우선 과제

HR에서 생성형AI를 효과적으로 활용하기 위한 접근: 단순화, 구조화, 그리고 확장

생성형 AI의 핵심은 고도화된 알고리즘을 활용해 방대한 정보를 처리하고, 의사결정을 향상시키는 능력에 있습니다. 이러한 기술의 본질이 명확하게 이해되고 복잡성이 해소되면, 조직 차원에서의 도입 장벽도 훨씬 낮아지게 됩니다.

AI 특히 생성형 AI의 잠재력을 온전히 실현하기 위해서는 HR 리더들이 다음과 같은 역할을 주도적으로 수행 해야 합니다.

생성형 AI의 HR 활용 정의: 생성형 AI는 HR 분야에서 다음 다섯 가지 영역에 적용될 수 있습니다.

1. **개인 업무 효율성:** 개인의 생산성 향상
2. **관리자의 의사결정 지원:** HR 관련 의사결정을 내리는 데 있어 관리자를 보조
3. **HR 기능 고도화:** HR 프로세스 및 서비스 개선
4. **전략적 HR 인사이트:** 전략적 기획을 위한 데이터 기반 인사이트 제공
5. **이해관계자 가치 창출:** 고객과 투자자에게 가치를 제공하는 방향으로 HR 전략을 최적화. 이를 위해 조직은 HR의 활용 영역을 명확히 인식하고 체계적으로 분류함으로써, 현재 위치를 진단하고 향후 발전 전략 수립 가능

사용자별 가치 중심의 생성형 AI 활용 전략: 각 사용자 그룹의 특성에 맞춰 생성형 AI를 적용함으로써 도입 효과를 극대화할 수 있습니다.

- **모든 직원:** 개인 업무 효율성 향상을 위해 GenAI 활용
- **현장 관리자:** 보다 나은 관리 의사결정을 위해 GenAI 활용
- **HR 전문가:** HR 기능 강화 및 주요 과제 우선순위 설정에 GenAI 활용
- **경영진:** 고객 및 투자자 가치를 창출하기 위해 GenAI 인사이트 활용

장애요소 예상 및 극복: HR 분야에서 생성형 AI를 도입하는 과정에서 다음과 같은 장애 요인이 발생할 수 있습니다.

- **기술적 과제:** 기존 시스템과의 통합 문제
- **데이터 프라이버시 우려:** 기밀성 보장 및 규제 준수 확보
- **스킬 격차:** HR 전문가가 생성형 AI 도구를 효과적으로 활용할 수 있도록 재교육 필요

성과 측정 및 커뮤니케이션

- HR 내 생성형 AI 활용 효과를 평가할 수 있는 지표를 설정하고, 성공 사례와 학습 내용을 정기적으로 공유함으로써 전략을 개선하고 이해관계자에게 가치를 입증해야 함

AI를 적극 활용하면서도 인간 중심의 조직 문화를 견고히 유지하는 조직이야말로, 미래 일터 환경에서 가장 경쟁력 있는 위치를 차지할 수 있을 것입니다. 기술은 사람을 대체하기 위한 수단이 아니라, 인간의 역량과 영향력을 확장하고 강화하기 위한 도구로 활용되어야 합니다.

KMAC

KMAC(한국능률협회컨설팅, Korea Management Association Consultants Inc.)은 1989년에 설립된 국내 대표적인 경영 컨설팅 및 지식 기반 플랫폼 기업입니다. KMAC은 혁신과 변화를 선도한다는 사명을 바탕으로, 진단 및 평가 기반의 솔루션을 통해 다양한 산업 분야에 걸쳐 지속 가능한 성장과 글로벌 경쟁력 확보를 지원하고 있습니다.

또한 고객과의 긴밀한 파트너십을 통해 고품질의 컨설팅, HR 혁신, 전략적 인사이트를 제공하여 국내외 기업들의 신뢰받는 파트너로서 역할을 수행하고 있습니다. KMAC는 대한민국 비즈니스의 미래를 함께 설계하는 동반자로 자리매김하고 있습니다.

kmac.co.kr



SHRM은 "사람과 조직이 함께 성장하는 더 나은 일터"를 만드는 데 전념하는, 회원 중심의 글로벌 HR 전문 기관(Catalyst)입니다. HR과 관련된 모든 분야에서 신뢰받는 권위자로서, 오늘날 변화하는 일터에 영향을 미치는 주요 이슈와 혁신에 대해 깊이 있는 전문 지식, 연구, 정책 제안, 그리고 실질적 리더십을 제공합니다. SHRM은 현재 180개국에서 약 34만 명의 회원을 보유하고 있으며, 전 세계 3억 6,200만 명 이상의 근로자와 그 가족의 삶에 직간접적으로 영향을 미치고 있습니다.

SHRM APAC은 아시아태평양 지역 내 HR 실무의 발전을 위한 글로벌 선도 HR 전문가 협회입니다. 조직의 역량 강화와 지속가능한 인사 혁신을 목표로, HR 지식, 리더십, 비즈니스 임팩트 향상을 위한 다양한 프로그램을 제공하고 있으며, 전략적 인사이트를 기반으로 조직의 변화를 이끌어가는 중추적 역할을 수행하고 있습니다.

shrm.org

문의하기: shrmapiac@shrm.org

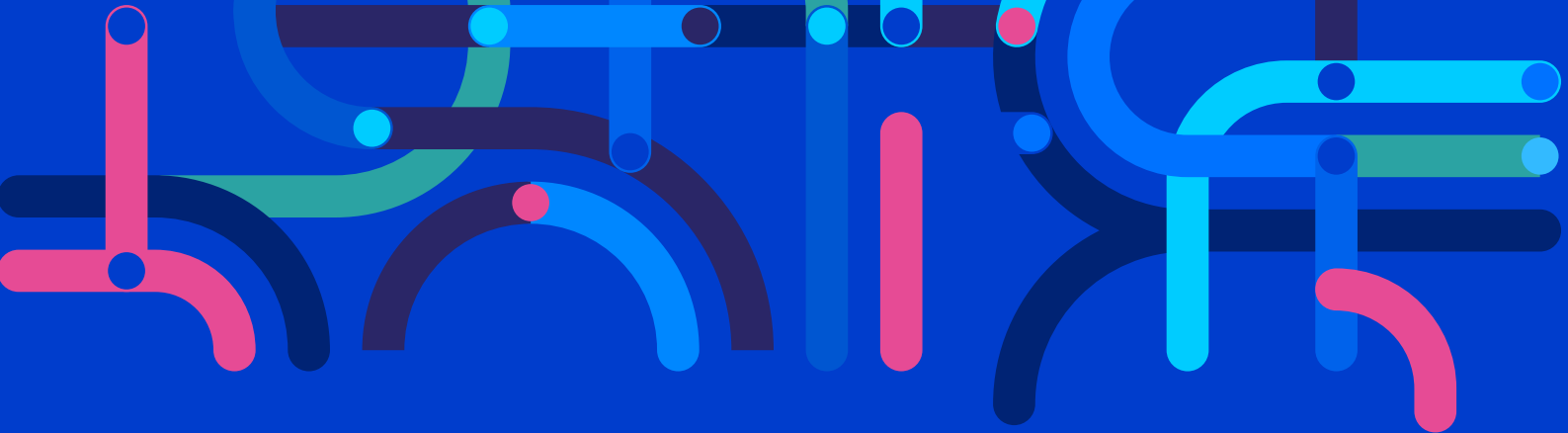
기여자

SHRM 팀

아푸르브 아마네시
가우라브 반살
디디피아 아지트 존
아푸르바 오자
카브야 사시다란
비스와jit 라우트

KMAC 팀

남상현
김미진
이정명
김연희
이시형



In Partnership with
KmAC

AI기반 업무환경에서의 HR 우선과제

2025년 대한민국