

심층분석보고서

현대위아-HRM

2026.05.15

1장: 산업(섹터) 분석

1-1. 산업 정의와 가치사슬 구조

현대위아가 속한 산업은 하나의 단일 업종이 아니라 자동차 부품(차량부품), 공작기계(2025년 7월 매각 완료), 방위산업·특수, 모빌리티 솔루션(로봇·자동화)을 묶은 복합 제조업 영역으로 자리합니다. 자동차 부품 산업은 글로벌 자동차 가치사슬에서 OEM(완성차) 바로 아래의 Tier 1, 그 밑의 Tier 2-3로 위계가 명확하며, 현대위아는 현대차·기아에 모듈, 등속조인트(CVJ), 4WD 부품, 엔진, 구동 액슬, 통합 열관리 시스템(ITMS) 등을 공급하는 '그룹 내 캡티브(Captive) Tier 1' 위치를 차지합니다. 가치사슬에서 수익이 가장 집중하는 지점은 OEM이 차종 단위로 발주하는 '모듈·시스템 단위 공급'과 신차 플랫폼 초기에 확정하는 SOP(Start of Production) 수주이며, 단품 부품(Tier 2-3 레벨)으로 내려갈수록 마진이 얇아지는 '수직 깎때기' 구조를 갖습니다. 현대위아의 차량부품 영업이익률을 약 2.0%는 이 구조적 한계를 적나라하게 보여주는 수치입니다.

부품사 사이의 위계는 단가 협상력과 기술 종속성이라는 두 가지 요소가 결정합니다. Tier 1은 OEM과 정면에서 협상하지만 OEM의 단가 인하 요구에 노출된 위치이며, Tier 2-3은 Tier 1을 거쳐 한 차례 더 단가 인하 요구를 받습니다. 캡티브 부품사인 현대위아의 경우 현대차·기아라는 단일 OEM과의 거래 비중이 압도적으로 높아 안정적인 물량을 확보하는 장점을 누리는 반면, OEM의 판매 사이클과 가격 정책에 노출되는 단점도 동반합니다. 이 구조는 부품사 HR 전략에서 '인건비 효율성 KPI 압박'이 그룹 본사보다 강하게 작동하는 근본 원인이며, 동시에 협력적 노사관계를 유지하려는 동기가 강해지는 배경이 됩니다. 캡티브 부품사 노조가 모기업 노조와 협상 전략을 공유하고 임금 인상률을 어느 정도 연동하는 패턴이 한국 제조업에서 광범위하게 관찰되는 이유 역시 이 가치사슬 구조에서 출발합니다.

방산은 별도의 가치사슬을 가집니다. 한화에어로스페이스(K9 자주포)와 현대로템(K2 전차) 같은 체계종합업체(System Integrator) 아래에 포신, 화포 등을 공급하는 Tier 1 부품사 위치에 있으며, K-방산 수출 모멘텀으로 영업이익률이 7%대를 상회해 차량부품의 3~4배에 달합니다. 방산은 수주 계약 단위가 크고 다년에 걸친 납품을 전제로 하므로 매출 가시성이 높고, 정부 예산과 수출 모멘텀이 동반 상승할 때 폭발적인 외형 성장을 보입니다. 공작기계는 2025년 7월 카브아웃(Carve-out)으로 가치사슬에서 분리되었으며, 매각 이후 현대위아의 사업 포트폴리오에 차량부품과 방산, 모빌리티 솔루션의 세 갈래로 재정렬한 상태입니다.

1-2. 글로벌·국내 시장 규모와 성장률

글로벌 자동차 부품 시장(완성차 OEM항 + AS 합산)은 2021년 약 7,800억 달러 규모에서 2024년 회복세를 보이며 9,170만 대 생산(전년 대비 약 1.8% 증가) 기반으로 추정 8,000억~8,500억 달러 수준입니다. AS(Aftermarket)만 별도로 보면 Fortune Business Insights는 2026년 4,571억 달러에서 2034년 6,046억 달러로 연평균 3.56% 성장한다고 전망합니다. AS 시장이 OEM 시장보다 변동성이 낮고 마진이 높은 이유는 차량 보유 기간이 길어지고 평균 차량이 상승하는 인구통계학적 흐름이 글로벌 공통이라는 점에 있습니다. 한국 자동차 부품 산업 매출은 2021년 80.8조 원 규모이며, 2023년 국내 자동차 생산은 424만 대(전년 대비 +13.0%), 친환경차 비중은 2018년 7.1%에서 2023년 27.2%로 5년 만에 약 4배 확대하였습니다.

공작기계 시장은 글로벌 리쇼어링(생산기지 회귀) 기조로 2024~2025년 M&A가 활발해진 점이 특징입니다. DN솔루션즈의 독일 헬러그룹 인수(약 678억 원, 2026년 1월 클로징 예정), 릴스PE의 현대위아 공작기계 사업

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

부 인수(3,400억 원, 2025년 7월 클로징), MBK파트너스의 일본 마키노 인수전 참여 등 단일 업종에서 4건의 대형 딜이 동시에 진행하였습니다. 이러한 M&A 활성화는 한국·일본·독일 공작기계 시장이 인구 감소와 제조업 디지털화 사이에서 '재편의 시기'에 들어섰음을 의미하며, 인수 주체가 사모펀드(PE)인 사례가 늘었다는 점은 산업 자체가 기술 자본을 새롭게 투입해야 할 필요성을 시사합니다. 방산은 K-방산 수출이 폴란드(K2·K9) 중심으로 폭발적으로 늘며, 현대위아 방산 매출만 2022년 1,858억 원, 2023년 2,231억 원, 2024년 3,447억 원으로 2년 만에 +85% 성장하였습니다.

1-3. 최근 3~5년 핵심 메가트렌드

먼저 전기차 전환(BEV/HEV/EREV)과 '속도 조절'을 짚어야 합니다. 2021년 100%대였던 글로벌 전기차 판매 증가율은 2022년 60%대로, 2024년 1~9월에는 17.5%로 둔화하였고, 미국 트럼프 2기 행정부의 IRA 축소·전기차 의무화 폐지 가능성, 유럽 보조금 축소, 한국 보조금 감액으로 '전기차 캐즘(Chasm)'이 현실화하고 있습니다. 이에 따라 부품사들의 전략 방향이 BEV 단일 베팅에서 HEV·EREV 병행 대응으로 빠르게 재조정하고 있으며, 현대위아 멕시코 공장의 HEV 엔진 전환(2026년 8만 대, 2027년 15만 대 목표)이 대표 사례입니다. 캐즘 국면은 단기적으로는 내연기관 부품 매출 감소 속도를 늦추는 호재이지만, 중장기적으로는 부품사가 'BEV·HEV·EREV·내연기관'을 모두 대응 가능한 멀티 라인업을 유지해야 한다는 부담으로 작용합니다.

두 번째 흐름은 모듈화와 시스템화입니다. 단품 부품을 묶어 모듈로, 모듈을 묶어 시스템으로 OEM에 공급하는 방향이 가속하고 있으며, 현대위아의 통합 열관리 시스템(ITMS·데카밸브 적용, 부품 수 30% 축소, 공간 효율 15% 향상)이 전형적 사례입니다. McKinsey·BCG 등이 공통으로 지적하듯, 모듈·시스템 공급권을 누가 갖느냐에 따라 부품사의 영업이익률 차이가 3~5%포인트까지 벌어집니다. 모듈 통합 설계 능력은 단품 가공 노하우, 제어 소프트웨어 역량, 형상 최적화 시뮬레이션이 함께 작동해야 가능하며, 이는 부품사의 R&D 조직 구성과 인재 영입 우선순위를 크게 바꿉니다.

세 번째 흐름은 SDV(Software Defined Vehicle)·자율주행으로의 가치 이동입니다. 차량 가치의 30~40%가 점차 소프트웨어·전장으로 옮겨가며, 전통 기계부품 중심사의 '기계 + 제어 + SW' 융합 역량이 화두로 떠올랐습니다. 부품사는 이제 기계공학자뿐 아니라 임베디드 소프트웨어 엔지니어, 통신 프로토콜 설계자, 사이버 보안 전문가까지 채용해야 하며, 이는 곧 HR이 신규 채용 시장에서 IT·통신·반도체 기업과 경쟁해야 한다는 의미이기도 합니다. 네 번째 흐름은 공급망 재편(US-IRA, USMCA, CBAM, EUDR 등 통상 리스크)이며, 다섯 번째 흐름은 ESG(RE100, 2045년까지 100% 재생에너지 전환 목표)와 데이터 기반 ESG 공시(EU CSRD)입니다. 통상 환경 변화는 부품사의 생산기지 입지 선택을 흔들고, ESG 공시는 사업장별 에너지·인권·다양성 데이터를 HR이 정량 관리해야 하는 추가 책임을 만들어 냅니다.

1-4. 주요 플레이어와 경쟁 구도

글로벌 Top 부품사 매출 순위(Automotive News 2024 기준)는 보쉬(독), 덴소(일), ZF(독), 콘티넨탈(독), 마그나(캐), 현대모비스(한, 6위, 매출 약 369억 달러) 순으로 이어지며, 한국 기업 중에서는 현대모비스(6위) 외에 현대트랜시스(34위), 현대위아(45위), 현대캐피코(96위)가 100위 안에 진입한 상태입니다. 글로벌 경쟁 구도는 '메가 시스템 부품사(보쉬·콘티넨탈·ZF·덴소·마그나) 대 캡티브 그룹사 부품사(현대모비스·현대트랜시스·현대위아·아이신·도요타방직)' 양강 구도이며, 후자는 안정적 수주와 저성장·저마진의 '안정-한계' 딜레마를 공유합니다.

이 양강 구도는 단기간 안에 변하기 어렵습니다. 메가 시스템 부품사는 100년 이상 누적한 글로벌 OEM 다변화 매출, 대규모 R&D 자본, 표준 부품의 글로벌 인증 등 진입장벽이 매우 높으며, 캡티브 부품사는 모기업과의 신뢰 자산과 동반 진출 시너지가 결정적인 무기로 작동합니다. 다만 전통화와 SDV 흐름이 진행할수록 메가 시스

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

템 부품사와 캡티브 부품사의 격차가 좁아지는 영역(예: 전동화 모터, 통합 열관리, 전장 부품)이 생기고 있으며, 이 영역에서 캡티브 부품사가 비(非)캡티브 매출을 늘리는 시도(HL만도의 북미 비캡티브 30% 이상, 현대트랜시스 사의 사우디 Ceer EDS 3조 원 계약)가 성공 사례로 떠오릅니다. 현대위아 역시 ITMS 글로벌 확장과 방산 직수출에서 비(非)캡티브 매출 확대를 시도하는 단계에 있습니다.

1-5. 산업의 수익성 구조와 리스크

표1. 한국 주요 부품사 매출·영업이익률(2024 연결 기준): 현대모비스 약 60조 원이며 영업이익률은 5%대, 현대트랜시스 약 11.7조 원이며 영업이익률 1%대(2024년 순손실 발생), 현대위아 8.18조 원이며 영업이익률 2.7%, HL만도 약 8조 원이며 영업이익률 4%대 수준입니다. 즉, 모듈·전장·시스템 비중이 높은 모비스·만도가 단품·구동 중심의 위아·트랜시스보다 구조적으로 1~3%포인트 높은 영업이익률을 나타냅니다. 이는 부품사 HR 전략의 '인건비 효율성 KPI' 압박 강도가 회사별로 다른 근본 이유이기도 합니다.

리스크 측면에서 부품 산업이 공통으로 안고 있는 5대 항목을 정리하면 다음과 같습니다. 첫째, 환율 변동성입니다. 원·달러, 원·엔, 원·페소 등 다(多)통화 노출이 일상화한 산업이며, 환율이 영업이익률에 미치는 민감도는 매년 10~30bp 수준으로 추정합니다. 둘째, 원자재 가격(철강, 알루미늄, 구리, 희토류) 변동입니다. 셋째, OEM의 판매 변동성입니다. 넷째, 통상 리스크(관세, 원산지 규정, 보조금)입니다. 다섯째, 인력 리스크입니다. 내연기관 인력의 리스킬링 부담과 SW·전장 인재 영입 경쟁이 동시에 발생하며, 부품사의 인건비 통제력이 약화하는 경향을 보입니다. HR 관점에서는 다섯 번째 리스크가 갈수록 비중을 키우고 있으며, 이는 HRM 직무자가 '전통적 인사관리'를 넘어 '전사 리스크 관리의 일원'으로 역할을 확장해야 함을 의미합니다.

1-6. 산업 트렌드가 HR 정책에 남기는 구조적 함의

산업의 다섯 갈래 메가트렌드는 부품사 HR 정책에 다섯 가지 압력을 만들어 냅니다. 첫째, 전동화 캐즘은 내연기관 인력의 리스킬링 일정을 늦추는 동시에 새로운 BEV·HEV 인력 확보를 늦추지 말아야 한다는 이중 요구를 만듭니다. 둘째, 모듈화·시스템화는 R&D 인력 구성을 기계공학 중심에서 다학제(기계, 전기·전자, 제어, SW) 중심으로 재편하라는 요구를 만듭니다. 셋째, SDV는 SW·전장 인재의 외부 시장 가격 상승을 가져오며, 기존 호봉제 보상 체계로는 영입이 어려워집니다. 넷째, 통상 리스크는 글로벌 사업장의 인력 재배치와 주재원 정책의 유연성 강화를 요구합니다. 다섯째, ESG-CSR은 사업장별 인권, 다양성, 안전, 산업보건 데이터를 정량 관리하는 HR 시스템을 요구합니다.

이 다섯 가지 압력이 모두 한 시기에 발생할 때, HR은 '안정 유지'에서 '변화 견인'으로 기능을 확장해야 합니다. 현대위아가 그 시기에 진입한 부품사라는 점이 본 산업 분석의 최종 결론이며, 이는 다음 장에서 회사별 포지셔닝을 검토하면서 더 분명해집니다.

2장: 주요 기업 비교 및 대상 회사 포지셔닝

2-1. 비교 대상 선정과 비교 프레임

벤치마킹 대상은 현대모비스(모듈·전장·핵심부품), 현대트랜시스(파워트레인·시트), 현대위아(엔진·구동·열관리·방산), HL만도(새시·브레이크·조향), 그리고 글로벌 기준점인 마그나·덴소·ZF로 설정하는 것이 합리적입니다. 현대차그룹 내부에서는 모비스가 '만형(시스템 통합자)', 트랜시스가 '파워트레인 전문', 위아가 '구동·열관리·방산 다각화 사업자', HL만도가 '새시 전문'의 포지셔닝을 갖고 있어 정면 경쟁보다는 '기능별 분업' 구조에 가깝습니다.

비교 프레임은 네 갈래 기준으로 정합니다. 매출 규모와 성장률, 영업이익률과 수익성 구조, 비(非)캡티브 매출 비중과 다변화 정도, 신사업·미래 사업 진출 속도입니다. 이 네 가지 지표를 동시에 보면 회사별 강점·약점·전략

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

방향이 입체적으로 드러나며, HR 정책의 우선순위 차이도 같은 프레임으로 설명이 가능합니다.

2-2. 포트폴리오·비즈니스 모델 비교

표2. 매출 규모(2024년 기준): 현대모비스 57.2조 원, 현대트랜시스 약 11.7조 원, HL만도 약 8.0조 원, 현대위아 8.18조 원. 모비스는 모듈 + AS(애프터서비스)라는 이중 캐시카우 구조로 영업이익률 5~6%대를 유지하며, AS 부문 영업이익률은 두 자릿수에 달해 그룹 내 수익성 최상위입니다. AS 부문이 가져다주는 수익성 안정 효과는 모비스가 신사업 R&D에 대규모 자본을 투입할 수 있는 여력의 원천이며, HR 측면에서도 보상 패키지의 경쟁력을 그룹 부품사 가운데 가장 강력하게 유지하는 배경입니다.

현대트랜시스는 파워트레인(변속기·감속기·EDS)과 시트로 양분하며, 사우디 Ceer와 3조 원 EDS 공급 계약을 체결해 비(非)그룹 매출 다변화에 성공하고 있으나 시트 부문 수익성 저하로 2024년 손실실을 기록하였습니다. HL만도는 IDB(통합형 전자식 브레이크)와 SDC(스마트멤핑컨트롤)를 무기로 북미 전기차업체(테슬라·포드 추정) 비캡티브 매출 비중을 30% 이상으로 끌어올린 '기술 다변화형' 모델입니다. HL만도의 비캡티브 전략은 그룹 외부 OEM과의 기술 신뢰 자산을 차곡차곡 쌓는 장기 투자이며, HR 측면에서도 외국인 임원·외부 R&D 인재 영입에 상대적으로 적극적인 부품사로 통합니다.

현대위아는 이들과 달리 구동(CVJ·4WD), 엔진, 열관리, 방산의 네 갈래 포트폴리오를 갖고 있으며, 2025년 공작기계 매각으로 비핵심 부문을 정리하고 ITMS·방산·로봇으로 '선택과 집중'을 진행하고 있습니다. 즉, 비즈니스 모델 측면에서 모비스(통합 시스템 공급자), 만도(기술 차별화형), 트랜시스(영역 전문화), 위아(다각화 + 재집중 진행 중) 순으로 '제품 믹스 고도화 단계'가 다릅니다. HR 정책 우선순위로 이 단계 차이를 반영합니다. 모비스는 글로벌 시스템 인재 영입, 트랜시스는 시트 부문 구조조정, 만도는 비캡티브 영업·기술 인력 영입, 위아는 사업 재편기의 인력 재배치 및 신사업 인재 확보가 핵심 어젠다로 자리합니다.

2-3. 강·약점 SWOT 비교

표3. 강점 비교: 모비스는 '그룹 캡티브 + 글로벌 6위 + AS 수익성', 트랜시스는 '변속기 글로벌 다변화', HL만도는 '비캡티브 매출 + IDB 기술력', 현대위아는 '다각화한 포트폴리오 + 국내 유일 대구경 화포 + 통합 열관리 모듈 선점'이 강점입니다. 약점은 모비스(거대 조직 운영 효율), 트랜시스(시트 부문 수익성), HL만도(현대차그룹 의존도 50%), 위아(현대차·기아 매출 의존도 90% 이상 + 차량부품 영업이익률 2.0%)로 같습니다.

현대위아의 '현대차·기아 매출 의존도 약 90%'는 양면을 가진 카드입니다. 장점은 안정적 수주 파이프라인이며, 단점은 모기업의 판매 변동에 고스란히 노출되는 구조입니다. 1분기 멕시코 공장 가동률 저하, HMGMA(현대차 미국공장) 매출 둔화, 미국발 관세(40억 원 영향 추산) 등 2025년 실적 부진의 원인이 모두 '현대차·기아 종속성'에서 파생되었습니다. 이러한 종속성은 동시에 협력적 노사관계의 토대이기도 합니다. 모기업이 안정적인 물량을 보장하는 한 회사는 인력 감축보다는 점진적 재배치를 선택할 수 있으며, 이는 31년 무분규의 정서적 기반을 이룹니다.

2-4. 현대위아의 시장 포지셔닝

현대위아의 시장 포지셔닝을 한 줄로 요약하면 '캡티브 안정성을 기반으로 비(非)차량 사업(방산·로봇)과 미래차 부품(ITMS)에 동시 베풀는, 그룹 내 유일한 다각화-재집중 트랜지션 플레이어'입니다. 2023년 차량부품 매출 94.9%에서 2024년 92.9%, 2025년 92%로 '완만하지만 분명한 비중 감소'가 진행되고 있으며, 방산·모빌리티 솔루션은 4,175억 원(2023년)에서 5,843억 원(2024년), 6,493억 원(2025년)으로 2년 만에 55.5% 성장하였습니다.

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

이 포지셔닝은 부품사 HR 정책 가운데서도 가장 까다로운 시기를 의미합니다. '다각화'는 새로운 사업의 인재 영입과 평가 체계 설계를 요구하고, '재집중'은 기존 사업의 인력 재배치와 보상 조정을 요구하며, '트랜지션'은 두 작업이 동시에 진행되는 동안 조직문화의 일관성과 직원 신뢰를 잃지 않게 관리해야 하는 부담을 만듭니다. 현대위아 HRM 직무는 이 세 가지 미션을 한 시기에 수행하는 위치에 자리합니다.

2-5. 최근 1~6개월 핵심 이슈

먼저 공작기계 사업부 매각 완료(2025년 7월 14일, 3,400억 원)를 살펴보면, 릴스PE와 스맥 컨소시엄이 인수하였고, 매각 대금은 인도법인 증설, 멕시코 HEV 전환, 열관리 부문 R&D에 재투자하기로 정하였습니다. 매각 시점에 공작기계 사업부 인력 약 250여 명의 고용 승계 협상이 진행하였으며, 이는 HR이 다년간 대비해 온 카브아웃 시나리오의 실행 단계였습니다.

CES 2026 첫 참가(2026년 1월, 라스베이거스) 역시 중요한 이슈입니다. 데카벨브 적용 ITMS, 쿨링모듈, 슬림 HVAC 3종을 공개하였고, 2032년까지 글로벌 열관리 전문기업으로 도약하겠다는 비전을 발표하였습니다. ITMS 양산 본격화(2025년 7월 이후)는 창원1공장에서 기아 PV5 첫 양산으로 시작하였고, 100일 기념식을 2025년 12월에 개최하였으며, 2027년 신형 코나(SX3) 탑재가 확정 상태이고, 2030년 매출 1조 원을 목표로 둡니다. 31년 연속 무분규 임협 타결(2025년 9월 2일)은 기본급 9만 원 인상과 성과급 약 2,900만 원으로 마무리하였으며, 그룹 계열사 가운데 가장 먼저 합의에 도달해 화제를 모았습니다. 마지막으로 현대로템으로의 방산 부문 이관 추진설(2025년 이후)이 있는데, 현대위아 방산 부문(K9 포신·K2 주포)을 현대로템에 매각해 무기체계를 수직계열화하는 그룹 차원의 사업 재편 시나리오가 보도되었으며, 현대위아는 '검토 중·확정 사항 없음'으로 답변하였습니다. 이 부분은 미확정 보도 단계임을 분명히 인지하고 가능성의 영역으로 다루어야 합니다.

다섯 가지 이슈는 모두 HR에 즉각적인 작업 부하를 만들어 냅니다. 사업부 매각은 고용 승계 협상을, CES 참가는 글로벌 마케팅·기술 인재 영입을, ITMS 양산은 신규 공정 인력 총원과 라인 운영자 교육을, 임협 합의는 직무급 도입 협상 토대를, 방산 이관 시나리오는 약 500명 이상의 인력 재배치 가능성을 각각 끌어옵니다.

2-6. 그룹 내 분업 구도가 HR 운영에 남기는 영향

현대차그룹 부품사 4사(모비스·트랜시스·위아·HL만도)의 기능별 분업 구도는 HR 정책에도 분업 효과를 만듭니다. 모비스는 그룹 부품사 가운데 가장 높은 보상 수준과 임원 처우를 유지하며, 그룹 외부 인재 영입에서 '플래그십' 역할을 합니다. 트랜시스는 시트와 변속기라는 이질적 부문을 함께 운영하면서 부문별 보상 격차를 조정하는 노하우를 쌓아 왔고, HL만도는 그룹 의존도가 상대적으로 낮은 만큼 외국인 임원 비중과 R&D 글로벌 인재 비중을 높이는 정책을 가져갑니다.

현대위아는 이들과 다른 위치에 있습니다. 다공장·다사업본부 운영으로 인사 표준화의 난도가 그룹 부품사 가운데 가장 높은 편이고, 31년 무분규의 협력적 노사문화는 그룹의 자산이지만 동시에 변화 추진력에 일정한 제약을 만드는 양면성을 가집니다. 직무급 도입, HR Analytics 고도화, 신사업 인재 영입 등 그룹 차원의 인사제도 진화 의제가 현대위아에 그대로 떨어졌을 때, HR은 '그룹 정합성'과 '회사 특수성' 사이에서 끊임없이 균형을 잡아야 합니다.

3장: 대상 회사 심층 분석

3-1. 사업 구조와 92:5:3 비대칭

2025년 연결 매출 8조 4,816억 원의 사업부문별 구성은 차량부품 7조 8,323억 원(92.3%), 방산 약 4,200억 원(5%), 모빌리티솔루션 약 2,300억 원(3%)입니다. 차량부품은 다시 엔진, 모듈, 구동(CVJ/4WD), 열관리

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

로 나뉘며, 과거 엔진이 차량부품 매출의 약 40%를 차지했으나 전동화 전환과 멕시코 공장의 HEV 전환으로 비중이 빠르게 축소하고 있습니다. 영업이익률은 차량부품 약 2.0%, 방산·모빌리티솔루션 약 7.2%로 후자가 약 3.6배 높은 수익성을 보입니다.

즉, 매출 비중은 작지만 이익 기여도가 압도적인 '숨은 캐시카우'가 방산이며, 회사의 미래는 '이 5%짜리 고수익 사업이 얼마나 빠르게 커지느냐'에 달렸다는 평가가 지배적입니다(보수·아시아투데이 분석 일치). 이 비대칭은 HR 정책에도 큰 함의를 가집니다. 차량부품 인력은 인건비 효율성 KPI 압박을 강하게 받지만, 방산·모빌리티솔루션 인력은 매출 성장 기여도와 신사업 안착이라는 다른 KPI를 적용받습니다. 같은 회사 안에서 두 가지 인사 논리가 공존하는 '이중 트랙 HR'이 일상으로 자리하는 구조입니다.

3-2. 전략 방향과 트라이앵글 성장 모델

현대위아의 중장기 전략은 세 갈래로 압축할 수 있습니다. 첫째, 통합 열관리 시스템(ITMS) 글로벌화입니다. 2024년 냉각수 허브 모듈 양산을 시작했고, 2025년 7월 ITMS 양산을 개시(기아 PV5)했으며, 2027년 신형 코나-기아 PV7으로 확대하고, 2030년 매출 1조 원 목표를 둡니다(현재 약 1,000억 원에서 10배 성장). CES 2026에서 데카밸브(세계 최초 10포트 통합 밸브) 적용 ITMS를 공개했고, 2032년까지 글로벌 열관리 전문기업이라는 비전을 발표하였습니다. 친환경차 부품 R&D 투자는 2025년 459억 원에서 2026년 565억 원, 2027년 578억 원으로 단계적으로 확대합니다.

둘째, 방산 포트폴리오 확장입니다. 기존 K2·K9 포신 납품에서 벗어나 경량화 105mm 자주포, 차량탑재형 81mm 박격포, RCWS(원격사격통제체계), CIWS-II(근접방어무기), ADS(대드론 통합방어체계) 등 '모빌리티 기반 화력체계'로 사업 영역을 확장하고 해외 직수출에 도전하고 있습니다. 1977년 박격포 양산 이래 누적 포열 약 2만 문(직선거리 150km 분량)을 생산한 노하우를 자산으로 가집니다.

셋째, 로봇·자동화(모빌리티솔루션)입니다. 주차로봇, 협동로봇, 물류 AMR, 무인지게차 등 산업용 로봇 라인업을 확대하고 있으며, 현대건설과 '로봇 친화 주차장'을 협업하고, 현대차그룹 새만금 9조 원 규모 데이터센터·로봇 클러스터 프로젝트의 수혜가 가시화하고 있습니다. 슈퍼널 UAM 착륙 시스템 개발(2028년 공급 목표)도 진행 중입니다. 세 갈래 성장 동력은 R&D 인재 구성을 기계공학에서 다학제로 재편하라는 압력을 동시에 던지며, 이는 HR이 채용 시장에서 IT·로봇·SW 기업과 경쟁해야 한다는 도전을 만듭니다.

3-3. 차별화 포인트와 핵심 자산

현대위아의 차별점은 우선 49년간 누적한 정밀 기계가공 기술입니다. 공작기계 사업부를 매각한 이후에도 R&D와 핵심 가공 노하우는 사내에 남아 ITMS, 방산, 로봇으로 응용하는 '크로스 도메인 엔지니어링 역량'으로 작동합니다. ITMS에서 부품 수 30%, 공간 효율 15%, 중량 7% 개선을 달성한 것은 모듈 통합 설계 노하우의 결과물입니다. 두 번째 차별점은 한국, 미국, 중국(산둥·강소·북경 3개 법인), 멕시코, 인도, 러시아, 독일, 슬로바키아 등 8개국 글로벌 네트워크와 현대차·기아 동반 진출 시너지입니다. 인도법인은 2027년 생산능력 300만 대, 2030년 500만 대 확충을 검토하고 있으며, 멕시코법인은 HEV 엔진 전환(2026년 8만 대, 2027년 15만 대)으로 고부가가치화를 진행하고 있습니다. 세 번째 차별점은 국내 유일 대구경 화포 전문 제조사라는 독점적 지위입니다.

이러한 차별점은 HR 측면에서도 함의를 갖습니다. 기계가공 노하우는 사내 숙련 인력의 형식지·암묵지 관리(직무 매뉴얼, 사내 도제식 교육, 정년 연장형 마스터 직군 운영)를 요구하며, 8개국 글로벌 네트워크는 주재원 정책과 해외 법인 HR 표준화 부담을 만들고, 국내 유일 대구경 화포 지위는 방산 인력의 보안 등급 관리와 정부 감독 대응 역량을 요구합니다.

3-4. 6대 구조적 리스크

리스크 측면은 여섯 갈래로 정리합니다. 첫째, 현대차·기아 매출 의존도 약 90%로, 모기업 판매 변동·믹스 변화에 노출됩니다. 둘째, 내연기관 부품 비중입니다. 엔진이 차량부품 매출의 약 40%를 차지하지만 BEV 전환 시 구조적 감소를 피하기 어렵고, 멕시코 단산과 HEV 전환 비용 부담이 따라옵니다. 셋째, 공작기계 매각으로 인한 외형 축소입니다. 연간 약 5,000억 원 매출이 빠지며 단기 매출 공백을 만들지만, 매각대금 3,400억 원으로 신사업에 재투자합니다.

넷째, 미국 관세 노출입니다. 구동시스템 KD 물량 미국 수출분(연 1,000억 원 이하)과 2025년 4분기 관세 비용 약 40억 원이 반영하는 등 단기 부담을 만들지만, 대부분은 OEM 부담 구조라 충격이 제한적입니다. 다섯째, 환율과 원자재 변동입니다. 일본에서 부품 엔화 수입 후 미주 달러 수출 구조로 외환 변동성이 존재합니다. 여섯째, 인도와 중국 시장 경쟁 격화입니다. 인도 현지 부품사, 중국 BYD 계열 부품사의 단기 압박이 강해지고 있습니다. 추가로 노동조합 협상의 '찬성 52.68% 대 반대 47.20%' 박빙 가결이라는 내부 긴장 신호도 모니터링 대상입니다.

이 여섯 리스크 가운데 HR이 가장 큰 영향을 받는 항목은 첫째(모기업 의존), 둘째(내연기관 인력), 셋째(공작기계 인력 재배치)이며, 노조 박빙 가결 신호까지 더하면 사실상 HR이 회사 리스크 매트릭스의 핵심 부서로 자리하는 시기에 들어선 셈입니다.

3-5. 재무 실적 트렌드

표4. 현대위아 연결 실적 추이: 2023년 매출 약 8조 1,635억 원과 영업이익률 2.6%, 2024년 매출 8조 1,809억 원과 영업이익 2,189억 원, 영업이익률 2.7%, 2025년 매출 8조 4,816억 원(+3.7%)과 영업이익 2,044억 원(-6.6%), 영업이익률 2.4%, 당기순이익 2,081억 원(+95.4%)입니다. 매출 성장에도 영업이익이 감소한 원인은 4분기 통상임금 정산 비용 약 100억 원, 미국 관세 약 40억 원, 경상개발비 약 80억 원이 동시에 반영한 결과입니다. 다만 영업활동현금흐름(OCF)은 2024년 대비 +38% 증가한 3,724억 원으로 현금창출력은 오히려 강화되었습니다.

증권가(하나·신한·유진·키움·메리츠)의 2026년 컨센서스는 매출 8.8조 원과 영업이익 2,348~2,542억 원으로 영업이익이 15% 이상 증가하는 전망이며, 메리츠 김준성 연구원은 ITMS Top 3 진입 시나리오와 휴머노이드 열관리 확장 가능성까지 제시하였습니다(이는 메리츠 자체 시나리오 분석이며 회사 공식 가이던스는 아닙니다). 당기순이익이 95% 이상 급증한 점은 영업외수익(공작기계 매각 차익, 환차익, 지분법이익 등)이 크게 반영되었음을 시사하며, 이는 단기 캐시 여력을 키워 신사업 투자와 인재 영입의 재원으로 활용 가능한 상태를 만듭니다.

3-6. 권오성 대표 체제와 밸류업 모멘텀

2024년 7월 취임한 권오성 대표이사 체제 이후 49년 공작기계 사업부 매각, 유연 조직문화 구축, 기술 중심 경영 강화가 동시에 진행하고 있습니다. 아시아투데이 '밸류업 인더스트리' 시리즈는 "수치상 차량부품 의존도가 절대적이지만 세부적으로는 이미 변화의 흐름이 시작됐다"고 평가하며, 모빌리티솔루션·열관리 중심의 '제2 캐시 카우' 부상을 핵심 키워드로 짚었습니다.

권오성 대표 체제의 변화 메시지는 크게 세 갈래로 구분합니다. 첫째, 비핵심 사업 정리(공작기계 매각)와 핵심 사업 강화의 '선택과 집중'입니다. 둘째, 기술 중심 경영을 통한 R&D 투자 확대와 미래사업 가시화입니다. 셋째, 유연 조직문화 구축을 통한 의사결정 속도 향상입니다. 세 갈래는 모두 HR 정책에 변화 요구를 던지며, 특히 세 번째는 호봉제 기반의 위계 문화에서 직무·성과 기반의 유연 문화로 전환하라는 강한 신호로 작동합니다.

3-7. 사업 구조 재편이 인사·조직에 던지는 과제

3장의 분석을 정리하면, 현대위아의 사업 구조 재편기는 HR에 다섯 가지 과제를 동시 부여합니다. 첫째, 공작기계 사업부 인력의 고용 승계 마무리와 사후 모니터링입니다. 둘째, 멕시코 HEV 전환과 인도 증설에 따른 주재원 정책과 현지 채용 운영입니다. 셋째, ITMS·로봇·SW 인재의 신규 영입과 보상 패키지 설계입니다. 넷째, 내연기관 인력의 리스킬링과 직무 재배치입니다. 다섯째, 31년 무분규의 협력적 노사관계를 유지하면서 직무급 도입과 평가 체계 개편을 추진하는 균형 잡기입니다. 이 다섯 가지 과제는 어느 하나도 후순위로 미룰 수 없는 시기에 동시 진행하고 있으며, 그 점이 현대위아 HRM 직무의 난도와 의미를 결정합니다.

4장: 인재상/조직문화

4-1. 공식 인재상과 실제 채용에서의 해석

현대위아의 공식 인재상은 현대차그룹 인재상과 같은 결을 보이며 네 가지 키워드로 요약합니다. 다양한 계층과 활발히 세상과 소통하는 인재, 조직에 대한 자부심과 열정을 갖춘 인재, 최고를 위해 도전하고 변화하는 인재, 지속적인 역량개발로 가능성을 확대해 나가는 인재의 네 가지입니다. 표면적으로는 그룹사 공통 문구처럼 보이지만, 채용 실무 관점에서 이를 '창원 본사 기반 제조업 캡티브 부품사'라는 현대위아의 맥락에 다시 풀어내면 다음과 같이 해석합니다.

먼저 '세상과 소통'은 다공장(창원·평택·서산·안산·광주)과 다국적(8개국) 사업장 사이를 조율하는 커뮤니케이션 역량으로 옮겨갑니다. '자부심과 열정'은 모기업 의존도가 높은 캡티브 환경에서도 본인 직무의 의미를 스스로 발견하는 동기부여 역량으로 풀어 읽습니다. '도전과 변화'는 공작기계 매각, ITMS 신사업 진입, HEV 전환 등 사업 구조 변동기에서 변화 관리(Change Management)에 기여하는 자세를 의미하며, '역량개발'은 직무급, HR Analytics, HRIS 등 그룹 차원의 인사제도 진화에 따라 지속 학습하는 태도와 같은 맥락에 자리합니다.

4-2. 현대차그룹 인재상과의 비교

현대차그룹의 공식 5대 핵심가치는 고객 최우선(Customer), 도전적 실행(Challenge), 소통과 협력(Collaboration), 인재존중(People), 글로벌 지향(Globality)입니다. 현대위아 인재상은 이 가운데 Challenge, Collaboration, People의 가중치가 상대적으로 높게 자리한다는 특징을 보입니다. 이는 제조 현장 중심, 노사관계 중요성, 다국적 운영이 결합한 부품사 환경의 반영이며, 그룹 본사(서울 양재)와 비교했을 때 '현장 친화성, 실행력, 인내심'이 더 부각하는 차이를 만듭니다.

그룹 5대 가치 가운데 'Customer'와 'Globality'의 가중치가 상대적으로 약해 보이는 점은 캡티브 부품사의 특수성을 반영합니다. 캡티브 부품사는 OEM(현대차·기아)이 사실상 유일한 거래처에 가까워 외부 고객 다변화의 필요성이 약하고, 글로벌 사업장 운영은 모기업 동반 진출에 따라 결정되는 경우가 많아 회사 단독의 글로벌 전략 수립 여지가 좁기 때문입니다. 다만 ITMS 글로벌 확장과 방산 직수출이 본격화하면 'Globality'의 가중치가 빠르게 올라갈 수 있으며, 이는 향후 인재상에서 '글로벌 감각'의 비중을 높이는 변화로 이어질 가능성이 큼니다.

4-3. 조직 문화 분석

JobPlanet 등록 리뷰 539건, 평균 평점 3.0/5.0, 면접 난이도 3.2/5.0, 면접 경험 긍정 43%, 부정 7% 수준입니다. 정성 평가에서는 '현대차 핵심 그룹사로 안정성·고용안정성이 높다', '엔진 생산이 줄어들면서 새로운 아이템이 시급한 상황', '보수적 제조업 문화로 위계가 명확하나, 권오성 대표 취임 후 유연성 강화 시그널이 있다'는 평가가 다수를 차지합니다. 평균 근속연수 13.1년(캐치 데이터)은 그룹 평균 대비 매우 긴 편으로, '들어오면 오래 다니는' 안정형 조직임을 시사합니다. 평균 연봉 약 1억 2,600만 원과 초봉 약 4,860만 원이라는 추정치는

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

부품사 Top 티어 수준입니다.

다만 평점 3.0은 대기업 평균(3.3~3.5) 대비 다소 낮은 편으로, '안정성은 높지만 워라밸, 성장 속도, 평가 공정성에 대한 평가는 보통 수준'이라는 신호로 풀어 읽습니다. 2025년 임협의 찬성 52.68% 대 반대 47.20% 박빙 가결도 '구성원의 보상·미래 사업 비전에 대한 기대치가 분기점에 자리한다'는 의미입니다. 안정성과 변화 욕구가 공존하는 조직 정서는 HR 정책 설계 시 어느 한 쪽으로 치우치기 어렵게 만들며, '안정의 자산을 지키면서 변화의 신호를 흡수하는' 정교한 균형 감각을 요구합니다.

4-4. 제조업·자동차부품사 HRM이 선호하는 인재 특성

업계 통상의 '제조업 HR 페르소나'는 다섯 가지 갈래로 구성합니다. 먼저 노사관계 감수성입니다. 노조 협상, 고충 처리, 단체협약 운영 경험 또는 이론적 지식을 갖춘 인재를 선호합니다. 현대위아는 31년 연속 무분규를 자랑하는 만큼 '대결이 아닌 협력적 노사' 모델을 이해하고 유지할 수 있는 인재를 선호합니다.

다음은 다공장·다지역 운영 감각입니다. 창원 본사 외에 평택, 서산, 안산, 광주 사업장과 해외 8개국 사업장 인사를 조정하는 역량을 가집니다. 세 번째는 안전(HSE)과 산업보건 관리 마인드입니다. 중대재해처벌법 시행(2022년 이후)으로 제조업 HR에서 안전 책임의 비중이 급격히 커졌습니다. 네 번째는 수치·데이터 친화성으로, 인건비 효율성, 이직률, 직원만족도, QoH(Quality of Hire) 등 핵심 KPI를 정량 관리하는 HR Analytics 역량을 의미합니다. 다섯 번째는 현장과 본사를 잇는 번역가 역할로, 생산직, 연구직, 사무직 등 직군이 다양하므로 각 직군의 언어로 인사정책을 풀어 설명하는 커뮤니케이션 능력입니다.

이 다섯 가지 특성은 모두 '맥락 감수성(Contextual Sensitivity)'이라는 상위 역량으로 묶을 수 있습니다. 동일한 인사 메시지라도 노조, 임원, 현장 작업자, 연구원, 해외 법인장 앞에서 다른 언어로 풀어내야 하며, 그 차이를 알아채는 감수성이 곧 부품사 HR 담당자의 실력 평가 기준이 됩니다.

4-5. 글로벌 HR 트렌드와 현대위아 적용 포인트

가트너, 포브스, AIHR 등 글로벌 HR 컨설팅·교육기관이 공통으로 짚는 2025~2026년 트렌드는 다섯 가지입니다. 첫째, 스킬 기반 채용(Skills-based Hiring) 확대입니다. 둘째, 생성형 AI 기반 HR 자동화와 HR Analytics 고도화입니다. 셋째, 리스킬링과 업스킬링입니다. 넷째, 변화 관리(Change Management)에 네트워크 접근 방식을 도입하는 흐름입니다. 다섯째, AI 윤리 및 거버넌스입니다.

이 가운데 현대위아 같은 '사업구조 재편기에 들어선 다공장 제조업'에 즉시 적용 가능한 트렌드는 '리스킬링(내연기관 인력에서 전동화·SW 인력으로의 전환)'과 '변화 관리'입니다. 리스킬링은 기존 인력의 직무 가치 하락 위험을 낮추고 신사업 인재 부족을 보완하는 두 효과를 한 번에 노릴 수 있는 정책이며, 변화 관리는 31년 무분규의 안정형 조직문화가 변화 추진력을 흡수하지 못하는 상황을 막는 안전장치 역할을 합니다.

생성형 AI 기반 HR 자동화는 단기 적용 가능성이 가장 높은 트렌드로 꼽힙니다. 채용 서류 1차 스크리닝, 면접 일정 조율, 임직원 FAQ 챗봇, 평가 코칭 메시지 자동 생성 등 단계별 자동화 영역이 빠르게 늘고 있으며, 부품사 HR이 이러한 도구를 빠르게 흡수하면 단순 행정 부담을 줄이고 인재 영입·노사 협상 같은 고부가 업무에 시간을 재배분할 수 있습니다. 다만 자동화 도입의 전제 조건으로 인사 데이터의 표준화와 개인정보 보호 거버넌스가 함께 정비되어야 합니다.

4-6. 소프트스킬과 업무 태도 측면의 핵심 요건

부품사 HRM 직무가 통상 가장 무겁게 평가하는 소프트스킬은 다섯 가지입니다. 첫째, 협상력입니다. 노조, 현업,

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

외부 컨설팅사 사이의 다자 협상을 끌고 가는 능력입니다. 둘째, 디테일입니다. 임금 테이블, 근로계약, 취업규칙은 0.1% 오차도 법적 분쟁으로 비화하므로 정확성의 가치는 어느 직무보다 큼니다. 셋째, 비밀유지입니다. 연봉, 평가, 구조조정 등 민감 데이터를 다루는 직무이므로 정보 관리 윤리의 비중이 매우 높습니다. 넷째, 회복탄력성입니다. 임협, 구조조정, 법적 분쟁이 동시다발로 일어나는 시기에 흔들리지 않는 정서적 안정성이 요구됩니다. 다섯째, 호기심입니다. 법령, HR 테크, 글로벌 인사 트렌드 변화를 따라가는 학습 민첩성이 직무 수명을 결정합니다.

이 다섯 가지 소프트스킬은 학력이나 자격증으로 증명하기 어려운 영역이라, 채용 평가에서는 과거 경험의 결을 통해 추론하는 방식으로 측정합니다. 다인 협상 경험, 정확한 문서 작업 경험, 비밀 정보 관리 경험, 위기 상황 견인 경험, 자발적 학습 이력 등이 그 결을 형성하는 신호로 작동합니다.

4-7. 현대위아 조직문화의 향후 변화 압력

종합하면 현대위아 조직문화는 다섯 가지 변화 압력을 동시에 받습니다. 첫째, 권오성 대표의 '유연 조직문화 구축' 메시지가 위계 중심 문화의 점진적 변화를 요구합니다. 둘째, 신사업(ITMS, 로봇, 방산 확장)의 외부 인재 영입이 보수적 조직문화에 자극을 줍니다. 셋째, 직무급 도입은 호봉제 기반의 보상 정서를 바꾸도록 만듭니다. 넷째, 8개국 글로벌 사업장 운영은 다양성·포용성(D&I) 기준을 끌어올립니다. 다섯째, ESG·CSRD 공시 의무는 인권, 안전, 다양성 데이터의 정량 공개를 요구합니다.

이 다섯 갈래 압력은 한 시기에 점진적 변화로 흡수하기에는 강도가 큰 편이라, 결국 HR이 변화 흐름을 설계하고 단계별 우선순위를 정해 끌고 가는 역할을 맡아야 합니다. 그 점에서 현대위아 조직문화는 '안정형 캡티브 부품사'에서 '변화 견인형 글로벌 기술 부품사'로 정체성을 옮겨가는 중간 단계에 있다고 평가합니다.

5장: 직무 분석

5-1. 대기업·제조업 HRM의 6대 핵심 기능

대기업·제조업 HRM 직무는 통상 여섯 가지 갈래로 구성합니다. 채용(Talent Acquisition), 평가·보상(Performance & Reward), 인사기획·조직개발(HR Planning/OD), 노사관계(Labor Relations), 조직문화·EX(Employee Experience), HRD(교육·육성)의 여섯입니다. 본 채용공고의 'HRM 직무'는 일반적으로 채용부터 조직문화·EX까지 다섯 갈래를 포함하며, HRD는 별도 직무로 분리해 운영하는 경우가 많습니다. 현대위아는 그룹 차원의 HRD 인프라(현대차그룹 인재개발원 등)를 공유하므로, HRM 직무자가 HRD 영역의 일부 기능(직무 교육 기획, 신입사원 온보딩 운영 등)을 겸할 가능성이 있습니다.

채용 기능은 신입·경력 채용 운영, 채용 브랜딩, 헤드카운트 계획, 채용 프로세스 설계, 채용 데이터 분석을 포함합니다. 평가·보상 기능은 평가체계 설계, 평가 캘리브레이션, 성과급·인센티브 설계, 임원 보상, 직무급 도입을 포함합니다. 인사기획·조직개발 기능은 조직개편, 인력 계획, 사업부별 인건비 관리, 후계자 계획(Succession Planning), 조직 진단을 다룹니다. 노사관계 기능은 임협·단협 협상, 노조 커뮤니케이션, 고충 처리, 노동위원회 대응, 단체협약 운영을 다룹니다. 조직문화·EX 기능은 직원 서베이, 온보딩, 사내 커뮤니케이션, 다양성·포용성(D&I), 직원 경험 설계를 다룹니다.

이 여섯 기능은 단독으로 작동하지 않습니다. 예를 들어 신사업 인재 영입은 채용 기능이지만 동시에 보상 패키지 설계(평가·보상), 헤드카운트 계획(인사기획), 노조 동의(노사관계), 온보딩 설계(조직문화·EX)와 맞물려 진행합니다. 곧 HRM 직무자는 여섯 기능을 횡단하면서 동시에 다섯 갈래를 한 번에 작동하게 만드는 능력을 요구받습니다.

5-2. 이해관계자 맵과 7개 그룹의 다자 협상

현대위아 HRM 담당자가 일상으로 상대하는 내부·외부 이해관계자는 일곱 그룹으로 정리합니다. 먼저 현업 부서로 생산본부, 차량부품본부, 방산, R&D, 해외법인장 등이 있으며, 인력 총원·평가·이동을 협의합니다. 다음은 임원과 CEO로, 인건비 가이드라인과 조직 개편 의사결정 보고를 담당합니다. 세 번째는 노동조합(963명 조합원, 31년 무분규 전통, 자회사 테크젠·모비언트 노조 포함)으로, 임협, 단협, 고충처리를 다룹니다. 네 번째는 외부 법무·노무법인으로, 노동법 자문과 노동위원회 대응을 합니다. 다섯 번째는 정부기관(고용노동부, 국민연금, 산업안전보건공단, 중대재해처벌법 관련 부처)입니다. 여섯 번째는 그룹 본사 HR(현대차·기아)로, 인사제도 정합성과 그룹 임원 인사 협의를 담당합니다. 일곱 번째는 외부 컨설팅사(직무급 도입, 평가체계 개편 등 프로젝트)로 머서, 콘페리, 딜로이트 등이 들어옵니다.

HRM 직무는 본질적으로 일곱 이해관계자의 이해를 정렬(Align)하는 다자 협상가의 성격을 가집니다. 각 이해관계자의 관심사가 서로 다를 뿐 아니라 일부는 정면 충돌하는 경우도 있어, 어느 한 쪽을 만족시키면 다른 쪽이 불만을 가지는 상황을 일상으로 마주합니다. 이러한 상황에서 HR 담당자는 단기 합의보다 장기 신뢰 자산을 쌓는 관점으로 일을 풀어 나가는 자세가 요구되며, 이는 31년 무분규를 만들어 낸 협력적 노사관계의 토대 역시 이런 장기 관점의 누적이라는 점과 일맥상통합니다.

5-3. 필요 역량(하드스킬과 소프트스킬)

하드스킬은 일곱 가지로 정리합니다. 첫째, 노동법(근로기준법, 노조법, 산안법, 중대재해처벌법) 지식입니다. 둘째, Excel 고급(VBA, Power Query)과 SAP HCM·SuccessFactors 등 HRIS 운영 역량입니다. 셋째, HR Analytics(이직률, 인건비 효율성, QoH, HRD ROI 등 정량 지표 분석, Python·R·Tableau는 가산점)입니다. 넷째, 평가·보상 설계(직무급, 성과급, 인센티브 모델링)입니다. 다섯째, 영어로 해외법인 8개국과 커뮤니케이션을 진행하므로 OPIc IH 이상을 권장합니다. 여섯째, 채용 기획(JD 설계, 전형 운영, 고용브랜딩)입니다. 일곱째, 노사 협상 실무(단협 조문 해석, 노동위원회 절차)입니다.

소프트스킬은 다섯 가지로 정리합니다. 협상력, 디테일과 정확성, 비밀유지와 윤리, 회복탄력성, 호기심과 학습 민첩성입니다. 하드스킬은 입사 후 일정 시점까지 보완이 가능한 영역이지만 소프트스킬은 학습 곡선이 길고 측정이 어려워, 입사 시점에 어느 정도 형성되어 있어야 하는 영역으로 봅니다. 특히 협상력과 디테일은 노사관계와 보상 영역에서 핵심 무기로 작동하며, 비밀유지와 윤리는 직무 자체의 신뢰 기반을 결정합니다.

5-4. KPI와 평가 포인트

표5. 제조업 HRM 핵심 KPI 예시는 일곱 가지로 살펴봅니다. 첫째, 인건비 효율성으로, 매출 대비 인건비 비율이며 현대위아는 약 8~10%대로 추정합니다. 둘째, 자발적 이직률입니다. 제조업 평균 5% 이하 유지를 우수 수준으로 봅니다. 셋째, 직원만족도와 eNPS로, 분기 서베이 기반으로 측정합니다. 넷째, 노사관계 안정성으로, 임협 타결 시점과 무분규 지속 여부로 측정합니다. 다섯째, 채용 QoH(Quality of Hire)로, 신입 1년 이내 잔존율과 평가 등급 분포로 측정합니다. 여섯째, HR Analytics 활용도로, 데이터 기반 의사결정 비율로 측정합니다. 일곱째, 안전·법규 준수율로, 중대재해 0건 달성과 노동법 위반 0건으로 측정합니다.

현대위아의 경우 31년 무분규 기록 유지가 노사관계 안정성 KPI의 상징적 지표이며, 2025년 8월 그룹사 중 가장 먼저 임협 타결한 점은 HR팀의 협상 역량이 그룹 내에서도 인정받는 신호로 풀어 읽습니다. 다만 KPI는 회사 사업 구조 재편기에 따라 가중치가 바뀝니다. 예를 들어 공작기계 매각이 진행되던 2024~2025년에는 '구조조정 비용 효율성과 고용 승계 완성도' 같은 한시적 KPI가 부각되었을 가능성이 높으며, ITMS 양산이 본격화한 2025년 7월 이후에는 '신규 사업 인력 총원 속도와 신입 잔존율'이 새로운 KPI로 추가되었을 가능성이 있습니다.

다.

5-5. 대표 업무 시나리오(가상 워크플로우)

대표 업무 시나리오를 네 가지로 그려 봅니다. 시나리오 A. 연간 인사평가 사이클 운영(매년 11월부터 이듬해 2월)입니다. 평가 가이드 배포로 시작해 자기평가, 1차평가, 2차평가의 시스템 운영을 진행하고, 평가 분포 검증 및 강제분포 조정(Calibration)을 거쳐 평가 이의제기 처리와 성과급 산정, 승진 후보자 풀 도출, 이사회 보고로 마무리합니다.

시나리오 B. 임금협상(매년 5~9월)입니다. 산업 임금 벤치마크 분석으로 시작해 사측 제시안을 마련하고 노조 요구안을 수렴한 뒤 본교섭(통상 4~10회)을 진행해 잠정합의에 도달하고, 조합원 투표와 단협 체결로 마무리합니다. 2025년 현대위아는 그룹사 가운데 가장 먼저, 4차 본교섭 만에 합의에 도달하였습니다.

시나리오 C. 신규 사업장 인력 총원(예: 멕시코 HEV 라인 전환, 인도 300만 대 증설)입니다. 헤드카운트 산정으로 시작해 JD 설계, 현지 채용과 국내 주재원 배치, 비자·세무·이중과세 협정 검토, 온보딩, 글로벌 평가체계 정합성 확보 순으로 진행합니다.

시나리오 D. 조직개편 지원(예: 공장기계 사업부 매각 후 250여 명 재배치)입니다. 영향 분석으로 시작해 잔류·전출·보상 패키지 설계, 개별 면담 운영, 노조 협의, 인수회사(릴슨PE)와 고용승계 협의, 사후 모니터링으로 진행합니다. 시나리오 D는 2025년 현대위아가 실제로 수행한 작업으로, 일회성 비용 규모는 크지 않았으나 HR 실무 부담은 매우 컸을 것으로 추정합니다.

네 시나리오는 모두 단일 부서가 처리하기 어려운 다부서 협업 과제이며, HRM 직무자는 자신의 영역인 인사·노무 외에 재무(보상 자원 산정), 법무(고용 승계 법적 검토), 현업(이동 인력 직무 매칭), 해외법인(주재원 배치), 외부 컨설팅사(평가체계 설계) 등 다양한 파트너와 협업하는 프로젝트 매니저 역할을 동시에 수행하게 됩니다.

5-6. 현대위아 특유의 HRM 이슈

현대위아 특유의 HRM 이슈는 여섯 가지로 정리합니다. 첫째, 다공장·다본부 운영입니다. 창원(본사·차량·방산·R&D), 평택, 서산, 안산, 광주, 의왕(연구소)의 다공장과 차량부품·방산·모빌리티솔루션의 다본부 인사 체계 정합성을 유지해야 합니다. 둘째, 해외 8개국 법인 HR입니다. 한국, 미국(액슬, 미주사무소), 중국 3개 법인, 멕시코, 인도, 러시아, 독일, 슬로바키아 등으로 멕시코·인도 증설로 주재원 정책, 현지 채용, 이중과세, 노동법 차이 관리 부담이 늘어납니다.

셋째, 직무급 도입 압력입니다. 그룹 차원에서 직무급(Job-based Pay) 전환을 추진하고 있어 호봉제에서 직무급으로 전환하는 과정의 노사 합의와 이행안 설계가 핵심 과제로 자리합니다. 넷째, 자회사(테크젠·모비언트) 인사 통합입니다. 2024년 4월 창원4공장, 평택공장, 서산공장의 일부를 테크젠·모비언트로 이관했으며, 자회사 인사 정책의 일관성을 유지해야 합니다. 다섯째, 신사업 인력 총원과 내연기관 인력 리스킬링입니다. ITMS, 로봇, SW 인재의 영입과 엔진·내연기관 인력의 리스킬링·재배치를 동시에 수행해야 하는 '이중 트랙 HR' 과제가 자리합니다. 여섯째, 현대로템 방산 이관 시나리오에 대한 대비입니다. 방산 부문이 현대로템으로 이관될 경우 약 500여 명 이상의 인력 재배치와 고용승계 협상이 발생할 가능성이 있어 사전 시나리오 플래닝이 HR의 잠재 과제로 남아 있습니다(미확정 보도 단계).

여섯 이슈는 각각 독립적으로 보이지만 실제로는 서로 연결되어 있습니다. 다공장·다본부 정합성은 직무급 도입의 전제조건이며, 자회사 인사 통합은 신사업 인력 총원 시 자회사 채널을 활용할 가능성과 이어지고, 방산 이관 시나리오는 다본부 인사 체계의 큰 폭 재편을 의미하기 때문입니다. 이런 연결성을 읽어 내는 능력이 현대위아

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

HRM 직무자의 실력을 가르는 결정적 요소입니다.

5-7. HRM 직무의 미래 진화 방향

5장의 분석을 종합하면, 현대위아 HRM 직무는 향후 3~5년 사이 세 가지 진화 방향을 그릴 것으로 봅니다. 첫째, '안정 유지 기능'에서 '변화 견인 기능'으로의 역할 확장입니다. 31년 무분규의 자산을 지키는 동시에 직무급 전환과 신사업 인재 영입을 끌고 가는 이중 책임을 가집니다. 둘째, '국내 중심 HR'에서 '글로벌 8개국 HR'로의 무게중심 이동입니다. 인도와 멕시코의 증설, ITMS 글로벌 확장, 방산 직수출 등 글로벌 인력 운영의 비중이 빠르게 커지며, 주재원 정책과 글로벌 평가체계의 표준화 작업이 늘어납니다. 셋째, '관리형 HR'에서 '데이터·AI 활용형 HR'로의 도구 전환입니다. HR Analytics 고도화, 생성형 AI 도입, HRIS 전면 개편 등이 차례로 진행되며, HR 담당자는 데이터 리터러시와 AI 도구 활용 능력을 추가 무기로 가져가야 합니다.

세 갈래의 진화는 어느 하나도 단기간에 끝나지 않는 장기 과제이며, 현대위아 HRM 직무는 이 장기 과제를 한 시기에 동시 진행하는 흥미로운 위치에 자리합니다. 그 점이 본 직무의 난도이자 의미이며, 회사가 캡티브 부품사에서 글로벌 기술 부품사로 정체성을 옮겨가는 여정의 핵심 동력 가운데 하나가 HR 기능이라는 평가의 근거입니다.

참고 레퍼런스 (References)

① 글로벌·국내 리서치·증권사 리포트

1. 메리츠증권 — 현대위아 Company Brief (2026.02, 김준성 애널리스트) — http://home.imeritz.com/include/resource/research/WorkFlow/20260201124701054K_02.pdf
2. 삼성증권 — 자동차부품 산업 리포트 '북미/인도 Value Chain 열전' (2024.06) — https://samsungpop.com/common.do?cmd=down&contentType=application%2Fpdf&fileName=2020%2F2024062710371415K_02_12.pdf&inlineYn=Y&saveKey=research.pdf
3. 하나증권 — 현대위아 '본업 집중·신제품 실적 기여 본격화' (이데일리, 2026) — <https://marketin.edaily.co.kr/News/ReadE?newsId=02043446645346584>
4. 유진투자증권/신한·한화 — 현대위아 1~2Q25 분석 (비즈니스트립) — <https://www.biztribune.co.kr/news/articleView.html?idxno=333561>
5. FnGuide — — 현대위아 Snapshot/Consensus — https://comp.fnguide.com/SVO2/ASP/SVD_Main.asp?gicode=A011210
6. FnGuide — — 현대모비스 Snapshot — https://comp.fnguide.com/SVO2/ASP/SVD_Main.asp?gicode=A012330
7. 한국자동차산업협동조합 — 2024년 자동차 산업 평가 및 2025년 전망 — <https://kaica.or.kr/contribute/1377>

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

8. 한국자동차산업협동조합 — 전동화 전환과 국내 부품 공급망 — <https://kaica.or.kr/contribute/1374>
9. InvestKorea — 자동차부품 산업 개요 — <https://www.investkorea.org/ik-kr/cntnts/i-120/web.do>
10. Fortune Business Insights — Global Automotive Aftermarket — <https://www.fortunebusinessinsights.com/automotive-after-market-102613>
11. Dassault Systèmes — 2025 자동차 산업 7대 트렌드 — <https://blog.3ds.com/ko/industries/transportation-mobility/7-trends-automobile-industry-2024/>
12. IRS Global — 글로벌 자동차부품 시장점유율 — <https://www.irsglobal.com/bbs/rwdbboard/18306>

㉔ 외부 언론 분석

13. The Bell — 공작기계 M&A 붐, 릴슨PE 현대위아 인수 — <https://m.thebell.co.kr/m/newsview.asp?svccode=&newskey=202510151208059600105771>
14. The Bell — 방산업체 선언 현대위아 글로벌 노크 — <https://www.thebell.co.kr/free/content/ArticleView.asp?key=202507101326105840105544>
15. 딜사이트 — 현대위아 vs DN솔루션즈 카브아웃 비교 — <https://dealsite.co.kr/articles/125652>
16. 서울경제 — 현대위아 화포사업, 현대로템 합병 추진 — <https://www.seaily.com/article/20032944>
17. 서울경제 — 현대위아 글로벌 화포 도약 — <https://www.seaily.com/NewsView/2GVAONBQJ5>
18. 서울경제 — 현대위아 31년 무분규 임협 — <https://www.seaily.com/NewsView/2GWTCYNWPE>
19. 아시아투데이 — [밸류업 인더스트리] 현대위아 신사업 — <https://www.asiatoday.co.kr/kn/view.php?key=20260324010006965>
20. 아시아투데이 — CES 2026 현대위아 열관리 비전 — <https://www.asiatoday.co.kr/kn/view.php?key=20260108010003392>
21. 블로터 — 현대위아 인도·멕시코 성장속 이동 — <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=640094>
22. 머니투데이 — 현대위아 통합 열관리 양산 100일 — <https://www.mt.co.kr/industry/2025/12/12/2025121208542619662>
23. 전자신문 — 현대위아 통합열관리시스템 확대 적용 — <https://www.etnews.com/20250918000149>
24. 한국경제 — 현대위아 통합 열관리 시스템 개발 — <https://www.hankyung.com/article/2024032157591>

심층 분석 보고서: 현대위아-HRM

- 25. 헤럴드경제 — 현대위아 임협 31년 무분규 가결 — <https://biz.heraldcorp.com/article/10566457>
- 26. 중앙이코노미뉴스 — 2025년 연간 실적 — <https://www.joongangeneews.com/news/articleView.html?idxno=491500>
- 27. 이투데이 — 현대위아 인재상 분석 — <https://www.etoday.co.kr/news/view/816418>

㉓ 현대위아 공식 IR·뉴스룸

- 28. 현대위아 IR — 경영실적 — https://www.hyundai-wia.com/investment/ir_presentation.asp
- 29. 현대위아 IR — 요약재무제표(공작기계 중단영업 분류) — https://www.hyundai-wia.com/investment/income_statement01.asp
- 30. 현대위아 — 열관리 모듈 사업 소개 — https://www.hyundai-wia.com/business/thermal_system.asp
- 31. 현대위아 — 해외 생산거점 — https://www.hyundai-wia.com/about/global_network04.asp
- 32. 현대위아 — 2024 지속가능성보고서 — https://en.hyundai-wia.com/upload/download/2024_Sustainability_Ko.pdf
- 33. 현대자동차그룹 뉴스룸 — 글로벌 대구경 화포 제조사 도약 — <https://www.hyundaimotorgroup.com/ko/news/CONT0000000000180304>

㉔ 채용·인재상·조직문화 자료

- 34. 잡코리아 — 현대위아 기업정보·리뷰 — <https://www.jobkorea.co.kr/company/1791771/recruit>
- 35. 잡플래닛 — 현대위아 기업리뷰 — https://www.jobplanet.co.kr/companies/1302/company_reviews
- 36. 캐치 — 현대위아 기업정보·연봉 — <https://www.catch.co.kr/Comp/CompSummary/380962>
- 37. 자소서닷컴 — 현대위아 채용공고 — <https://jasoseol.com/recruit?ec=103945>
- 38. 인키움 — 2024 HR 트렌드 분석 — <https://www.inkium.com/column/?bmode=view&idx=17300468>
- 39. H.place — 2026 글로벌 HR 트렌드 11가지 — <https://contents.h.place/article/article/2026-hr-trends>
- 40. 팟캐스트 — 2025 HR 트렌드(가트너·포브스) — https://b2b.fastcampus.co.kr/resource_insight_25trend