

AI 전환, 생존을 넘어 재탄생으로

- AI 전환기, 상위 1% 기업의 조직, 인재, 문화, 전략 로드맵 -

김상균

인지과학자, 경희대 교수

“

다음 중

하나를 포기한다면?

1.인터넷

2.스마트폰

3.자동차

4.세탁기

5.



AI 전환, 생존을 넘어 재탄생으로 : AI 전환기, 상위 1% 기업의 조직, 인재, 문화, 전략 로드맵

AI 전환, 실패의 교훈

- ✓ 상담사 대량 해고 vs. 매출 40% 증가
- ✓ 융합 연구에 실패한 대학 vs. AI 학생을 선발한 대학
- ✓ 유추적 사고 vs. 제1원칙 사고
- ✓ 환멸의 계곡을 벗어나려면

AI 전환을 위한 로드맵

- ✓ DX에서 AIT로
- ✓ AI 도구 교육의 맹점
- ✓ IT 부서가 아닌 CEO 직속으로
- ✓ 10년을 준비하는 방법론

AI 전환기를 위한 전략 수립

- ✓ 글로벌 빅테크의 대량 해고 & AI 전환
- ✓ AI를 통한 자동화, 인력 대체 vs. AI 전환
- ✓ AI라는 파트너의 페르소나
- ✓ AI 전환 전략의 포트폴리오

- ✓ 구성원의 인지 증강
- ✓ 스마트폰 시대를 겪은 구성원의 인지 변화
- ✓ 인간의 인지 vs. AI, 냉철한 비교
- ✓ IQ 150이 넘는 천재와 일하는 방법
- ✓ AI에 관한 이해 vs. 자신에 관한 이해

조직 재설계

- ✓ 조직의 구조 변화
- ✓ 리더의 역할 변화
- ✓ 구성원의 R&R 재정의
- ✓ 소셜 인적 자원의 내재화

리스크 관리 체계

- ✓ 외국 LLM의 딜레마: 정보 유출 vs. 도태
- ✓ 급변하는 기술의 리스크
- ✓ 법보다는 윤리
- ✓ 데이터라는 금맥의 딜레마

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

- ✓ 정보 공유가 아닌 인지 증강
- ✓ 사일로 철거 & 데이터 거버넌스 구축
- ✓ 테스트 없는 파일럿 프로젝트
- ✓ 랩톱, 스마트폰 & 스마트 글래스, 피지컬AI

조직 문화 & 인재 전략

- ✓ AI 전환기의 HRD, 천재와 대화하며 스스로 성장
- ✓ 스타트업이 모인 기업
- ✓ 20명이 3천억 원의 매출을 만드는 기업
- ✓ 진정한 인간다움과 연결의 힘

프로로그

: AI 전환기 초입, 인지과학자가 경험한 3년

AI 전환 전략

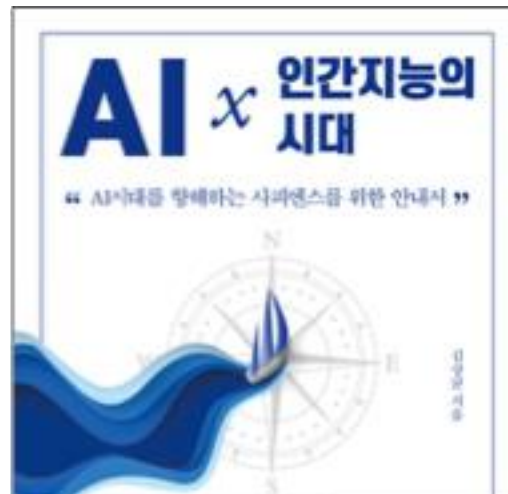
- ✓ 금융
- ✓ 엔터테인먼트
- ✓ 플랫폼

제품/서비스 개발

- ✓ 교육
- ✓ MICE
- ✓ 콘텐츠

HRD

- ✓ 구성원 의식 전환
- ✓ 구성원 성장
- ✓ 리더십



프롤로그

: AI 전환기 초입, 인지과학자가 경험한 3년

흥미

기대

실망

불안

혼돈

절망 vs. 희망

도구 활용

절감 & 대체

비즈니스 전환

혁신 & 재탄생

구성원 활용 격차

AI 전환 격차

프롤로그

: 대한민국 산업의 미래, 골든타임은 5년

François Chollet, ASI 도달 시점은 언제인가?

Always-On 경제가 진정 다가오는가?

First Mover & Fast Follower 전략은 여전히 유효한가?

산업혁명의 교훈 & 제논의 역설...

AI 전환, 실패의 교훈

: 상담사 대량 해고 vs. 매출 40% 증가

7

Recover 전략의 맹점

The screenshot shows the top portion of a news article on The Economic Times website. The header includes the newspaper's name, navigation links, and a subscription offer. The article title is prominently displayed in the center. Below the title, there is a synopsis section that provides a brief overview of the article's content, mentioning Klarna's decision to rehire human employees after a period of AI-driven layoffs.

THE ECONOMIC TIMES | News
English Edition | Today's ePaper
My Watchlist | Subscribe | Sign In
Freedom Offer : 50% OFF!

Home | ETPrime | Markets | Market Data | AI Masterclass | News | Industry | SME | Politics | Wealth | MF | Tech | AI | Careers | Opinion | NRI | Panache |
India | Web Stories | Economy | Politics | Newsblogs | Elections | Sports | More |

Business News | News | New Updates | Company replaces 700 employees with AI, two years later, it's rehiring humans as AI falls short

Company replaces 700 employees with AI, two years later, it's rehiring humans as AI falls short

ET Online - Last Updated: May 19, 2025, 01:11:00 PM IST

FOLLOW US | SHARE | FONT SIZE | SAVE | PRINT | COMMENT

Synopsis

Klarna, the buy-now-pay-later firm, will increase human hires after AI customer service fell short of expectations. Despite cost savings from AI automation, CEO Sebastian Siemiatkowski admitted the quality wasn't up to par. This shift reverses earlier workforce reductions driven by AI adoption, mirroring similar trends at companies like CrowdStrike, Duolingo, and Microsoft.

AI 전환, 실패의 교훈

: 상담사 대량 해고 vs. 매출 40% 증가

Amplify
전략의 의미



AI 전환, 실패의 교훈

: 융합 연구에 실패한 대학 vs. AI 학생을 선발한 대학

사일로 현상
& 인지 한계

This AI successfully applied to become an art student at a university in Vienna



Copyright Canva.

By [Roselyne Min](#)

Published on 02/04/2025 - 12:08 GMT+2 • Updated 03/04/2025 - 9:00 GMT+2

AI 전환, 실패의 교훈

: 유추적 사고 vs. 제1원칙 사고

AI전환 실패의
근본적 원인은
Analogical
Thinking



AI 전환, 실패의 교훈

: 환멸의 계곡을 벗어나려면

동종 업계를 벤치마킹하는 전략
화려한 기술에 관한 환상
어떤 기술을 도입할 것인가?

VS.

AI는 목적이 아닌 수단일 뿐
기술이 아닌 사업 목표, 목적 중심
우리가 해결할 문제는 무엇인가?

AI 전환을 위한 로드맵

: DX에서 AIT로

DX의 핵심

- ✓ 비즈니스 프로세스를 디지털로
- ✓ 더 싸게, 더 빠르게
- ✓ 데이터를 종이에서 디지털로 옮기는
- ✓ 과거의 불편을 해소하는

AIT

- ✓ AI와 함께 일을 재탄생
- ✓ 넘어서는, 도전하는
- ✓ 데이터에 지능을 불어넣어 스스로 가치를 창출하게
- ✓ 미래의 기회를 포착, 시장을 재정의하는

AI 전환을 위한 로드맵

: AI 도구 교육의 맹점

교육을 진행한 조직 70% 이상

지속적 사용 30% 미만

- ✓ 현상 유지 편향(status quo bias)
- ✓ 체계적 관성(organizational inertia)
- ✓ Hick's Law & 김밥천국의 딜레마
- ✓ 작곡, 그림 생성을 내가 왜...

그렇다면, 30%는,

- ✓ 이메일 번역 기능을 쓴다면?
- ✓ 제도, 윤리적 고민
- ✓ 자기 효능감 위협
(threat to self-efficacy)

AI 전환을 위한 로드맵

: IT 부서가 아닌 CEO 직속으로

전략적 리더십

AI는 단순 기술이 아닌 비즈니스 전체 재구조화이므로,
CEO가 직접 주도해야 전사적 전략과 연계 가능

위험 관리

CEO의 직접 개입으로 윤리·보안 문제를 전략적으로 해결,
조직 전체 신뢰 구축

AI 전환을 위한 로드맵

: 10년을 준비하는 방법론

AS-IS

Inherently Fragmented Cognition Stage

- **인지 소스:** 개인별 경험, 직관, 분산된 정보와 문서
- **협업 방식:** 부서, 개인 간 사일로가 존재하는 불완전 커뮤니케이션
- **핵심 역량:** 숙련도 높은 개인의 재능 (개인별 역량)
- **성과 특성:** 일회성, 제한적, 형식적 혁신

목표 • Mission

AI Transformation을 통해 이루고자 하는 목표의 집합

추진 요소 • Enabler

AI Transformation의 목표 달성에 필요한 구성 요소들

추진 과정 • Process

AI Transformation의 목표와 추진 요소를 만들어가는 과정

성숙도 • Maturity Stage

AI Transformation의 단계별 진화 척도

TO-BE

Augmented & Interconnected Cognition Stage

- **인지 소스:** AI 기반 실시간 분석 & 협업 툴
- **협업 방식:** AI 기반 실시간 인사이트 공유, 공동 학습 & 성장
- **핵심 역량:** 증강된 조직 지능 (Augmented Organizational Intelligence)
- **성과 특성:** 지속적, 확장적, 체화된 혁신

AI 전환기를 위한 전략 수립

: 글로벌 빅테크의 대량 해고 & AI 전환

2024년,
150,000~152,922명

2025년 (8월 기준),
80,000~132,604명

* 출처: Layoffs.fyi, TrueUp, Challenger Gray 등



AI 전환기를 위한 전략 수립

: 글로벌 빅테크의 대량 해고 & AI 전환

업무 영역

AI가 대체하기 쉬운 반복적, 데이터 기반 작업 중심

백오피스, 지원 역할이 70% 이상 차지하며, 창의적, 전략적 역할은 상대적으로 더딤

✓ 소프트웨어 엔지니어링/코딩

코드 작성·테스트·디버깅

예: GitHub Copilot 사용으로 30% 자동화

✓ HR/운영/행정

채용, 데이터 처리

예: IBM HR 200명 AI 챗봇 대체, Klarna 700명 고객 서비스 자동화

AI 전환기를 위한 전략 수립

: 글로벌 빅테크의 대량 해고 & AI 전환

근무 연차

초보자, 중간 레벨이 80% 이상 영향 받음

AI를 통한 기본 업무의 자동화로 신입 온보딩 비용 부담 증가

✓ 신입/초급 (0-3년)

가장 취약

신규 채용 감소 & 해고 대상

entry-level 역할 36% 감소

예: CS 졸업생 실업률 6.1%,

✓ 중간 레벨 (3-10년)

효율화 & 해고 대상

예: Microsoft 15,000명 중 다수, TCS 중간 관리직,
AI 도구로 1인이 3-5명 작업 처리

✓ 고급/시니어 (10년+)

상대적으로 안전, 전체 해고 중 15-20% 해당

예: AI/ML 엔지니어 +20% 프리미엄

AI 전환기를 위한 전략 수립

: AI를 통한 자동화, 인력 대체 vs. AI 전환

People Risk

원인: 내부 구성원의 저항, 동기 저하

결과: 노동 생산성 저하, 신뢰 상실, 핵심 인재
유출

Culture Risk

원인: 인간 중심의 소통, 창의성 약화

결과: 집단 사고, 파격의 부재, 장기적 성장 동력
약화

Strategy Risk

원인: 원가절감을 통한 단기적 성과 향상 지향

결과: 장기적 성장 포트폴리오 부재, 공격이 아
닌 방어 중심의 경영 전략으로 편중, 기
존 BM 효율화에 집중하며 새로운 BM을
창출하기 어려움

Social Risk

원인: 인력 대체, 해고에 따른 사회적 책임 문제

결과: ESG 측면에서 기업 이미지, 브랜드 하락
우려

AI 전환기를 위한 전략 수립

: AI라는 파트너의 페르소나

늘 친절하고 밝다.

스트레스를 안 받는다.

일 처리가 놀랍게 빠르다.

야근 수당 따위는 안 받는다.

수십 개 언어를 능숙하게 구사한다.

수십 개 전공의 박사과정을 수료했다.

지능을 따져보면, 대략 IQ 130~140 수준이다.

그런데도 쉬지 않고 꾸준히, 다양하게 공부 중이다.

이런 구성원을 안 뽑을까?

인간 근로자의 장점은?

협업, 리더십의 새로운 도전!

AI 전환기를 위한 전략 수립

: AI 전환 전략의 포트폴리오

Start

최소 자원으로 바로 시작한다.

난이도는 낮으나 자원이 부족해서 하지 못했던 것을 시작

KPI 예시: 신규 프로세스 개발 건수

Recover

투자하는 자원을 줄인다.

기존 프로세스 효율 향상, 자원 절감

KPI 예시: 처리 시간 단축률, 비용 절감률

STAR 포트폴리오

Try

포기했던 것에 도전해 본다.

기존에 불가능하다고 판단했던 영역을 증강된 조직 지능으로 시도

KPI 예시: 신사업 성공률, 특허/지적 재산 출원 건수

Amplify

역량을 증폭한다.

기존 사업/업무 성과 극대화, 제품/서비스 기능 향상

KPI 예시: 매출 성장률, 고객 유지율, 고객 만족도 증가율

AI 전환기를 위한 전략 수립

: AI 전환 전략의 포트폴리오



2024년 2학기 수업 보완 방안

2024년 1학기 강의평가 자료를 바탕으로 2학기 수업을 보완하기 위해 다음과 같은 조치를 취할 수 있습니다:

1. 강의 내용 및 방법

- 구체적인 학습목표 설정:

일부 학생들이 강의의 큰 맥락을 이해하기 어렵다고 언급했으므로, 각 강의의 학습목표를 명확하게 설정하고, 강의 초반에 이를 명확히 전달합니다.

- 다양한 자료 활용:

기존에 사용하던 다양한 자료(영상, 소설, 강연 등)를 지속적으로 활용하되, 자료 간의 연관성을 더 명확히 설명하여 수업의 일관성을 유지합니다.

2. 학생 상호작용 강화

- 질문과 피드백 시간 확충:

온라인 강의 특성상 실시간 상호작용이 부족하다는 피드백이 있으므로, 강의 중간에 Q&A 세션을 추가하고, 학생들이 자유롭게 질문할 수 있는 시간을 마련합니다.

- 토론 및 의견 공유 세션 도입:

매주 새로운 주제를 가지고 학생들이 자신의 생각을 정리하고 토론할 수 있는 시간을 추가합니다. 이를 통해 학



그
나.

AI 전환기를 위한 전략 수립

: AI 전환 전략의 포트폴리오



김상균: 다음은 소설의 도입부이다. 헤밍웨이가 이글을 읽고 남긴 서평을 써주라.

남자는 창문에 붙어서 수술 방을 지켜보고 있다. 수술대 위에 여자가 누워 있다. 그녀의 피부는 오랜 시간 빛을 보지 못한 낙엽처럼 누렇게 변해 있었다. 그의 시선은 메마른 피부 사이로 드러난 뼈대에 머무른다. 병마와의 오랜 싸움이 남긴 흔적이다. 그는 그녀와 함께 했던 시간들을 떠올린다. 그녀의 웃음소리, 따스한 손길, 그리고 함께 했던 수많은 추억들. 그러나 이제 그 모든 것들은 마치 사라져 버린 환영 같았다.

- 중략 -

그 속에서 아내의 뇌는 마치 우주를 뒹뒹 떠다니는 해파리처럼 보였다. 수많은 주름과 고랑으로 이루어진 뇌 표면에는 무언가가 복잡하게 얹혀 있었다. 뇌에서 뻗어 나온 신경다발들은 마치 나무의 뿌리와의도 같았다. 가느다란 수많은 실 모양의 신경 섬유들이 뇌에서부터 사방으로 퍼져나갔다.

AI 전환기를 위한 전략 수립

: AI 전환 전략의 포트폴리오



AI: 헤밍웨이 관점에서의 서평

이 소설의 도입부는 강렬하고 간결한 문체로 독자를 즉시 이야기 속으로 끌어들이는다. 작가는 불필요한 설명을 배제하고, 독자가 직접 장면을 목격하는 듯한 생생한 묘사를 제공한다.

남자와 여자의 관계, 그리고 그들이 처한 상황은 명시적으로 설명되지 않지만, 절제된 문장들 사이로 그들의 깊은 유대감과 절박한 상황이 잘 드러난다. 이는 내가 항상 강조했던 "빙산의 일각" 기법을 효과적으로 활용한 예시다. 수술실의 묘사는 특히 인상적이다. 기계음, 불빛, 의료진의 움직임 등 감각적인 세부 묘사를 통해 긴장감 넘치는 분위기를 조성한다. 이는 독자로 하여금 마치 그 자리에 있는 듯한 착각을 불러일으킨다.

작가는 또한 대화를 최소화하고 행동과 분위기를 통해 이야기를 전개시킨다. 이는 독자의 상상력을 자극하고, 더 깊은 몰입감을 제공한다.

AI 전환기를 위한 전략 수립

: AI 전환 전략의 포트폴리오

제목 없음

대본으로 변환

“그, 그렇군요. 시우 녀석, 그게 뭐 대단한 거라고, 그걸 그렇게 가려두려고, 이 바닥에서 뭐 그런 일이야.....”

“음, 이대표님, 이야기가 거기서 끝난 건 아닙니다.”

“네? 그다음에는 제가 시우를 집에 데려다준 게 다인데요.”

정실장은 탁자 위에 놓인 잔에 맺힌 이슬을 잠시 바라봤다. 맺힌 이슬을 한 손으로 웁켜 쥐듯 닦아내고는 한 모금에 잔을 비웠다.

“시우 씨가 취한 척을 했었잖아요. 이대표님이 시우 씨를 숙소에 내려주고 떠난 뒤, 시우 씨는 전화를 한 통 하고는 다시 숙소에서 나왔습니다. 그리고 어디론가 갔습니다. 아마도 그걸.....”

“네? 시우가 그 밤에 혼자 어디를 갔는데요?”

“안미정 국장에게 갔습니다. 안국장이 혼자 있는 오피스텔로요.”

“아니, 시우가 왜, 그 시간에 안국장에게 왜.....”

아무런 대꾸 없이 정실장은 자리에서 일어서서 이대표의 오른쪽 어깨를 가볍게 한번 두드리고는 멀어져갔다. 정실장이 떠난 것도 모른 채 멍해져 있던 이대표는 시우에게 전화를 걸었다. 시우는 전화를 받지 않았다, 다시 전화를 걸어도 시우는 받지 않았다. 이대표는 소파에 몸을 숨긴 채 멍한 눈빛으로 창밖을 내려다봤다. 굵어진 한강을 따라 수많은 불빛이 영롱하고 평화롭게 무언가를 찾아 떠나고 있었다.

4,175/30000자

변환된 대본

복사하기

토큰 사용량: 총 44,615 토큰 (입력: 36,722, 출력: 7,893)
예상 비용: \$0.228561 (이번 청크: +13,362 토큰)

장면[12, 플래시백 - 8년 전, 안국장의 오피스텔 - 밤]

(문 앞에서 있는 시우, 주머니 속 녹음기를 만지작거리며 결연한 표정을 짓고 있다)

(시우가 초인종을 누르자 문이 열리고, 안국장이 놀란 표정으로 서 있다)

안국장:

(당황한 목소리로)

시우 씨, 여기 어떻게

AI 전환기를 위한 전략 수립

: AI 전환 전략의 포트폴리오

Generative Agent Simulations of 1,000 People

Authors: Joon Sung Park^{1*}, Carolyn Q. Zou^{1,2}, Aaron Shaw², Benjamin Mako Hill³, Carrie Cai⁴, Meredith Ringel Morris⁵, Robb Willer⁶, Percy Liang¹, Michael S. Bernstein¹

Affiliations:

¹Computer Science Department, Stanford University; Stanford, CA, 94305, USA.

²Department of Communication Studies, Northwestern University; Evanston, IL, 60208, USA.

³Department of Communication, University of Washington; Seattle, WA 98195, USA.

⁴Google DeepMind; Mountain View, CA 94043, USA.

⁵Google DeepMind; Seattle, WA 98195, USA.

⁶Department of Sociology, Stanford University; Stanford, CA, 94305, USA.

*Corresponding author. Email: joonspk@stanford.edu

Abstract:

The promise of human behavioral simulation—general-purpose computational agents that replicate human behavior across domains—could enable broad applications in policymaking and social science. We present a novel agent architecture that simulates the attitudes and behaviors of

AI 전환기를 위한 전략 수립

: AI 전환 전략의 포트폴리오

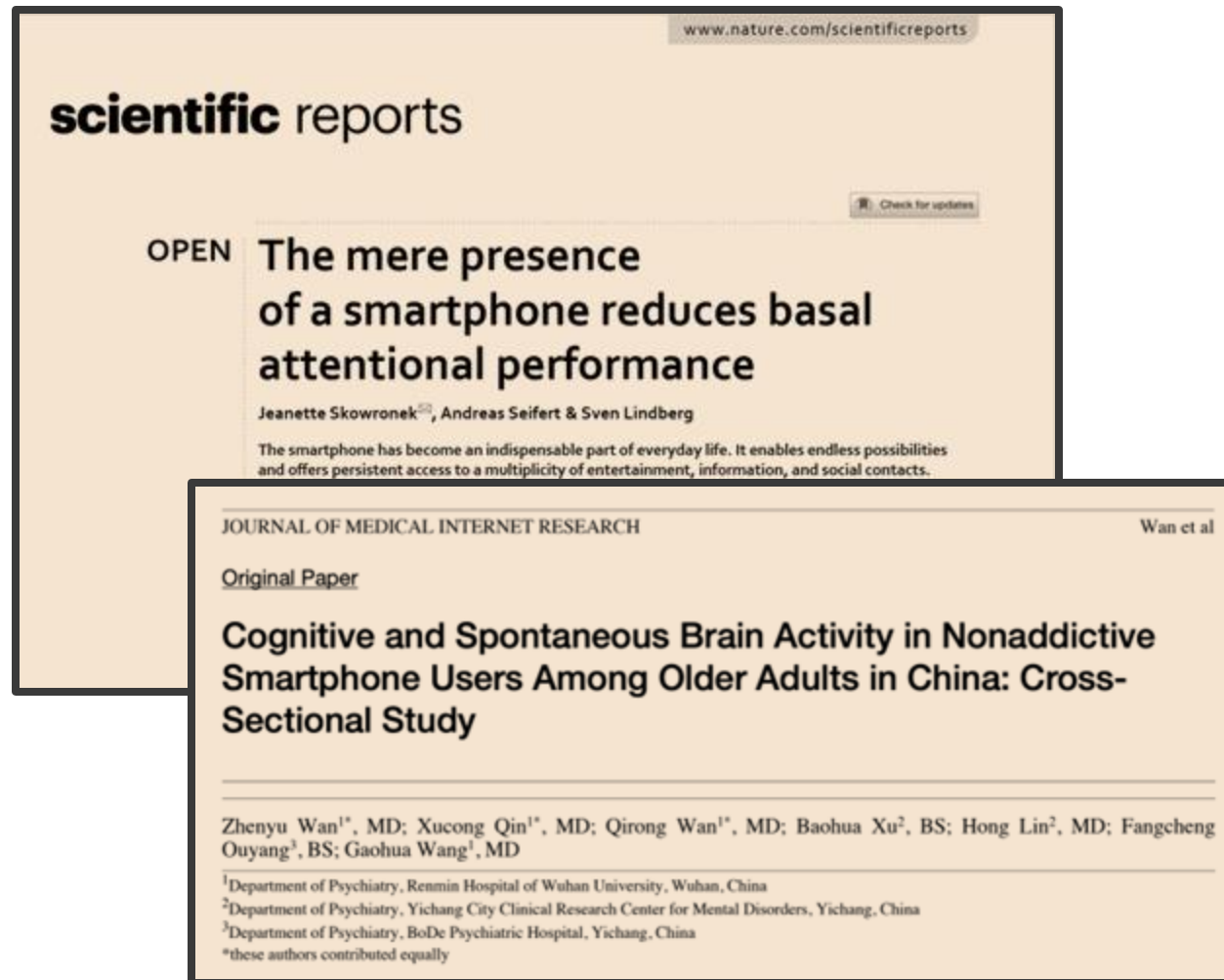
1. 이런 식의 낭만적인 주장은 현실을 모르는 이상주의자의 망상에 불과합니다. 기업은 이윤 추구가 목적인데, 비용 절감과 효율성 향상을 포기하라니요? 어불성설입니다.
2. 인공지능으로 일자리를 빼앗길 노동자들의 처지는 안중에도 없으시네요. 교수님은 인공지능 도입으로 일자리를 잃을 위험이 없으니 이런 얘기를 쉽게 하시는 거겠죠?
3. 탐험과 도전은 좋습니다. 하지만 먹고 살 걱정부터 해결해야 하는 보통 사람들에게는 사치스러운 얘기로 들립니다. 현실을 직시하세요.
4. 인공지능 만능주의에 빠진 듯한 칼럼이네요. 기술 발전이 가져올 부작용은 눈 감고, 장밋빛 미래만 그리고 계십니다. 비판적 시각이 필요합니다.
5. 대기업들이 이 칼럼을 보면 박장대소할 겁니다. 경쟁력을 버리라니, 도대체 어떤 논리인지 이해할 수가 없네요. 비즈니스 현장과는 동떨어진 주장입니다.

구성원의 인지 증강

: 스마트폰 시대를 겪은 구성원의 인지 변화

기억력, 주의력, 공간지각력,
신체활동은 어떻게
변했을까?

스마트폰을 장기간 사용한
고령층의 치매 발병률은
어떻게 변했을까?



구성원의 인지 증강

: 스마트폰 시대를 겪은 구성원의 인지 변화

생성형 AI, LLM의 성능은
향상되고 있는데,
인간의 인지 역량은?

Protecting Human Cognition in the Age of AI

Anjali Singh
anjali.singh@ischool.utexas.edu
The University of Texas
USA

Karan Taneja
ktaneja6@gatech.edu

Zhitong Gu
klarazt@utexas.edu
The University of Texas
USA

Abstract

The rapid adoption of Generative AI (GenAI) is reshaping human cognition, influencing how we learn, think, reason, and learn. This paper reviews literature on GenAI's effects on different cognitive abilities. Drawing on Krathwohl's revised taxonomy, we conceptualize GenAI's effects on different cognitive abilities. We focus on how GenAI may affect different cognitive abilities. We focus on who may lack both domain knowledge and reflective human-AI interaction. Accordingly, we propose for rethinking and designing educational interventions for critical thinking and deeper cognitive engagement.

1 Introduction

The many technological advancements of the internet, web search, social media, and generative AI (GenAI), have profoundly influenced how we learn, communicate, and work. Unlike the web search, which happened at a significant rate, GenAI has been adopted at a much faster rate.

Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task[△]

Nataliya Kosmyna¹
MIT Media Lab
Cambridge, MA

Eugene Hauptmann
MIT
Cambridge, MA

Ye Tong Yuan
Wellesley College
Wellesley, MA

Jessica Situ
MIT
Cambridge, MA

Xian-Hao Liao
Mass. College of Art
and Design (MassArt)
Boston, MA

Ashly Vivian Beresnitzky
MIT
Cambridge, MA

Iris Braunstein
MIT
Cambridge, MA

Pattie Maes
MIT Media Lab
Cambridge, MA

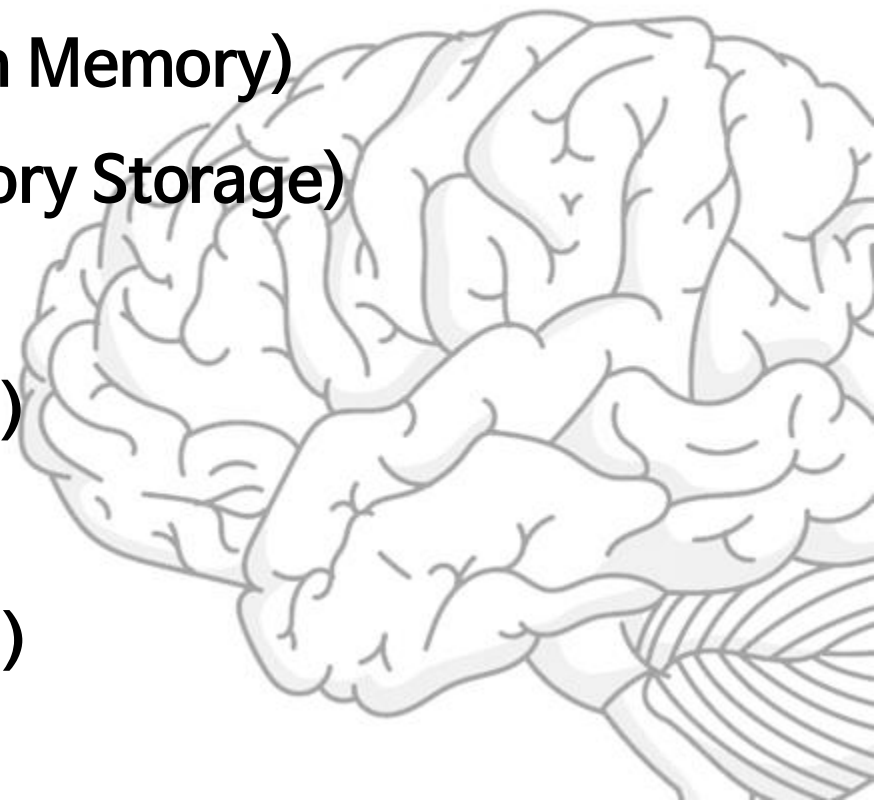
United States



구성원의 인지 증강

: 인간의 인지 vs. AI, 냉철한 비교

1. 지각/감각 입력 (Perception/Sensory Input)
2. 주의 (Attention)
3. 작동 기억/단기 기억 (Working Memory/Short-Term Memory)
4. 인코딩/장기 기억 저장 (Encoding/Long-Term Memory Storage)
5. 이해/추론 (Comprehension/Inference)
6. 결정/문제 해결 (Decision-Making/Problem Solving)
7. 검색/회상 (Retrieval/Recall)
8. 메타인지/자기 반성 (Metacognition/Self-Reflection)



구성원의 인지 증강

: 인간의 인지 vs. AI, 냉철한 비교

단계	AI 우수한 점	AI 부족한 점
1. 지각/감각	대량 데이터 처리 속도와 정확성 높음 (예: 컴퓨터 비전으로 CCTV 영상에서 객체 99% 정확도 인식).	미묘한 감정이나 문화적 뉘앙스 무시. 센서의 존성
2. 주의	무제한 집중 유지, 노이즈 필터링 효율적 (예: 검색 엔진이 수백만 결과 중 관련 항목 즉시 선택). 피로도가 없음.	데이터, 알고리즘에 따라 편향 발생 가능성. 실시간 변화 대응 느림.
3. 작동 기억/단기 기억	누락 기억이 없음. 오류 최소화.	맥락 유지 한계. 인간처럼 직관적 연결 부족.
4. 인코딩/장기 기억 저장	용량 무제한. 빠른 인덱싱. 변형, 왜곡이 없음.	업데이트 비용 높음.
5. 이해/추론	강력한 패턴 인식. 대규모 데이터 기반 유추. 빠른 속도.	할루시네이션 현상. 비논리적, 돌발적, 창의적 추론 어려움.
6. 결정/문제 해결	최적화 알고리즘으로 빠른 계산. 편향 없이 데이터 기반.	윤리, 감정, 사회 정서적 고려 미흡.
7. 검색/회상	정확하고 빠름. 망각 없음.	맥락 의존성 약함.
8. 메타인지/자기 반성	자기 평가 기능 구현 가능. 반복 학습으로 개선 용이.	진정한 자아 인식 없음.

구성원의 인지 증강

: IQ 150이 넘는 천재와 일하는 방법

IQ

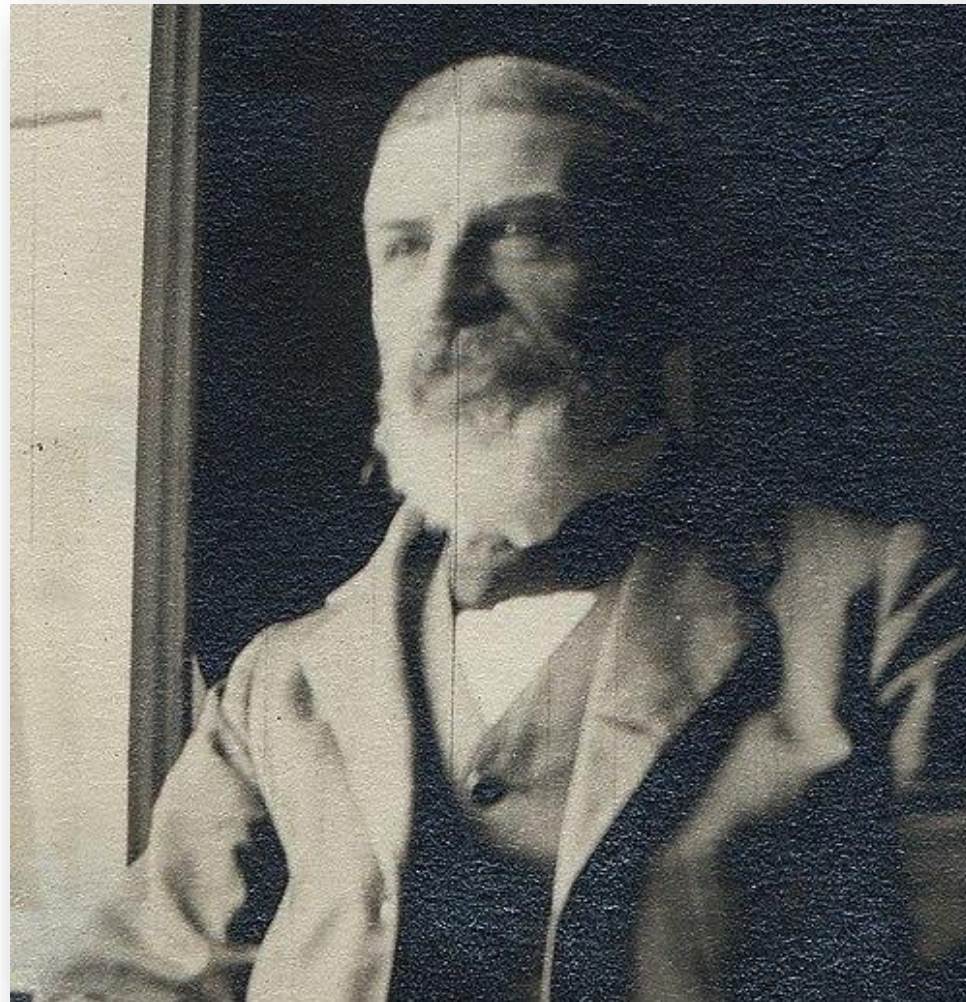
105 vs. 120~195

HLE

5% (전문가 단독) vs. 10%~87%
90% (전문가 집단)

구성원의 인지 증강 : IQ 150이 넘는 천재와 일하는 방법

미셸 베소



구성원의 인지 증강 : IQ 150이 넘는 천재와 일하는 방법

테오 반 고흐



구성원의 인지 증강

: IQ 150이 넘는 천재와 일하는 방법

1. 천재의 시야를 활용하되, 해석자, 실행자는 내가 된다.
2. 자기 열등감에 빠지지 않는다.
 - ✓ ‘나는 무가치하다’는 심리적 위축이 생기기 쉬움
 - ✓ 비교하지 않고, 내 강점(조직 조율, 실행력, 인간적 교감 등)에 집중
3. 피드백과 견제 장치를 갖춘다.
 - ✓ 종종 너무 앞서가거나 현실과 동떨어진 해법을 제시할 수 있음
 - ✓ “그게 현실에서 작동할까?”라는 검증자 역할이 필요함

구성원의 인지 증강 : AI에 관한 이해 vs. 자신에 관한 이해

생성형 AI를 써서,
창의성이 높아지는 직원과
그렇지 않은 직원의
차이점은 무엇일까?



구성원의 인지 증강

: AI에 관한 이해 vs. 자신에 관한 이해



조직 재설계

: 조직의 구조 변화

변화 영역	전통적 구조	AI 전환 후 구조	기대 효과
조직 형태	위계적, 수직적	수평적, 네트워크형	의사결정 가속, 혁신 촉진
팀 구성	부서 중심	크로스펑셔널 팀	협업 강화, 사일로 제거
자율성	제한적	리더십의 민주화	창의성, 기업가정신
학습 환경	정적, 간헐적	동적, 지속적	재숙련 촉진, 양극화 완화

조직 재설계

: 리더의 역할 변화

기존 리더의 역할 제안

- ✓ 구성원의 변화를 지원하고,
- ✓ AI와의 소통도 능통하고,
- ✓ 민첩하게 실험하고,
- ✓ 모두를 리더로 세우는 리더

갑작스러운 리더의 역할 제안

- ✓ 과감하게 질문하고,
- ✓ 작지만 방향을 제시하고,
- ✓ 넓게 소통하며,
- ✓ 직접 실행하는 리더

조직 재설계

: 구성원의 R&R 재정의

기존 R&R에
AI 도구를
어떻게 붙일까?

VS.

AI 전환을 통해,
기존 R&R을 본질적으로
어떻게 재정의할까?

조직 재설계 : 구성원의 R&R 재정의

“AI 전환기에 HR은
단순 관리자가 아니라,
사람과 기계 사이를 연결하는
번역자(Translator)
역할을 해야 한다.”

Embracing the AI/automation age: preparing your workforce for humans and machines working together

Emmanuel Senior Tenakwah and Chrystie Watson
*Business and Accounting Discipline, Faculty of Arts and Society,
Charles Darwin University, Darwin, Australia*

Abstract

Purpose – This paper aims to highlight the crucial role of strategic human resource management and leadership in preparing workforces for the artificial intelligence (AI) and automation age.

Design/methodology/approach – The paper adopts a conceptual approach, reviewing existing literature, drawing insights from industry experts, and real-world examples to develop a framework for preparing and sustaining workforces for the AI era.

Findings – The paper finds that successfully integrating AI and automation in the workforce requires a proactive and strategic approach from HR leaders, emphasising the critical importance of aligning AI and automation strategies with overall business goals through strategic workforce planning. Developing an AI-literate and adaptable workforce is crucial for embracing AI-driven changes, necessitating the creation of new AI-centric roles and career pathways, innovative job models, and comprehensive upskilling programs. HR must act as a translator between humans and machines, fostering seamless collaboration, addressing cultural and ethical implications, and leading the charge.

Research limitations/implications – The paper relies primarily on conceptual arguments and anecdotal evidence from industry experts.

Practical implications – The paper provides actionable insights for HR leaders to foster sustainable AI transitions within workforces.

조직 재설계

: 구성원의 R&R 재정의

개인 가치·직무 비전 탐구

- ✓ 기존 직무의 본질 가치 + 사회인, 직
업인으로서 내가 추구하는 가치
- ✓ 개인적 직무 비전 + 사회적 자아실
현 비전을 함께 다룸

조직·직무 문제 진단

- ✓ 업무 프로세스, 역할 분담의 한계,
병목, 낭비 분석
- ✓ AI가 병목을 해소하거나 확장할 수
있는 부분 식별

기업 비전·전략적 재설계

- ✓ 기존 비전과 AI가 열어주는 새로운
기회를 접목
- ✓ 전체 사업 포트폴리오, 조직 구조의
방향 전환 논의

새로운 R&R 재정의

① 입력값 (1·2·3의 병렬 탐구 결과)

개인: 개인의 사회적 가치 지향 + 직무 본질적 가치

조직: 기존 직무, 프로세스의 한계, 문제점

기업: 기업 비전과 전략적 방향성 (AI 시대의 기회 영역 포함)

② 교차·통합 과정

세 가지 입력값을 매트릭스로 겹쳐서 분석

Human Role (개인이 실현해야 할 가치와 직무 핵심)

AI Role (병목, 한계를 보완할 영역)

Co-Role (협업으로 새로운 기회를 창출할 영역)

Org Role (조직이 관리, 조율해야 할 영역)

조직 재설계

: 소셜 인적 자원의 내재화

배경 & 문제 인식

- ✓ 기업가정신이 사회 전반으로 확산, 대기업의 안정된 커리어보다 작게 시작해 크게 성장하는 도전이 보편화
- ✓ 평생직장 개념이 붕괴, 핵심 인재가 언제든지 이동 가능
- ✓ 조직 내부의 지식·관계·문화가 개인의 이탈과 함께 사라지는 리스크
- ✓ 인재 의존도가 높을수록, AI 전환을 지탱할 내부 자원이 외부로 유출될 가능성

조직 재설계

: 소셜 인적 자원의 내재화

내재화 전략

- ✓ 개인이 가진 노하우를 문서, 데이터가 아닌 AI 학습 가능한 형태로 축적
- ✓ 고객·파트너와의 연결 관계를 개인 커넥션이 아닌 조직 차원의 네트워크로 전환

“개인에 머무는 자원을 조직의 사회적 자본으로 바꿔라.”

AI 전환기의 경쟁력은 단순히 좋은 인재를 고용하는 게 아니라,
그들의 역량·관계·가치를 조직에 심고 공유하는 체계를 만드는 데 있다.

리스크 관리 체계

: 외국 LLM의 딜레마, 정보 유출 vs. 도태

LLM 선택은 정보 유출 vs. 혁신 속도의 균형 게임

- ✓ 고객 데이터, R&D 정보, 전략 문서 등 민감한 내용이 모델 개선용 학습 데이터로 사용될 수 있다는 점에서 법적, 윤리적 문제 발생 가능
- ✓ 약관을 통한 보호, 기술적 한계, 서버의 위치 등

선택지	장점	단점
외국 LLM 적극 사용	최신 AI 기술 활용, 빠른 혁신	데이터 유출 위험, 법적·윤리적 문제
외국 LLM 제한적 사용	정보 보호	경쟁력 저하, 도태 가능성
자체 LLM 구축	통제력 극대화, 데이터 보호	초기 비용·시간 부담, 기술 격차 가능성

리스크 관리 체계

: 외국 LLM의 딜레마, 정보 유출 vs. 도태

- ✓ 66%의 기업, AI가 사이버 보안에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상
- ✓ 37%의 기업, AI에 관한 보안 평가 프로세스를 준비
- ✓ 65%의 기업, 프라이빗 또는 하이브리드 방식 선택 (출처: 가트너 2025)
 - 프라이빗 방식: 기업 내부 서버(온프레미스)나 전용 클라우드에서 운영하는 맞춤형 모델
 - 하이브리드 방식: 비기밀 업무는 외부 LLM으로 처리하고, 기밀 업무(예: 내부 문서 분석)는 프라이빗으로 분리하여, 스케일링, 비용 절감, 성능 최적화를 동시에 달성
- ✓ 35%의 기업, 외부 LLM만 사용
- ✓ 소버린 AI의 딜레마

리스크 관리 체계

: 급변하는 기술의 리스크

기술 노후화(Obsolescence) 리스크

- ✓ 투자한 AI가 순식간에 구식이 되는 위험
- ✓ 기존 인프라와 호환성 문제, 인력 & 비용 증가

보안 및 윤리적 리스크

- ✓ 새로운 취약점 등장, 데이터 유출 문제의 지속성
- ✓ 브랜드 신뢰도 하락, 법적 소송 증가

기술 의존 리스크

- ✓ 특정 AI, 클라우드, 플랫폼 기술에 의존하면 공급망·정책 변화에 취약

조직 & 문화적 리스크

- ✓ 구성원의 적응 실패, 탈진
- ✓ AI전환이 아닌, 인력 대체 & 도구 활용에 집중

리스크 관리 체계

: 법보다는 윤리

- ✓ 13%의 기업, AI 윤리 전문가를 고용 (출처: McKinsey 2025 AI 상태 보고서)
- ✓ 법 준수는 '최소 요구', 윤리는 '조직 생존과 신뢰'
- ✓ 윤리적 판단 없이는 AI 전환은 지속 가능하지 않음
- ✓ 조직과 구성원의 윤리 기준이 기술 리스크를 선제적으로 관리함
- ✓ 윤리 프레임 구축, 교육 & 문화 내재화, 감사 & 모니터링 절차 필요

리스크 관리 체계

: 데이터라는 금맥의 딜레마

프라이버시 vs. 혁신

- ✓ 프라이버시: 수집, 활용하지 않으면 정보보호 문제는 없으나...
- ✓ 혁신: 고객, 구성원 정보 수집, 활용 시 법적, 윤리적 리스크

독점 vs. 공유

- ✓ 독점: 경쟁력 확보, 맞춤화 강화, 외부 의존 최소화
- ✓ 공유: 데이터 접근성 향상, 생태계 확장, 협업 확산

리스크 관리 체계

: 데이터라는 금맥의 딜레마

가입자 2,000만 명을 보유한 통신사라면,
재학생 3만 명이 공부하는 대학교라면,
매해 200회의 행사를 주관하는 MICE기업이라면,
...

현재 어떤 데이터를 확보하고 있을까?
앞으로 어떤 데이터를 더 확보할까?
그 데이터로 무엇까지 가능할까?
그 과정에서 나타날 리스크는?

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축 : 정보 공유가 아닌 인지 증강

인간의 능력을 보강하는 증강 패턴
(예: 출력물에 대한 학습 또는 반복),
57%

작업을 직접 수행하는 자동화 패턴
(예: 인간 개입 최소화로 작업 완료),
43%

Which Economic Tasks are Performed with AI? Evidence from Millions of Claude Conversations

Kunal Handa*, Alex Tamkin*, Miles McCain, Saffron Huang, Esin Durmus
Sarah Heck, Jared Mueller, Jerry Hong, Stuart Ritchie, Tim Belonax, Kevin K. Troy
Dario Amodei, Jared Kaplan, Jack Clark, Deep Ganguli

Anthropic

Abstract

Despite widespread speculation about artificial intelligence's impact on the future of work, we lack systematic empirical evidence about how these systems are actually being used for different tasks. Here, we present a novel framework for measuring AI usage patterns across the economy. We leverage a recent privacy-preserving system [Tamkin et al., 2024] to analyze over four million Claude.ai conversations through the lens of tasks and occupations in the U.S. Department of Labor's O*NET Database. Our analysis reveals that AI usage primarily concentrates in software development and writing tasks, which together account for nearly half of all total usage. However, usage of AI extends more broadly across the economy, with ~36% of occupations using AI for at least a quarter of their associated tasks. We also analyze *how* AI is being used for tasks, finding 57% of usage suggests augmentation of human capabilities (e.g., learning or iterating on an output) while 43% suggests automation (e.g., fulfilling a request with minimal human involvement). While our data and methods face important limitations and only paint a picture of AI usage on a single platform, they provide an automated, granular approach for tracking AI's evolving role in the economy and identifying leading indicators of future impact as these technologies continue to advance.

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

: 정보 공유가 아닌 인지 증강

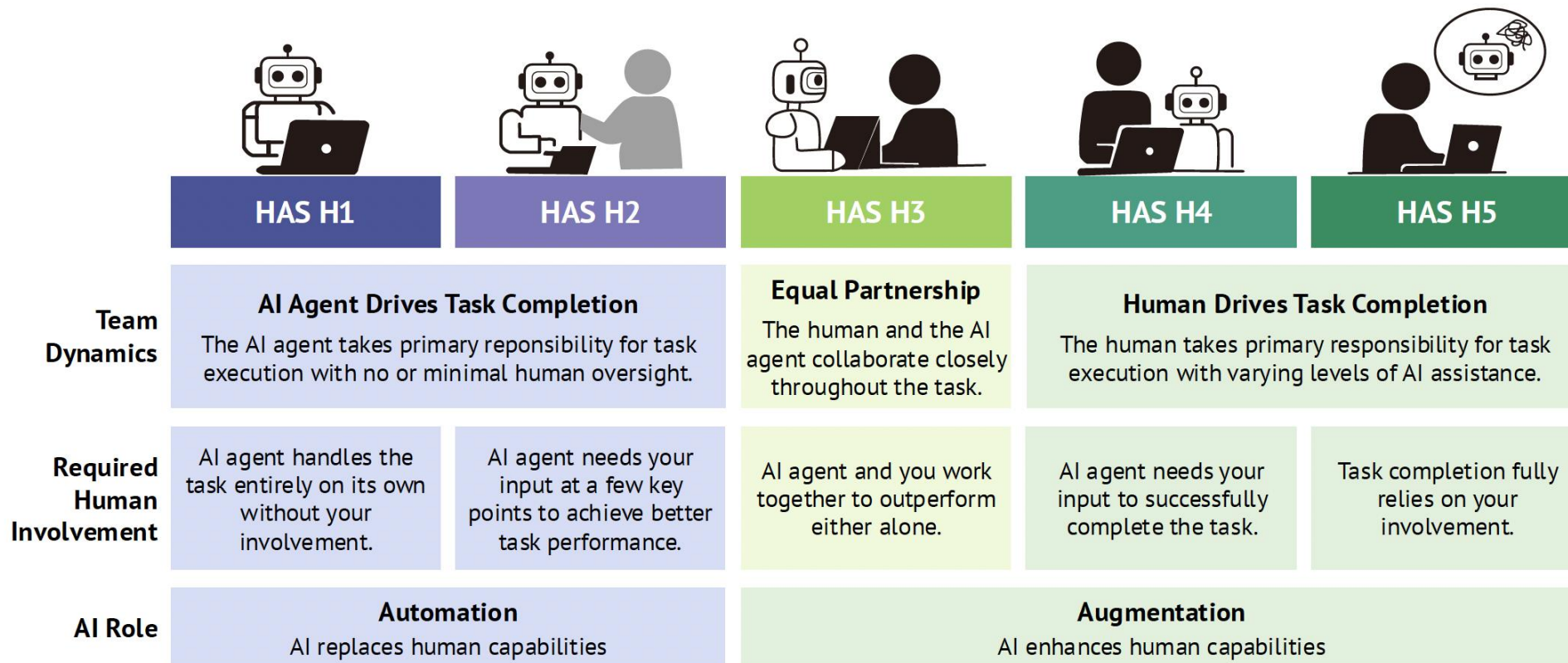
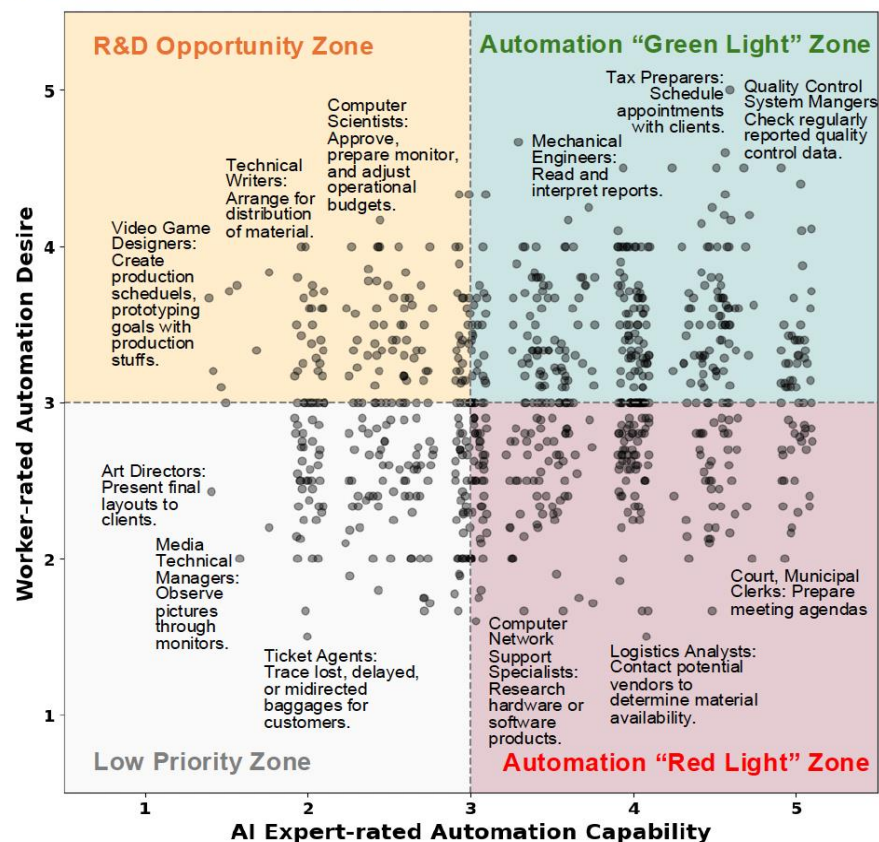


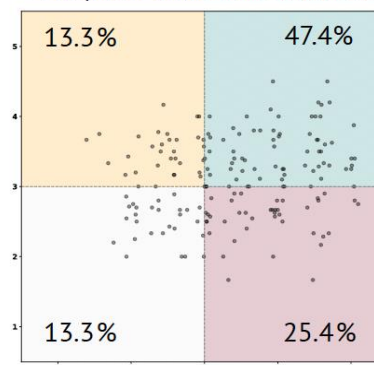
Figure 2: Levels of Human Agency Scale (HAS). We introduce the Human Agency Scale (*i.e.*, H1-

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축 : 정보 공유가 아닌 인지 증강

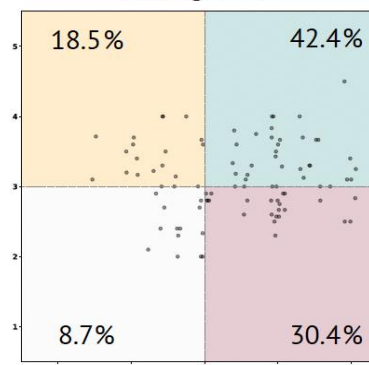
a Automation Desire-Capability Landscape



Computer and Mathematical



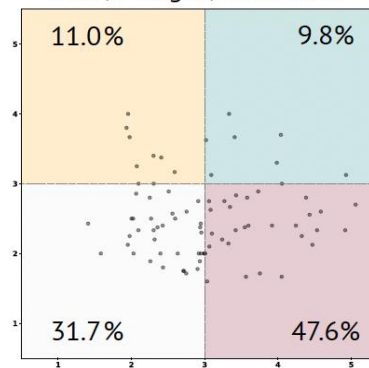
Management



Business and Financial Operations



Arts, Designs, and Media



출처: Shao, Y., Zope, H., Jiang, Y., Pei, J., Nguyen, D., Brynjolfsson, E., & Yang, D. (2025). Auditing Automation and Augmentation Potential across the U.S. Workforce.

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

: 정보 공유가 아닌 인지 증강

개인 인지 증강

- ✓ AI 기반 메타인지 훈련
- ✓ 핵심 역량(탐험력, 질문력, 교감력, 판단력, 적응력) 강화
- ✓ 실시간 피드백과 학습 루프

지식 축적 및 활용

- ✓ 비문서화된 경험·정보·지식까지 AI로 축적
- ✓ 개인 맞춤화, 의사결정 및 문제 해결 지원

조직 인지 증강

- ✓ AI 중재를 통한 자동화된 지식 전달
- ✓ 팀/조직 차원의 인사이트 공유 및 협업 증강

성과 관리

- ✓ 인지 증강 효과 평가 및 KPI 설정
- ✓ 지속적 개선과 조직 학습 문화 정착

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

: 사일로 철거 & 데이터 거버넌스 구축

사일로의 문제점

- ✓ 사일로는 부서나 팀 간 정보가 고립되어 공유되지 않는 상태를 의미
- ✓ 데이터의 분산으로 이어져 AI 모델의 학습 효율을 저하
- ✓ 예: 마케팅 부서의 고객 데이터가 영업 부서와 공유되지 않으면 AI 기반 예측 분석이 왜곡

DX와의 차이점

- ✓ DX에서는 데이터 공유가 목표여서, 자료실만 늘어남
- ✓ AI 전환에서는 '공유 → 인지 증강 → 의사결정 반영'까지 이어져야 의미 있음

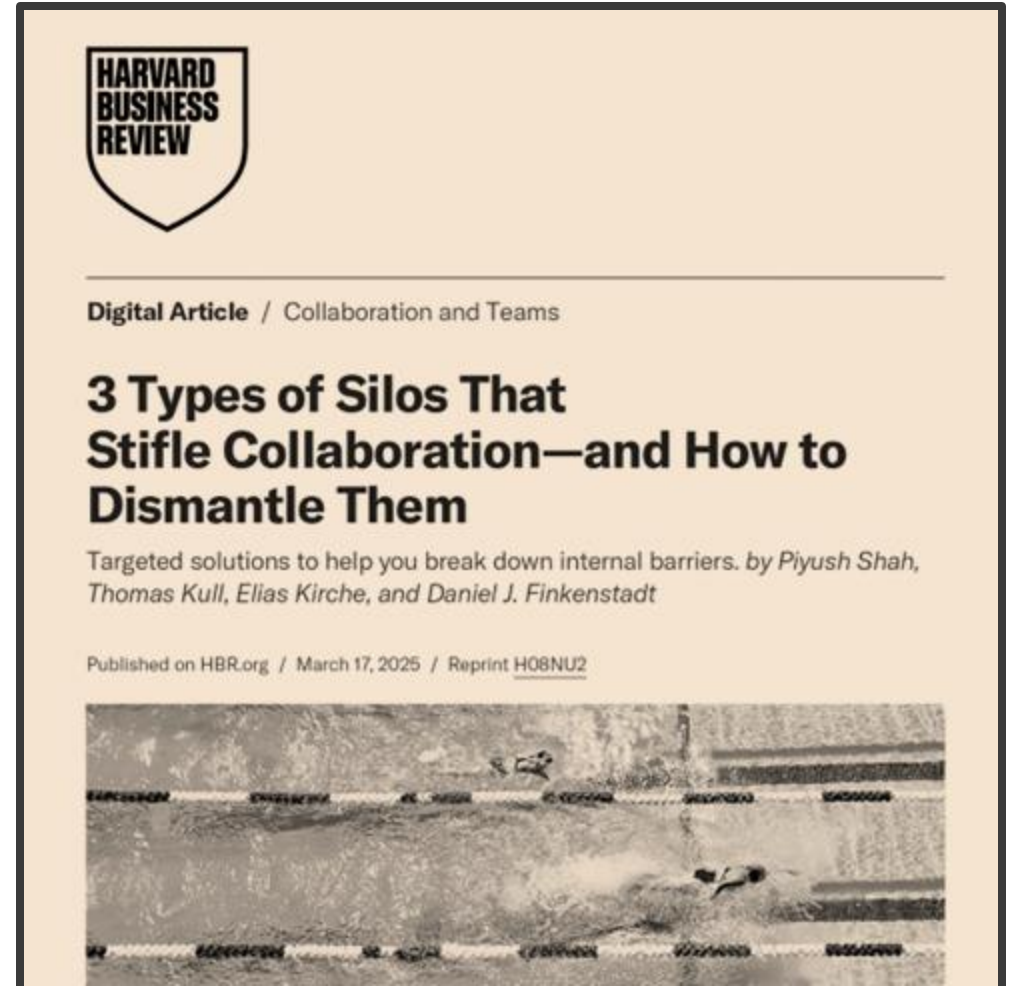
AI 기반 인지적 협업 인프라 구축 : 사일로 철거 & 데이터 거버넌스 구축

83%의 경영진, 자사 내 사일로 인정

97%의 경영진, 사업에 부정적이라 판단

사일로 분류

- ✓ 체계적 사일로 (Systemic silos)
- ✓ 엘리트주의적 사일로 (Elitist silos)
- ✓ 보호주의적 사일로 (Protectionist silos)



AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

: 사일로 철거 & 데이터 거버넌스 구축

실행 로드맵

- ✓ 1단계: 데이터 자산 현황 매핑 → 어디에 어떤 사일로가 있는지 지도화
- ✓ 2단계: 우선순위 결정 → 경영성과에 직결되는 사일로부터 철거
- ✓ 3단계: 거버넌스 룰 설정 → 표준(예: 데이터 형식, 메타데이터) 정의, 접근 권한, 보안 원칙 등
- ✓ 4단계: AI 학습 테스트 → 통합된 데이터가 실제로 인사이트를 낼 수 있는지 검증
- ✓ 5단계: 전사 확산 → 성공 사례를 기반으로 점진적 확산

“AI 전환 조직은 데이터를 쌓지 않고, 데이터를 읽고 말한다.”

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

: 테스트 없는 파일럿 프로젝트

DX vs. AIT

- ✓ 전통적 AI 도입은 요구사항 수집 → 개발 → 테스트 → 배포의 워터폴 모델
- ✓ 워터폴 모델은 요구사항이 명확하고 결과가 예측 가능한 IT 시스템에는 적합
- ✓ AI의 불확실성과 빠른 변화로 인해 지연과 실패를 초래
- ✓ AI 전환은 실험실 테스트보다 현장 실행이 우선되어야 함

주요 원칙

- ✓ MVP(Minimum Viable Product) 수준의 AI 솔루션을 소규모로 적용
- ✓ 사전 테스트를 최소화하고, 실제 업무 현장을 곧바로 테스트베드로 활용
- ✓ 윤리적·법적 최소 기준(개인정보 보호, 저작권, 안전성)은 반드시 준수
- ✓ AI를 단순 도구가 아니라 'AI 파트너의 페르소나'로 정의하고, 인간 - AI 협업을 경험하는 과정으로 설계

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

: 테스트 없는 파일럿 프로젝트

준비 단계

- ✓ CEO 직속 크로스-펄서널 팀(5-10명) 구성
- ✓ 데이터 거버넌스를 기반으로 저위험 AI 사용 사례 선정(예: 내부 문서 요약 AI)

파일럿 실행

- ✓ 테스트 없이 실제 업무에 투입
- ✓ 오픈소스 LLM 활용

피드백과 반복

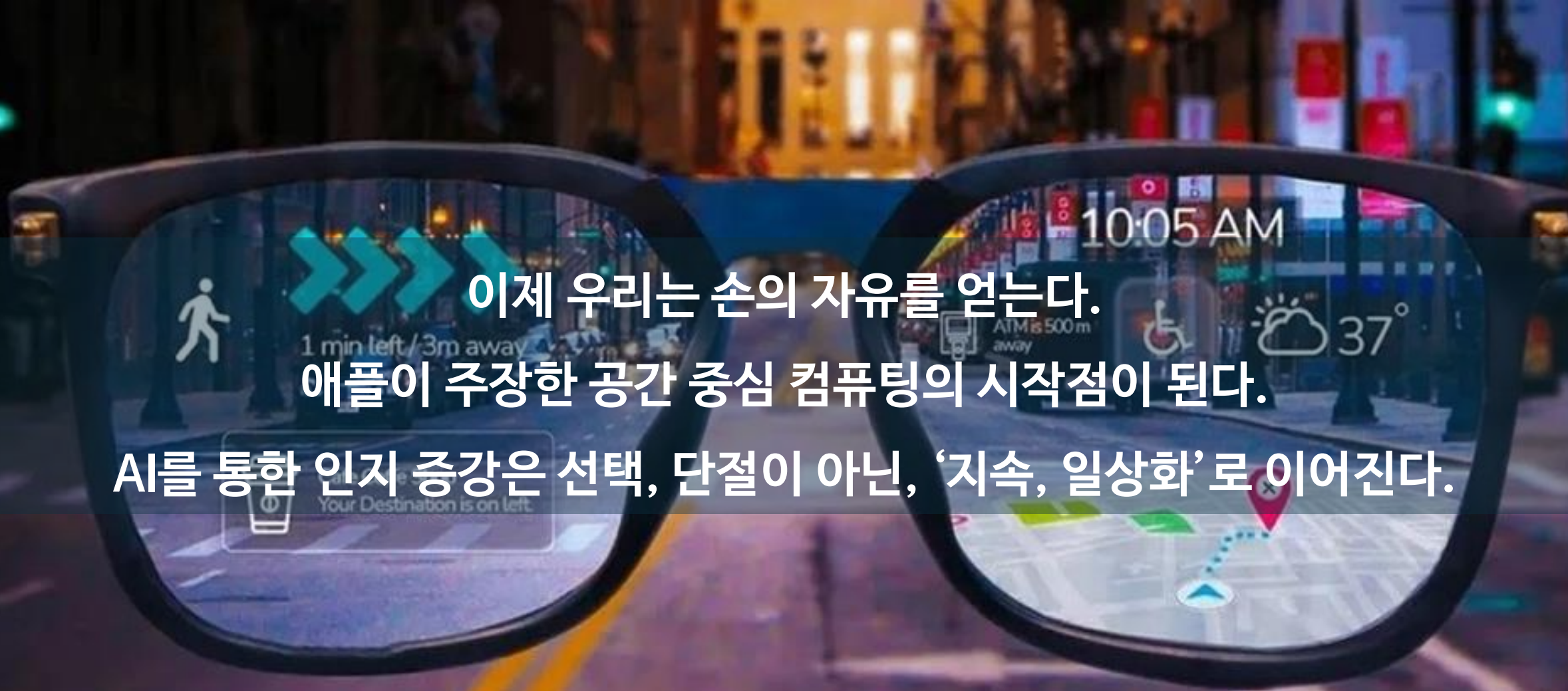
- ✓ 주간/월간 리뷰 세션: 출력 편향, 할루시네이션, 실무 활용성 등 체크
- ✓ 분기/반기 리뷰 세션: 구성원 인지 변화 점검

확장 준비

- ✓ 성공 시 활용 분야, 범위 확대

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

: 랩톱, 스마트폰 & 스마트 글래스, 피지컬AI



이제 우리는 손의 자유를 얻는다.

애플이 주장한 공간 중심 컴퓨팅의 시작점이 된다.

AI를 통한 인지 증강은 선택, 단절이 아닌, '지속, 일상화'로 이어진다.

AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

: 랩톱, 스마트폰 & 스마트 글래스, 피지컬AI



AI 기반 인지적 협업 인프라 구축

: 랩톱, 스마트폰 & 스마트 글래스, 피지컬AI

- ✓ 랩톱과 스마트폰은 인지 증강의 출발점
- ✓ 화면 중심으로, 일상적·지속적 사용에 한계
- ✓ 스마트 글래스는 증강된 인지를 항상 착용하는 차원으로 확장
- ✓ 제1원칙 사고, 증강된 인지를 계속 활용하려면?, Always-on으로 가려면?
- ✓ 피지컬 AI는 인지 증강의 성과를 물리적 행동으로 연결
- ✓ 구성원의 R&R 재정의는 Cobot과도 관련

“AI 전환은 구성원의 지속적·일상적 인지 증강에서 출발해서,
물리적 업무까지 확장되는 흐름이다.”

조직 문화 & 인재 전략

: AI 전환기의 HRD, 천재와 대화하며 스스로 성장

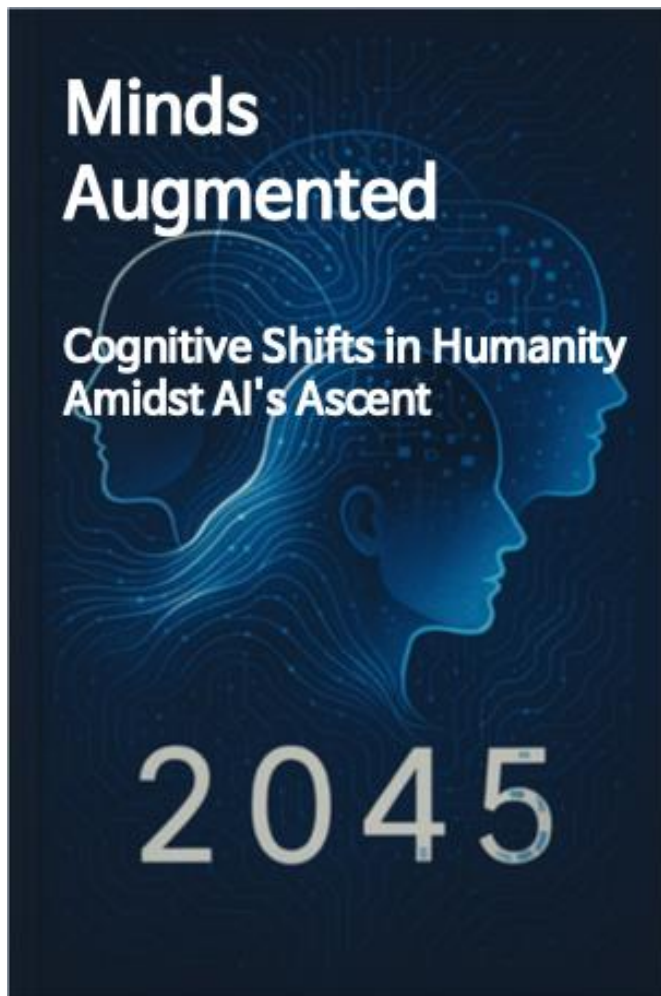


Table of Contents

Part I: Foundations of Change

1. Introduction: The AI Trajectory and Human Cognition
2. The Evolution of Human Knowledge in the AI Age

Part II: Core Cognitive Transformations

3. Cognitive Offloading: Reliance on AI and the Erosion of Critical Thinking
4. Learning and Education Reimagined
5. Creativity and Innovation: Augmented or Diminished?
6. Social Interactions and Emotional Intelligence

Part III: Broader Implications and Safeguards

7. Ethical Dilemmas and Decision-Making in an AI-Dominated World
8. Potential Risks: From Cognitive Atrophy to Existential Shifts
9. Optimistic Horizons: Positive Transformations and Human Flourishing

Part IV: Looking Ahead

10. Conclusion: Navigating the Cognitive Frontier

조직 문화 & 인재 전략

: AI 전환기의 HRD, 천재와 대화하며 스스로 성장



조직 문화 & 인재 전략

: AI 전환기의 HRD, 천재와 대화하며 스스로 성장

받는 교육에서 직접 설계하는 여정으로

- ✓ 기존 HRD: 정해진 교재와 집체 교육
- ✓ AI전환기의 HRD: 구성원이 자신의 학습 여정을 기업가정신을 가지고 직접 설계하고 리드

HRD 부서의 역할 전환

- ✓ 기존 HRD: 교육 기획자, 운영자
- ✓ AI전환기의 HRD : 러닝 벤처캐피털 → 직원의 학습 프로젝트에 AI, 데이터, 시간을 투자

조직 문화 & 인재 전략

: AI 전환기의 HRD, 천재와 대화하며 스스로 성장

기업가정신과 혁신

Entrepreneurship & Innovation



학습 목표

AI, 생명공학, 휴머노이드, 메타버스, 양자 컴퓨팅 등 기술이 인간의 삶을 바꾸는 격변의 시대 속에서, 이 수업은 기업가정신을 단지 '창업 기술'이 아니라 '살아가는 방식 그 자체'로 탐색합니다. 이를 위해, 기업가정신을 다음의 5대 역량으로 나눠서 학습합니다.

역량	주요 경험	관련 행동
탐험력	사회 탐구, 자기 이해, 기회 감지 등	낯선 것을 두려워하지 않고 세상과 나를 탐색하고 새로운 가능성을 향해 나아간다.
교감력	타인 탐구, 감정 전달, 메시지 이해 등	감정과 맥락을 읽고 공감하며, 밀어붙이는 압박이 아니라, 신뢰를 통해 관계를 만들어낸다.
질문력	욕망 탐구, 문제 정의 등	익숙한 현상 속에서 새로운 질문을 던지며, 감춰진 결핍을 파고든다.
판단력	맥락 분석, 자원 활용, 대안 제시 등	불완전한 정보와 불균형한 현실 속에서, 나만의 기준으로 결정하고 책임진다.
적응력	불확실성 대응, 스트레스 관리, 자기 신뢰 등	예측불허한 상황 속에서 유연하게 반응하고, 전략과 원칙을 기민하게 재설계한다.

수업 과정에서 수강생은 다음의 태도, 역량을 품을 수 있습니다.

- 각 역량 요소(탐험력, 질문력, 교감력, 판단력, 적응력)의 중요성, 가치에 관한 이해와 공감대
- 각 역량 요소별로 자신의 현재 상태, 태도를 인식하는 메타인지
- 각 역량 요소를 실천 가능한 행동으로 전환하기 위한 전략, 실행 의지

2주

- 관련 역량: 탐험력
- 플레이할 빅게임: 웨스트월드 제로(West World Zero)
- 수업 흐름: 개요 설명(10분), 플레이 준비(10분), 플레이(100분), 디브리핑(60분)
- 디브리핑 참고 자료
 - ✓ Hartono, H., Sasmoko, & Indriati, Y. (2022, March 7 - 10). *Dexteropreneurship: A study of ambidexterity entrepreneurship, conceptualization and research agenda*. In Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (Istanbul, Turkey). IEOM Society
- 주의 사항 & 준비물
 - ✓ 태블릿, 랩톱, 스마트폰 등 전자기기 사용을 제한합니다. 아날로그 방식으로 진행합니다.
 - ✓ 이동이 편리한 복장, 신발을 준비하세요.
 - ✓ 필기구, 노트를 준비하세요.

3주

- 관련 역량: 질문력
- 플레이할 빅게임: 오쿨러스 테르티우스(Oculus Tertius)
- 수업 흐름: 개요 설명(10분), 플레이 준비(10분), 플레이(100분), 디브리핑(60분)
- 디브리핑 참고 자료
 - ✓ Ohlert, S., Laibach, N., Harms, R., & Bröring, S. (2025). Opportunity recognition in the tension field of knowledge and learning: The case of converging industries. *Journal of Business Research*, 186, 114993.
- 주의 사항 & 준비물
 - ✓ 태블릿, 랩톱, 스마트폰 등으로 인터넷, LLM, 워드프로세서 사용이 가능하게 준비하세요.
 - ✓ 녹음이 가능한 도구(예: 스마트폰 녹음앱)가 있으면 좋습니다.
 - ✓ 이동이 편리한 복장, 신발을 준비하세요.
 - ✓ 필기구, 노트를 준비해 주세요.

조직 문화 & 인재 전략

: AI 전환기의 HRD, 천재와 대화하며 스스로 성장



조직 문화 & 인재 전략

: 스타트업이 모인 기업

기존 기업 구조의 한계

- ✓ 피라미드식, 대규모 부서 중심 → 의사결정 느림, 창의성 제약
- ✓ 변화 속도 < 시장 속도 → 혁신이 뒤처짐

스타트업형 기업 구조의 특징

- ✓ 작은 단위 팀(마이크로 기업)이 빠르게 실험하고 실패, 성공 반복
- ✓ 각 팀이 독립된 기업가정신 유닛처럼 운영 → 목표, 성과, 책임이 명확
- ✓ 대기업의 자원 + 스타트업의 민첩성 결합

조직 문화 & 인재 전략

: 스타트업이 모인 기업

운영 방식

- ✓ 자율권 부여: 팀이 스스로 목표, 전략 설계
- ✓ 자원 배분: 기업은 팀에 투자자처럼 자금, AI, 데이터 제공
- ✓ 성공 공유: 성과는 구성원에게 돌아가고, 실패는 학습 자산으로 축적
- ✓ 내부 경쟁과 협력이 동시에 존재 (마치 스타트업 허브처럼)

“AI 전환기, 경쟁력은 한 명의 유능한 CEO가 아니라,
수많은 내부 창업가 팀에서 나온다.”

조직 문화 & 인재 전략

: 20명이 3천억 원의 매출을 만드는 기업

Q. 다음 기업의 공통점은 무엇일까요?

Midjourney, Cursor AI, ElevenLabs, Perplexity AI, Lovable AI, Gamma...

A.



조직 문화 & 인재 전략

: 20명이 3천억 원의 매출을 만드는 기업

산업화, 정보화 시대의 생산성

- ✓ 매출 수천억 원대 기업 = 수백~수천 명의 인력 필요
- ✓ 제품 개발, 운영, 마케팅, 고객 대응 등 다층적 노동 투입이 필수
- ✓ 전통적 생산성 = 노동자 수 × 평균 생산성

AI 전환기의 생산성

- ✓ 글로벌 클라우드, 글로벌 유통망을 기반으로 AI 플랫폼이 작동
- ✓ AI 전환기 생산성 = 소수의 뛰어난 인력 × AI 레버리지

조직 문화 & 인재 전략

: 20명이 3천억 원의 매출을 만드는 기업

- ✓ 규모의 경제 대신 지능의 경제가 작동
- ✓ “규모를 키워야 성과가 나온다”는 포드주의 공식 붕괴
- ✓ 초거대 소수 정예 기업이 가능한 초(超)압축형 산업 생태계 등장

“이런 현상은 단순한 일부 AI 스타트업의 신화가 아니라,
AI 전환기의 산업, 경제 전환을 보여주는 신호이다.”

조직 문화 & 인재 전략

: 진정한 인간다움과 연결의 힘

AI 전환기, 거대한 성취의 딜레마

- ✓ 소규모 정예팀 x AI 레버리지 = 거대한 성취
- ✓ 내적 압박, 스트레스, 고립을 동반하는 성취
- ✓ 이런 성과 모델이 구성원 개인, 조직에게 긍정적이기만 할까?

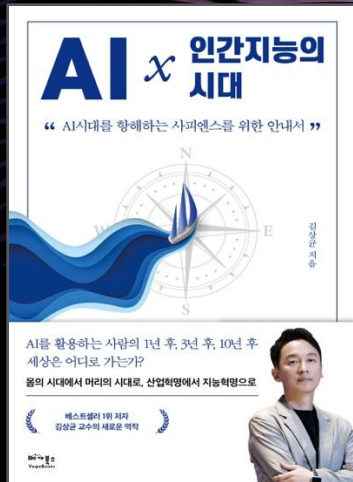
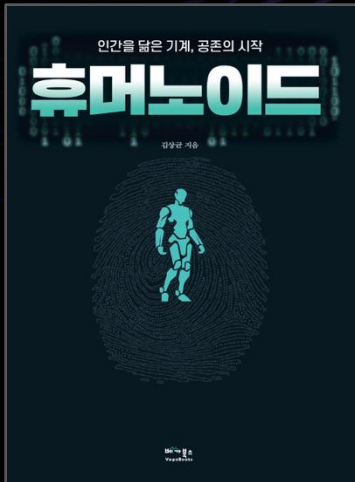
인간 연결 & 회복 전략

- ✓ 조직의 성취와 인간적 경험을 동시에 관리
- ✓ 의도적 연결 구조: 정기적 피드백, 멘토링, 소규모 토론
- ✓ 심리적 회복 루틴: 짧은 휴식, 의미 있는 사회적 상호작용, 외부 소통 기회



“

개인의 역량과 관계를
조직의 사회적 자본으로 전환할 때,
AI 전환은 지속 가능한 경쟁력이 된다.



김상균

인지과학자, 경희대 교수

saviour@khu.ac.kr

mindmover.guru

유튜브: 상균인지