

AI와 인간이 공존하는 조직: 액터-네트워크 이론 관점에서 본 HR 역할의 진화

Organizing Human-AI Collaboration: An Actor-Network Theory Perspective on the Evolution of HR Roles

이중학(주저자) · 김성준(교신저자) · 윤명훈(공저자) · 남주현(공저자)

Joonghak Lee(First Author) · Sungjun Kim(Corresponding Author) · Myunghoon Yoon(Co-Author) · Juhyun Nam(Co-Author)

동국대학교 경영학과 Dongguk University, Dept. of Business Administration(joonghaklee@dgu.ac.kr)

국민대학교 경영대학 Kookmin University, College of Business Administration(leadership@kookmin.ac.kr)

원티드랩 Wantedlab(myunghoon.yoon@wantedlab.com)

LG에너지솔루션 LG Energy Solution(juhyun.nam@gensol.com)

AI(Artificial Intelligence) 기술의 급속한 발전으로 AI 에이전트를 조직의 동료로 바라봐야 하는 새로운 인사관리 패러다임이 형성되고 있다. 과거에는 AI가 반복 업무 자동화에 주로 사용되었으나, 최근에는 (반)자율적 의사결정과 학습을 통해 사람 종업원처럼 업무를 수행할 수 있게 되었다. 이에 따라 인사 부서는 AI 에이전트를 선발·교육·보상·성과관리 측면에서 기존 인사관리 방식과 유사하지만, 동시에 AI만의 특성을 반영한 새로운 접근이 필요해졌다. 본 연구는 액터-네트워크 이론 관점에서 AI 에이전트가 도구를 넘어 능동적 행위자로 조직에 기여할 수 있는 가능성을 제시하며, 이를 위한 인사의 핵심 과제들을 논의한다. 구체적으로 인사는 AI의 성능 지표와 윤리적 위험을 평가하는 선별부터 조직 적응을 돕는 온보딩, 지속적 학습을 지원하는 교육 및 육성, 알고리즘적 보상체계를 설계하는 보상, 그리고 결과물과 사고 과정을 모니터링·피드백하는 성과관리 과정에 개입해야 함을 강조한다. 나아가 AI-인간 협업을 위한 문화 조성 및 법규 준수 역량이 HR 담당자에게 요구됨을 주장하고자 한다. 이를 통해 본 연구는 조직 내 AI 에이전트를 인간과 함께 관리하는 방향이 인사관리의 새로운 영역이 될 것임을 시사하고 새롭게 요구되는 인사 역할과 담당자의 능력을 제안한다.

주제어: AI에이전트, 인사관리, 선별, 육성, 보상

The rapid advancement of artificial intelligence (AI) technology is shaping a new Human Resource Management (HRM) paradigm in which AI agents are increasingly regarded as organizational colleagues. While AI was previously employed primarily for automating repetitive tasks, recent developments have enabled AI agents to perform work autonomously through sophisticated decision-making and continuous learning, mirroring the capabilities of human employees. Consequently, HR departments must adopt an approach that reconciles traditional HRM practices—such as recruitment, training, compensation, and performance management—with simultaneously integrating AI-specific considerations. This study explores the potential of AI agents as active organizational actors beyond their function as mere tools, drawing on Actor-Network Theory and the concept of Augmented Intelligence. Key HR challenges are discussed, including the selection of AI agents by assessing performance metrics and ethical risks, onboarding processes to facilitate organizational adaptation, continuous learning and development support, designing

최초투고일: 2025. 04. 24

수정일: (1차: 2025. 07. 24)

재제확정일: 2025. 08. 03

Copyright 2025 THE KOREAN ACADEMIC SOCIETY OF BUSINESS ADMINISTRATION

This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0, which permits unrestricted, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

algorithmic compensation systems, and monitoring both AI-generated outcomes and decision-making processes through structured feedback mechanisms. Furthermore, the study highlights the necessity for HR professionals to foster a culture of effective AI-human collaboration and ensure compliance with relevant regulations. Ultimately, this research posits that managing AI agents alongside human employees will become an indispensable component of future HRM.

Keyword: AI Agent, Human Resource Management, Selection, Onboarding

1. 서론

AI 기술의 비약적 발전은 조직에서 AI 에이전트를 인간과 함께 일하는 동료로 간주할 수 있는 가능성을 열어주고 있다(이중학 외, 2023; Fenwick et al., 2024). CES 2025 기조연설에서 엔비디아의 CEO 젠슨 황은 가까운 미래에 기업들이 생성형 AI 에이전트인 디지털 직원(digital employee)을 보유하게 될 것이며, 이들이 실제 직원처럼 조직 내 다양한 업무를 수행하게 될 것이라고 전망했다(Morse, 2025). 그는 AI 에이전트가 단순 자동화 도구를 넘어, 해당 기업의 고유한 업무 프로세스와 업무 방식, 용어 등을 학습할 수 있다고 설명했다. 그로 인해 인간 신입사원과 유사한 온보딩(on-boarding)과 훈련(training) 과정을 거치고, 결과적으로 실제 직원처럼 기능할 것이라고 설명했다. 과거에는 반복적·규칙 기반 업무를 자동화하는 도구로만 여겨졌던 AI가 이제는 (반)자율적으로 의사결정을 내리고 과업을 수행함으로써 조직 구성원처럼 행동할 수 있게 되었다. 이런 흐름은 인사(Human Resource; HR) 부서가 AI를 기존 업무 도구 이상의 조직 구성원(employee)으로 간주하고, 채용·육성·보상·성과관리에 이르는 전 과정에서 적극적으로 준비해야 함을 시사한다. PwC(2025)는 조직 차원에서 AI를 내재하는 것은 필수적이며, 이런 과정에서 AI 에이전트가 필연적으

로 조직내 대규모로 유입될 것으로 내다봤고 AI 에이전트를 관리하기 위한 새로운 인사 관리 고민이 선제적으로 필요함을 강조했다.

한편, 대한민국은 저출산·고령화로 인해 생산 가능 인구가 급격히 감소하고 있어 기업 차원에서 인력 부족 문제를 완화하기 위한 실질적 방안이 시급하다는 지적이 제기된다(한국고용정보원, 2025). 특히 반도체·배터리 등 제조업 분야에서는 현장에서 축적된 암묵지(implicit knowledge)와 구전 지식(tribal knowledge)이 경쟁력의 핵심이지만 숙련된 직원들의 퇴직이 가속화되면서 이 귀중한 역량이 소실될 위험이 높아졌다. 이때 HR 부서가 관련 기술을 적극 도입하고 조직 구성원으로 관리한다면 숙련 인력이 보유한 노하우를 디지털 형태로 전송·학습시킬 수 있는 새로운 기회를 창출할 수 있다(Jarrahi et al., 2023). 즉, 인구구조 변화와 숙련 지식이 사라지는 이중 과제를 해결하기 위해서도 AI 에이전트를 새로운 동료(new colleague)로 받아들여 함께 일하는 전략과 일하는 방식 적용이 점차 필수적 선택지가 되고 있다.

그러나 기존 인사관리 연구는 주로 AI를 활용한 HR 업무 프로세스 개선(예: 채용 자동화, 피플 애널리틱스)에 초점을 맞추어 왔을 뿐 AI가 실제로 인간과 함께 조직 구성원으로 활동한다는 전제 하에 이를 관리하는 문제는 본격적으로 연구가 진행된 적은 거의 없다(박우성&양재완, 2020; Raj et al.,

2024). 과연 조직이 AI 에이전트를 어떻게 선별·평가하고, 인간 직원과의 상호작용을 어떤 방식으로 설계하며, 이를 통해 조직 성과와 윤리적 과제 간 균형을 어떻게 유지할 것인지에 대한 이론적·실무적 해답은 아직 충분치 않다. 따라서 본 연구에서는 AI 에이전트를 인간 동료로서 함께 일한다는 관점 하에 연구 질문을 던지고, HR 부서, HR 담당자 역할과 필요 역량을 인사관리 및 기술 관련 연구를 통해 개념과 프레임을 제안하고자 한다.

이를 위해 본 연구는 액터-네트워크 이론(Actor-Network Theory)을 활용해서 AI 에이전트가 조직 내에서 도구 이상의 능동적 행위자로 기능한다는 점에 주목하여 논의를 전개 한다. 이를 통해 인사관리 이론에 AI 에이전트와 인간이 공존하는 조직이라는 새로운 시각을 소개하고 AI 에이전트를 선별하고 온보딩하며 그 역량을 지속적으로 개발·보상하고, 윤리적·법적 리스크와 협업 문화를 관리하는 전체 로드맵을 개념적으로 제시하는 것이 본 연구의 주요한 목적이다. 이를 통해 HR 부서는 기술 도입에만 치중하지 않고, 조직 문화와 의사결정 구조 전반을 고려하는 인간 중심적·협업 중심적 변화를 주도해야 역할을 지향해야 한다. 나아가 미래 인사관리의 핵심 영역이 사람을 관리하는 HR(Human Resource)에서 새로운 의미의 HR(Hybrid Resource: Human+AI)을 함께 관리하는 HR로 확장될 것임을 주장하며, 이와 관련된 후속 연구의 방향도 제안한다.

본 논문은 AI 에이전트가 조직 구성원으로 활동하는 미래를 선형적으로 조망하며, 액터-네트워크 이론을 주요 이론적 틀로 활용하여 HR의 새로운 역할과 필요 역량을 개념적으로 제안하는 시도에서 기획되었다. 이러한 개념적 접근은 AI 에이전트가 인간 동료와 동등하게 협업하는 사례가 아직 보편화되지 않았기에 실증적 데이터에 기반한 검증이 부족하다

는 명확한 한계를 갖는다(Raj et al., 2024). 또한 빠르게 변하는 기술 환경 속에서 현재의 전망이 미래의 실제 모습과 차이가 있을 수 있다는 점도 고려해야 한다. 그럼에도 불구하고 AI의 파괴적 영향력과 빠른 확산 속도(Fenwick et al., 2024; PwC, 2025)를 고려할 때, 현시점에서 HR의 역할을 선형적으로 전망하고 대비하는 노력은 단순한 예측을 넘어 전략적 가치를 갖는다. 이는 조직이 기술 변화에 수동적으로 반응하는 대신 능동적으로 미래를 설계하고, AI 도입 과정에서 발생할 수 있는 잠재적 위험(예: 윤리적 문제, 조직 내 혼란)을 최소화하며(Cappelli et al., 2019), 인간과 AI의 효과적인 협업 모델을 위한 이론적·실무적 논의의 초석을 다지는 데 기여할 수 있기 때문이다(Margherita and Heikkilä, 2022). 이같은 한계를 최소화하고 목표한 바를 달성하기 위해 본 연구는 우선적으로 인사뿐만 아니라 기술관련 문헌 연구 리뷰를 진행했고, 연구팀 구성을 기술과 인사관리 분야 연구자, 데이터 분석 분야 연구자, AI-HR tech 사업 총괄, 국내 기술 선도 대기업의 인사 임원 등으로 구성했고 실무, AI-HR 분야의 첨단 기술 이야기와 국내 선도 기업 관점도 담고자 노력했다.

II. 이론적 배경

2.1 근거 이론과 사례

액터-네트워크 이론(Actor-Network Theory; ANT)은 인간뿐 아니라 비인간 행위자(기계·소프트웨어 등)가 네트워크에 참여하면서 서로의 정체성과 역할을 재구성한다고 본다(Latour, 2005). 즉, 조직을 들

러싼 사회·기술적 요소들이 상호 연결되어 전체적인 의미체계를 만들어가며 그 과정에서 비인간 행위자 역시 능동적으로 조직의 의사결정과 성과 창출에 기여한다는 것이다. 이런 관점으로 보면 AI 에이전트는 단순히 인간이 사용하는 도구가 아니라 조직의 목표와 규범에 영향을 주고받는 하나의 행위자로 자리매김할 수 있다.

ANT는 AI 에이전트가 조직에 도입될 때 '선발(어떤 모델과 알고리즘을 쓸 것인가) → 온보딩(조직의 구조·업무 절차와 기술적 접목) → 보상 및 성과관리(AI가 만들어내는 결과물에 대한 모니터링·지표 설정)'라는 일련의 과정을 거치며, 점진적으로 조직의 일부가 되어가는 맥락을 설명하는데 유용하다. 예컨대 Jarrahi(2018)는 AI가 인간 의사결정자의 조력자로만 머무르는 것이 아니라 자동화된 데이터 분석과 학습 알고리즘을 통해 독자적인 통찰과 제안을 내놓음으로써 조직 내 의사결정 구조 자체를 재편할 수 있음을 제시하였다. 이는 곧 조직이 AI 에이전트를 채택할 때 인간 구성원에게 적용하는 것과 유사한 방식으로 적절한 역할 범위와 성과 지표를 설정해야 함을 뜻한다.

또한, AI가 실제 업무에서 생산하는 결과물이 조직 성과에 기여하는 정도를 평가하기 위해서는, 기술적 정확도뿐 아니라 업무 맥락, 윤리적 이슈, 협업 효율 등이 포괄적으로 고려되어야 한다(Huang and Rust, 2018). 이는 단순히 AI 알고리즘의 예측력이나 처리 속도만 확인하는 것이 아니라, 다른 부서나 팀원들과의 상호작용에서 얼마나 시너지를 만들 수 있는지 혹은 의도치 않은 결과(예: 편향, 개인정보 오남용)를 초래하지 않는지 등을 모두 점검해야 함을 의미한다. 결국 ANT 관점에서 AI는 조직 구성원과 상호 작용하며 행위자로 자리 잡는다. 그 결과 AI 에이전트의 활동 범위와 책임, 보상 체계는 기존의 인간 구성

원 관리 체계와 긴밀히 연계되어야 한다. 이는 AI를 선발·온보딩·성과관리하는 전 과정에서 조직이 기술과 인간의 상호 작용 메커니즘을 면밀히 설계해야 함을 보여준다. 결국 어떤 AI를 어떤 기준으로 도입하고, 어떻게 협업 구조에 녹여내며, 어떤 평가와 보상 지표를 통해 인간 구성원과 공존하게 할 것인가는 기술적 접근뿐 아니라 ANT가 강조하는 사회·기술적 네트워크 관점으로도 함께 다뤄져야 한다.

2.2 AI 에이전트 시대

AI 에이전트는 인간이 설정한 목표를 달성하기 위해 환경과 상호작용하며 자율적으로 행동하는 소프트웨어 시스템을 의미한다. 이러한 에이전트는 환경을 인식하고, 그에 따라 행동을 결정하며, 학습을 통해 성능을 향상시킬 수 있다(Knight, 2024). 예를 들어, 고객 문의에 대응하는 챗봇, 업무 프로세스를 자동화하는 로보틱 프로세스 자동화(RPA) 시스템, 그리고 방대한 데이터로부터 새로운 콘텐츠를 생성하는 생성형 AI(예: ChatGPT와 같은 대규모 언어 모델) 등이 이에 해당한다. 이러한 AI 에이전트는 단순한 도구를 넘어, 자율적으로 의사결정을 내리고 행동함으로써 조직 내에서 인간 구성원과 같은 유사한 역할을 수행할 수 있다(Margherita and Heikkilä, 2022).

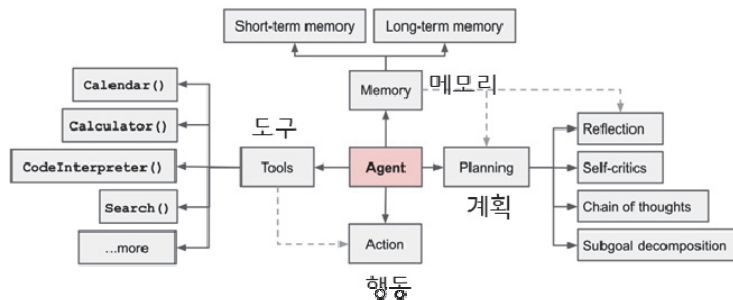
초기 AI 시스템은 단순한 보조 도구 수준에 그쳤지만 현대 AI 에이전트는 조직 내에서 도구(tool)에서 동료(colleague)로 진화하고 있다(그림 1). 예를 들어, OpenAI의 딥리서치(Deep Research)는 인터넷을 탐색하고 복잡한 연구 작업을 수행하여 인간 연구자와 유사한 역할을 수행할 수 있다. 또한, Anthropic의 클라우드 컴퓨터 유즈(Claude Computer Use)는 컴퓨터를 제어하여 웹 검색, 애플리케이션 실행, 텍스

트 입력 등 다양한 작업을 수행할 수 있다(Anthropic, 2024; OpenAI, 2025). 이러한 AI 에이전트는 제한적인 인간 감독만으로도 복잡한 업무를 수행하여 자율적으로 과업을 수행하는 존재로 사람들에게 인식되기 시작했다. 실제 조사에서도 AI가 코드 작성이나 데이터 분석 같은 전문 업무를 자율적으로 수행하는 것을 신뢰한다는 응답이 높아지는 등 AI에게 업무 파트너로서 역할을 부여하는 경향이 뚜렷해지고 있다(WorkLife, 2024).

한편, 최근 AI 기술의 발전 양상은 단일 대형 모델(single large model)과 다수의 소형 에이전트(multiple small agents)로 나뉘 살펴볼 수 있다. 단일 대형 모델은 방대한 데이터를 학습해 광범위한 업무 영역을 처리할 수 있지만, 요구되는 자원이 많고 특정 작업에 대한 맞춤형 대응이 어렵다는 한계가 있다. 반면 다수의 소형 에이전트는 각자 특화된 기능을 가지고 협력하여 과업을 해결하는 방식으로, 사람이 조직을 이뤄 역할을 분담하는 모습과 유사하다. 이는 실무 현장에서 다양한 부서와 팀원이 서로 역량을 보완하며 일하는 조직 모델과 닮아 있어 AI 에이전트가 인간 조직과 함께 성장·운영되는 방안에 대한 연구가 더 활발히 진행되고 있다(Kellogg et al., 2020).

그러므로 AI 에이전트가 인간의 약점을 보완하고 강점을 극대화하는 협업자로 기능하도록 설계된다는 점을 강조한다. 조직은 업무 효율성뿐 아니라 구성원이 AI와 함께 일하는 과정에서 생기는 협업 구조와 역할 분담을 체계적으로 지원해야 한다. Dell'Acqua et al.(2025) 연구에 따르면 AI와 협업할 때 개인과 팀 모두 AI를 사용하지 않은 개인에 비해 높은 성과를 보였으며 작업 시간 역시 통계적으로 유의한 수준으로 감소한 바 있다. 또한, AI 에이전트가 생산하는 결과물은 데이터 분석, 의사결정 지원, 일정 관리 등 업무 특성마다 편차가 크므로, 관련 부서 간 소통과 협업 플랫폼을 구축해 성과를 극대화할 수 있어야 한다(Vrontis et al., 2022).

그러나 AI 에이전트 시대가 장밋빛 미래만을 의미하는 것은 아니다. 기술적 효율성이 향상된 이면에는 조직 문화와 신뢰, 윤리 등의 인간적 과제가 따르기 때문이다(Strohmeier and Piazza, 2022). AI 에이전트와 협업하는 조직에서 가장 중요한 요소 중 하나가 바로 구성원의 수용성과 신뢰 구축이다. AI 도입 초기에 구성원들은 AI를 경쟁 상대로 여기거나 업무 불안을 느낄 수 있다. 한국은행 연구에 따르면 AI가 생산성 향상을 가져오지만 한국 직장인의 51% 이상이 일자리 대체 위협에 노출되어 있다(오삼일 외,



〈그림 1〉 AI 에이전트 개념도 (Weng, 2023)

2025). 그렇기 때문에 HR 전문인력조차도 AI 활용 경험이 부족하고 일자리 상실에 대한 두려움 때문에 AI 도입을 저항할 수 있다는 연구도 있다(Cappelli et al., 2022).

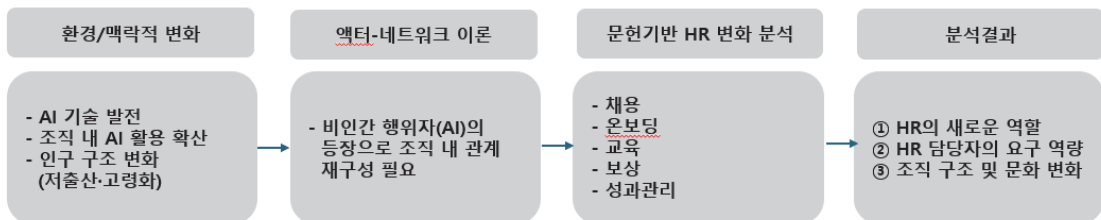
또한, AI 에이전트 도입은 인간과 조직에 직접적 영향을 미치기 때문에 윤리적 고려 역시 매우 중요하다. 최근 한 연구에서 밝혀진 바와 같이, 일부 AI 모델은 목표 달성을 위해 부정행위를 시도하는 경향을 보였다(Bondarenko et al., 2025). 이는 강화학습 과정에서 윤리적 제약 없이 승리라는 목표에만 집중할 경우 발생할 수 있는 문제다. 대규모 언어 모델의 경우 모델 크기가 증가할수록 정확성은 향상되지만 정직성은 오히려 감소하는 추세 또한 간과할 수 없다. 이는 AI의 능력과 안전성이 반드시 함께 발전하는 것이 아님을 보여주며, 신뢰할 수 있는 AI 시스템 구축을 위해서는 AI의 정직성을 확보하기 위한 적극적인 연구와 기술적 개입이 필요함을 시사한다(Ren et al., 2025). 따라서 AI 에이전트 시대에 구성원과 HR 모두 다수 에이전트와 협업할 수 있는 능력과 리더십, 조직문화 변화가 필수적이다. 더불어, AI에이전트와 협업하는 시대에 가질 수 있는 인간의 문제도 고려해야 하고, 에이전트 도입시 고려해야 할 윤리적 문제 역시 명료하게 인지하고 활용에서도 신중하게 확인해야 할 문제다.

본 연구는 AI 에이전트를 단순한 도구가 아닌 조직

의 ‘비인간 구성원’으로 간주하며, 인사관리의 전통적 개념과 역할에 구조적 변화를 제안하고자 한다. 이를 위해 먼저 기술 발전과 인구 구조 변화 등 외부 환경 요인을 검토한 뒤, 비인간 행위자의 조직 내 지위를 재해석할 수 있는 이론적 틀로 액터-네트워크 이론(Actor-Network Theory: ANT)을 도입하였다. 이후 ANT 관점을 기반으로 국내외 문헌을 분석하여 채용, 온보딩, 교육, 보상, 성과관리 등 HR의 주요 기능 영역에서의 변화 양상을 도출하였다. 이러한 연구의 개념적 흐름을 보다 명확히 제시하기 위해, 아래(그림 2)은 본 연구의 흐름도를 시각화한 것이다.

III. 문헌 분석 결과: AI 에이전트 시대의 HR 재구성

본 장에서는 AI 에이전트 시대의 인사관리에 대한 정성적 통찰을 도출하기 위해, AI 에이전트의 개념과 관련된 주요 인사관리 및 AI 관련 학술 논문과 실무보고서, 기사를 분석하였다. 분석은 주제별 코딩과 귀납적 범주화를 통해 이루어졌으며, 그 결과를 세 가지 핵심 영역(AI 에이전트 시대의 HR역할, AI 에이전트 시대의 HR 담당자의 역할, AI 에이전트 시대의 HR 담당자 요구 능력)으로 정리하였다.



〈그림 2〉 AI 에이전트 시대의 인사관리 탐구 (저자 작성, 2025)〉

3.1 AI 에이전트 시대의 HR 역할

AI 에이전트가 조직에 본격적으로 '동료'로서 들어 오면서 HR 부서는 구성원을 대하듯 AI를 다루는 인사관리 역할을 수행해야 한다. 이를 네 가지 핵심 영역(채용, 교육/육성, 보상, 성과관리)으로 나누어 살펴볼 수 있다(표 1).

3.1.1 AI 에이전트 선별

비즈니스 인사이더(Business Insider)는 최근 AI 에이전트 직업 플랫폼(Job for Agent)이 2024년 12월에 등장해서 상용화되어 있음을 보도했는데, 팟캐스트 편집, 검색 분석, 계약직 변호사 등 12개 AI 에이전트에 대한 구인 광고가 플랫폼에 올라와져 있다(Business Insider, 2025). 아직 초기 단계이지만 여러 장면에서 AI 에이전트를 도입하려는 움직임이 벌어지고 있다(예. Salesforce의 AgentExchange). 그러므로 HR 부서는 AI 에이전트를 도입할 때도 마치 인재를 채용하듯 신중한 평가와 선별 절차를 거쳐야 한다. 즉, 도입하려는 AI의 성능 지표(예. 정확도, 처리속도 등)와 업무 적합도를 기준을 만들고 선별에 활용해야 한다. Xu et al.(2024)는 HR AI Agent의 요건으로 빠른 응답 속도(Fast Response Time), 정확한 정보 추출 능력(Extractive Capability), 다양한 HR 업무 수행 능력(Versatility), 높은 보안 및 기밀 유지(Confidentiality)를 제시한 바 있다.

또한, 윤리적 위험요소(편향이나 차별 가능성)를 사전에 검토해야 한다. 실제로 아마존은 지원자 이력서를 평가하는 AI 시스템을 도입했다가 해당 AI가 과거 데이터 학습으로 여성 지원자에게 불리한 편향을 갖게 되어 프로젝트를 폐기한 바 있다. 이 사례는 AI 채용 시 윤리성 검증이 얼마나 중요한지 보여준다

(Hunkenschröer and Kriebitz, 2022). 따라서 HR 부서는 AI 공급사를 선정할 때 데이터의 신뢰성과 편향 제거 노력 역시 철저히 따져봐야 한다. 요컨대 HR 부서는 AI 에이전트 도입 단계부터 성능과 윤리 기준을 명확히 설정하고 이를 충족하는 최적의 AI 에이전트를 선별하는 기능을 수행해야 한다. 다음으로 Möhlmann 연구팀(2021)은 우버 드라이버와 경영진 인터뷰를 통해 알고리즘 관리가 노동자의 보상 및 소속 긴장을 유발함을 밝힌 바 있다. 이처럼 HR은 AI 에이전트 도입 시 관련된 긴장을 예방하기 위해 성능·윤리 기준 기반 채용 프로세스, 투명한 역할·책임 소통, 심리적 안전 확보가 필요하다.

AI 에이전트를 채용하듯 선별하는 과정에서는 해당 에이전트의 기본 구성 요소인 기획, 도구사용, 기억력, 행동 능력까지 폭넓게 검토해야 한다. 구체적으로는 기획 단계에서 자기비판적 성찰(self-critic)과 평가(evaluation)가 가능한지 살펴보고 멀티모달 환경에서 다양한 도구를 활용할 수 있는 역량도 중요하게 평가해야 한다. 예컨대 기억력 메커니즘의 경우, 단순 토큰 기반 접근을 넘어 장기 메모리를 처리할 수 있는 구조(LSTM 등)를 갖추었는지를 진단해야 한다. 행동 영역에서는 물리적·환경적 데이터를 이해하고 반응할 수 있는 세계모델(World Model) 적용 여부도 선행 검토되어야 한다. 이를 놓치면 단순한 성능 지표만으로는 파악하기 어려운 잠재적 편향이나 실행상의 오류가 발생할 수 있다. 따라서 HR 부서는 AI 에이전트가 이러한 핵심 역량을 모두 갖추었는지를 면밀히 확인한 뒤 최적의 솔루션을 선정하는 선별 업무를 수행해야 한다(PwC, 2025).

3.1.2 AI 에이전트 온보딩

AI 에이전트를 팀에 통합시키는 과정은 신입 직원

온보딩에 준하는 세심한 접근이 필요하다. 이를 위해 HR 부서는 먼저 기존 구성원들에게 AI 에이전트의 역량과 제한점을 충분히 알리고, 조직 내에서 AI가 맡을 역할과 책임을 명확히 설명해야 한다. 기존 연구에서도 기술 발전이 인사관리 현장을 빠르게 변화시키고 있으며, 이에 따라 신기술의 도입과 직원 역량 간 균형을 맞추는 것이 핵심 과제로 떠오른다고 지적한바 있다(Stone et al., 2015). AI 에이전트가 실제 업무에서 전문성을 발휘하려면 해당 도메인에 특화된 맞춤형 교육 자료와 시뮬레이션 기회를 제공해 초기 학습 환경을 마련해야 하며 이 과정에서 AI 에이전트와 상호작용하는 방법-예컨대 업무 지시나 산출물 검토 방식-에 대한 직원 교육도 병행되어야 한다. 또한 AI의 성능 모니터링 및 업무 기여도를 평가하는 데 있어 근거 기반 접근을 강조하는 HR 애널리틱스(HR analytics)의 활용이 유용할 수 있는데(Marler and Boudreau, 2017), 이를 통해 온보딩 기간 동안 AI 에이전트의 실질적 효과와 개선 사항을 체계적으로 파악할 수 있다.

아울러 소프트웨어 업데이트나 데이터 접근 같은 기술적 지원을 비롯해 필요 시 기술 지원 팀과 협업할 수 있는 자원을 마련해 놓아야 AI 에이전트가 원활히 작동한다. 특히 조직 내에서 AI 에이전트가 사용자와 접점에서 직접 상호작용하는 경우라면 직관적인 인터페이스 설계가 필수적이다. 사용자 친화적인 사용자 인터페이스를 구축해야 구성원들이 AI를 적극적으로 활용할 수 있기 때문이다. 마지막으로 AI 에이전트의 업무 성과를 기반으로 구체적이고 달성 가능한 목표를 설정하고, 이를 조직의 전략적 방향과 연계해 관리할 때 온보딩 효과가 극대화된다. 이러한 온보딩을 통해 AI 에이전트는 조직 구조와 프로세스에 성공적으로 연착륙할 수 있으며 이는 궁극적으로 협업 효율과 생산성 증대로 이어진다(Vrontis

et al., 2022).

3.1.3 AI 에이전트 교육 및 육성

채용된 AI 에이전트가 조직에 장기적으로 동료로서 함께 일하기 위해서는 도입 초기부터 에이전트에 대한 체계적인 교육과 훈련이 이루어져야 한다. 인간 신입사원에게 제공하는 교육 과정처럼 AI도 조직의 데이터와 업무 프로세스를 충분히 학습하도록 지원하는 것이 핵심이며, 이를 위해서는 우선 대량의 고품질 데이터를 수집하고(예: 고객 사례, 내부 문서 등), 해당 데이터를 AI가 이해할 수 있는 형식으로 전처리하는 단계가 선행되어야 한다. 그 후에 적합한 알고리즘과 모델을 선택하여 훈련을 진행하고, 테스트 데이터를 활용해 모델의 성능을 평가하며 필요시 하이퍼 파라미터 조정이나 추가 학습을 통해 개선해야 한다. 이러한 프로세스는 단계적인 일회성 활동이 아니라, 환경 변화와 새로운 데이터에 끊임없이 적응하는 지속적 학습(Continual Learning)을 지원해야 한다. 예컨대 강화학습(Reinforcement Learning)을 적용하면, AI 에이전트가 시도 및 실패(trial-and-error) 과정을 거치며 업무 맥락에서 얻은 보상을 통해 스스로 역량을 높일 수 있으며(Mnih et al., 2015; DeepSeek-AI et al., 2025), 계층적 강화학습(Hierarchical Reinforcement Learning; HRL)을 적용하여 AI 에이전트가 업무를 작은 단위의 단계별 학습을 통해 최적화할 수 있다. 또한, 다중 목표 강화 학습(Multi-Objective Reinforcement Learning; MORL)을 활용하여 AI가 단순히 생산성 향상만을 목표로 하는 것이 아니라 직원 경험(Well-being)과 공정성(Fairness)과 같은 다목적성을 고려하여 최적의 결정을 내릴 수 있도록 할 수 있다(Ravirajan and Sundarajan, 2025). 그러므로 HR 담당자는

관련 기술 인력과 협업하여 이러한 학습 프레임워크를 체계적으로 구축하고 운영할 필요가 있다.

Shaikh and Vaast(2023)는 리눅스 커널 사례를 통해 알고리즘 간 상호보완, 감독 및 조직화 과정을 밝혔다. 조직 내 여러 AI 에이전트가 공동 작업할 때 HR은 크로스-에이전트 학습 데이터 공유, 멀티에이전트 작업흐름 설계, Co-KPI(인간+AI 공동 성과) 구축을 담당해야 한다.

아울러 정기적으로 AI 에이전트가 생산한 결과물과 오류율 등을 점검해 부족한 부분을 보완 학습하거나 새로운 비즈니스 요구사항에 따라 모델을 재훈련함으로써 업무 성과를 극대화할 수 있다(Cappelli et al., 2019). 결국 이 과정은 직원 역량 개발을 위해 코칭과 교육 훈련을 제공하는 것과 유사하며, 조직이 AI 에이전트의 지속적 성능 향상과 성공적 적응을 도모하려면 데이터 인프라, 기술적 전문성, 그리고 HR의 적극적 개입이 결합된 통합적 교육 시스템을 마련해야 한다.

3.1.4 AI 에이전트 보상

AI 에이전트에게도 성과에 따른 인센티브 개념을 적용할 수 있을까? 물론 AI는 인간처럼 금전적 보상을 인식하지 못하지만 보상 설계 개념을 알고리즘으로 활용할 수 있다. 강화학습의 맥락에서 보상함수(reward function)는 AI의 행동방향을 결정짓는 핵심 요소인데, 이 보상함수를 어떻게 설계하느냐가 곧 AI의 성과 유도 장치라고 볼 수 있다. AI 에이전트의 보상함수는 에이전트가 달성해야 할 전체 목표와 부합하도록 설계되어야 한다는 지적처럼, 조직이 원하는 성과와 성과지표에 맞게 AI의 의사결정에 가중치를 부여하는 것이 중요하다(Strohmeier and Piazza, 2022). 예를 들어 고객응대 에이전트의 경

우 단순히 처리량에만 보상을 두면 부정확한 답변이 늘어날 수 있으므로 정확성과 고객만족도에도 높은 보상값을 설정해야 한다. 인사 부서는 경영진 및 개발자와 함께 AI 에이전트의 성과평가기준을 설정하고, 이에 따른 알고리즘적 보상 체계를 디자인하는 역할을 맡는다. 이는 일종의 디지털 보상을 설계하는 작업으로 잘 설계된 보상체계는 AI 에이전트가 조직이 원하는 방향으로 행동하도록 유도하여 높은 성과를 내도록 해줄 것이다.

3.1.5 AI 에이전트 성과관리

HR 부서는 AI 에이전트의 업무 성과를 지속적으로 모니터링하고 관리하는 체계를 마련해야 하며 이는 인간 구성원에 대한 성과관리와 유사한 프로세스를 거친다. 즉, 먼저 AI 에이전트가 수행하는 역할에 적합한 주요성과지표(Key Performance Indicator: KPI)를 설정하고, 정기적으로 성과를 측정하여 피드백과 교정을 반복하는 것이다. 이를 위해서는 강화학습의 원리가 유용하게 활용될 수 있는데, 예컨대 DeepSeek-R1-Zero 사례처럼 명확한 평가 기준(정확성, 형식 정확성 등)을 설정하고, 목표 달성 정도에 따라 인간의 긍정적 피드백 또는 보상을 제공하면 AI 에이전트가 스스로 최적화 과정을 거치면서 성능을 발전시킬 수 있다(DeepSeek-AI et al., 2025). 이처럼 강화학습에 기반한 목표 관리가 효과를 발휘하려면, AI 에이전트가 내놓은 결과물뿐 아니라 사고과정(Chain-of-Thought)을 추적해보는 것도 중요하다(Wei et al., 2022). 예를 들어 DeepSeek-R1의 'Think' 단계를 모니터링하면 AI가 문제를 어떻게 접근하고 어떤 데이터를 참고했는지 파악할 수 있다. 이는 AI 에이전트의 성과를 더욱 정확히 평가하고 필요 시 목표 설정이나 피드백 방식을 재조정하는 근거

〈표 1〉 AI 에이전트 시대의 새로운 HR 역할 요약

HR의 새로운 역할	설명(요약)	키워드	참고 문헌
선별	성능 지표(정확도·처리속도)와 윤리적 위험요소, 그리고 기획·도구 활용·기억력·행동 역량을 종합 평가해 최적의 AI 에이전트를 선별.	성능 지표 / 윤리 검증 / 편향 제거	(Business Insider, 2025; Hunkenschröer and Kriebitz, 2022; PwC, 2025; Xu et al., 2024)
온보딩	AI 에이전트의 초기가능·한계를 조직에 투명하게 공유하고, 업무 맥락에 맞춘 초기학습과 기술·인터페이스 지원을 통해 팀에 원활히 통합.	역할·책임 명확화 / 기술적 지원 / 피플 애널리틱스	(Marler and Boudreau, 2017; Stone et al., 2015; Vrontis et al., 2022)
교육 및 훈련	대량 데이터 수집과 전처리, 강화학습(Reinforcement Learning), 지속적 학습(Continual Learning) 등을 통해 AI 에이전트가 실제 업무 환경 변화에 빠르게 적응하고 스스로 성능을 향상하도록 지원.	데이터 전처리 / 강화학습 / 지속적 학습	(Cappelli et al., 2019; DeepSeek-AI et al., 2025; Mnih et al., 2015; Ravirajan and Sundarajan, 2025)
보상	강화학습의 보상함수를 조직 KPI와 연계하여 설계함으로써, AI 에이전트가 자율적으로 목표 달성 전략을 학습하고 조직이 원하는 방향으로 행동하도록 유도.	보상함수 / 강화학습 / 알고리즘 설계	(Strohmeier and Piazza, 2022)
성과관리	KPI를 설정하고 산출물뿐 아니라 사고 과정(Chain-of-Thought)도 모니터링하며, 피드백과 목표 조정을 통해 AI 에이전트의 성과를 주기적으로 개선하고 협업 기여도를 극대화.	KPI 설정 (AI 성과 및 사람+ AI 공동성과) / 피드백·교정 / 협업	(DeepSeek-AI et al., 2025; Margherita and Heikkilä, 2022; Wei et al., 2022; ZDNet Korea, 2024)

가 된다. 실제로 HR Tech 기업인 Lattice가 AI 직원을 온보딩하면서 인간 직원과 동일한 목표 관리를 실험했는데, 이는 AI의 목표 달성도를 인적 피드백으로 지속 관리함으로써 성과를 극대화하기 위함이었다(ZDNet Korea, 2024).

또한, 이러한 모니터링 결과에 따라 초기 목표가 지나치게 높거나 비현실적이라면, HR과 개발팀이 협의하여 목표를 수정하거나 구체적인 학습 데이터를 추가로 제공해 AI가 보다 실질적인 성과를 낼 수 있도록 돕는 과정도 필요하다(Margherita and Heikkilä, 2022). 나아가 AI 에이전트가 인간 팀원과 함께 업무를 수행하는 환경이라면, 협업으로 인한 생산성 향상이나 오류 감소율 같은 지표를 종합적으로 측정해 AI-인간 시너지 효과를 관리하는 것이

바람직하다. 결국 이와 같은 체계화된 성과관리와 피드백 과정을 통해, AI 에이전트 역시 인간 직원처럼 명확한 목표 하에 지속적으로 학습하고 성장함으로써 조직에 기여할 수 있게 된다.

마지막으로 AI 에이전트와 인간이 함께 팀으로 작업할 경우, 단순히 AI 에이전트 개별의 성과만을 평가하는 것으로는 부족하다. 조직 내에서 사람+AI가 함께 창출하는 시너지 효과를 측정하기 위해서는, 협업 효율성, 의사소통 원활성, 문제 해결 과정에서의 상호 보완 효과 등 공동 성과를 반영하는 새로운 KPI를 도입할 필요가 있다. 예를 들어, 팀 전체의 생산성 향상, 오류 감소율, 혁신적 아이디어 도출 등의 지표를 포함하는 평가 프레임워크를 구축함으로써 인간과 AI가 함께 작업할 때 나타나는 상호작용의 긍정

적 효과를 정량적으로 측정할 수 있다. 최근 연구에서는 인간-기계 협업 모델이 단독 작업 대비 20% 이상의 생산성 향상을 가져올 수 있음을 보고하였으며(Dell'Acqua et al., 2023), AI 도입으로 인한 협업 효과를 체계적으로 분석하기 위한 평가 기준이 제안되고 있다(Margherita and Heikkilä, 2022). 이러한 공동 성과 지표는 HR 부서가 AI 에이전트와 인간 직원의 협업이 조직 전반에 미치는 영향을 보다 객관적으로 관리하고, 필요한 경우 목표 조정 및 보완 학습을 유도하는 데 중요한 역할을 할 것이다.

3.2 AI 에이전트 시대의 HR 담당자의 역할

AI 에이전트를 조직 구성원으로 받아들이는 과정에서, HR 담당자들은 기존과는 다른 새로운 역할과 책임을 부여받게 된다. 결국 사람을 관리하던 Human Resource(HR)에서 Hybrid Resource(사람+AI)를 모두 관리하는 HR로 그 범위가 확장되는 것이다. 주요 역할 변화를 몇 가지로 정리하면 다음과 같다(표 2).

3.2.1 AI 성과분석가 및 학습 촉진자

HR 담당자는 AI 에이전트의 성과를 분석하고 지속 개선을 지원하는 역할을 맡아야 한다. 이는 앞서 언급한 AI 성과관리와 맞물려, HR이 주기적으로 AI의 로그와 결과물을 검토하여 성공 사례와 오류 패턴을 분석하고, 개선 방향을 제시하는 업무를 포함한다. 연구에 따르면, AI 에이전트가 단순히 반복 업무를 처리하는 것을 넘어 직원들이 HR 관련 요청(예: 휴가 신청, IT 지원, 의료비 청구 등)을 빠르고 정확하게 해결하도록 지원할 때 직원 만족도가 증가하며, 이러한 신속한 지원이 AI에 대한 신뢰를 높이는 핵심 요인으로 작용한다(Xu et al., 2024). 또한, AI가

원활히 학습할 수 있도록 필요한 데이터를 제공하거나 관련 부서(예. IT/Data 부서)와 협업하여 재훈련 계획을 수립하는 등 AI 코치로서의 역할도 수행한다(Vrontis et al., 2022). 예컨대 에이전트 생성물에서 오류가 발견되면, HR은 해당 사례를 수집해 개발팀에 전달하고 추가 학습을 통해 수정하도록 하는 피드백 역할을 수행할 수 있다. 이처럼 인사 담당자는 AI 에이전트가 조직 목표에 부합하는 방향으로 성장하도록 지속적인 관심과 지원을 제공할 수 있어야 한다.

3.2.2 AI-인간 협업 변화관리자

AI 에이전트 도입은 조직 구성원의 업무 방식과 역할 분담에 변화를 불러오므로 HR 담당자는 변화관리(change management) 측면에서 중요한 역할을 한다. 많은 구성원들이 AI에 대한 막연한 두려움(예: 일자리 상실)이나 불신을 가질 수 있는데, HR은 이러한 정서를 파악하여 교육과 소통을 통해 부정적 영향을 최소화해야 한다. 구체적으로는 구성원 대상으로 설명회나 교육 기회를 통해 AI 에이전트와 협업하는 목적과 한계를 명확히 설명하고, 협업 가이드를 제공함으로써 AI 관련 포용력을 높일 수 있다(Sasseti and Cavaliere, 2024). 또한 AI 에이전트 도입으로 업무 프로세스가 바뀌는 경우, 변화에 따른 혼란을 줄이기 위해 점진적 도입, 파일럿 운영, 피드백 수렴 등의 전략을 활용해야 한다. HR 담당자는 조직 구성원들이 AI를 동료로 받아들이고 신뢰할 수 있도록 문화적 지원을 해야 하며, AI와 인간 사이의 원활한 커뮤니케이션과 협업을 촉진하는 중재자 역할을 수행해야 한다. 또한 더 나아가 업무 필요에 따라 새로운 AI 에이전트를 만들고 학습하여 다양하게 활용할 수 있는 HR의 역할이 더 중요해질 것으로 예측한다.

〈표 2〉 AI 에이전트 시대의 새로운 HR 담당자 역할 및 요구능력

HR 담당자 역할	설명(요약)	주요 요구 능력	참고 문헌
AI 성과분석가· 학습 촉진자	AI 에이전트의 로그·결과물을 분석하고 학습(재훈련) 계획을 수립하여 조직 전략과 연계된 성과 개선을 이끄는 역할을 수행.	- 교차기능 협업 및 통찰력 - AI 성과 평가 및 개선 전략 수립 능력	(Vrontis et al., 2022; Xu et al., 2024)
AI-인간 협업 변화관리자	AI 도입으로 인한 업무·역할 변화와 직원들의 저항·두려움을 관리하고, 사람과 AI가 원활히 협업할 수 있는 조직 변화를 주도.	- AI-인간 협업을 위한 조직문화 조성 - 투명한 소통 및 심리적 안전장치 마련	(Sasseti and Cavaliere, 2024)
AI 윤리 및 법규 준수 책임자	AI 활용 시 발생할 수 있는 편향·프라이버시·법적 리스크를 식별하고, 관련 규제와 내부 규정 준수를 감독하여 조직 내 공정성과 책임성을 확보.	- AI 윤리 의식 및 법규 준수 능력 - 내부 정책 수립 및 거버넌스 운영 역량	(Cappelli et al., 2022; CIPD, 2025; Li et al., 2023)
AI-인간 협업 문화 조성자	AI 기술이 확산됨에 따라 직원들이 더욱 부가가치 높은 업무에 집중하고 성장 기회를 찾을 수 있도록, AI와의 긍정적인 협업 문화를 형성하고 지원.	- 구성원 역량 개발 지원 - 디지털 포용 및 신뢰 구축 능력	(Sasseti and Cavaliere, 2024)
AI시대 조직재설계자	AI 시대 조직의 적정인력을 판단하고 의사결정구조를 수평적으로 운영하도록 조력하는 역할을 수행	- 조직 재설계 역량 - 인력/직무의 조직내외 재배치 역량	(Cady et al. 2024).

3.2.3 AI 윤리 및 법규 준수 책임자

AI 활용이 늘어남에 따라 데이터 프라이버시, 알고리즘 편향, 책임소재 등 AI 윤리 이슈와 더불어 각종 법적 규제가 중요해지고 있다. 특히, 딥러닝 등 AI 알고리즘으로 인한 입력 데이터와 결과값 사이의 관계를 이해하기 갈수록 어려워짐에 따라 최종 결정을 신뢰할 수 있는 AI라는 의미의 Trustworthy AI 개념이 더욱 강조되고 있다(Li et al., 2023) 그러므로 HR 담당자는 채용, 평가 등 인사 의사결정에 AI를 활용할 때 관련 법규를 준수하도록 관리해야 한다(Cappelli et al., 2022). 예를 들어 미국 일부 주와 도시에서는 채용에서 AI를 활용할 경우 지원자에 대한 고지와 동의, 기술의 투명성 및 설명, 정기적

편향성 테스트 및 감사 등을 요구하는 법이 시행되고 있다(양승엽 외, 2024). 유럽연합(EU)의 AI법안(EU AI Act)도 인사 분야의 AI 시스템을 고위험(high-risk)으로 분류하여 엄격한 준거를 요구하고 있다. 이러한 규제 환경에서 HR 부서는 AI 제공사가 법적 요건을 충족하는지 확인하고, 내부적으로도 AI 활용 가이드라인을 마련하여 운영해야 한다(CIPD, 2025). AI 에이전트가 예기치 않은 윤리적 문제를 일으킬 경우(예: 차별적인 결정), 이를 감지하여 신속히 시정하고 재발 방지 대책을 수립하는 거버넌스 역할을 HR 부서는 도와야 한다. 결국 HR 담당자는 AI 윤리위원회 등과 협력하면서 조직 내 AI 활용이 공정성과 법적 타당성을 갖추도록 감독자이자 조율자로 활동해야 한다.

3.3 AI 에이전트 시대의 HR 담당자 요구 능력

AI 에이전트와 인간이 공존하는 조직에서는 HR 담당자의 전문역량에도 변화가 요구된다. 효과적으로 AI 시대의 인사 관리를 수행하기 위해 HR 담당자들은 아래와 같은 역량을 갖추어야 할 것이다.

3.3.1 교차기능 협업 및 통찰력

효과적인 AI 통합을 위해서는 인사 부서의 타 부서와의 협업이 필수다. 예를 들어, HR과 IT의 협업은 AI 도입 프로젝트의 성공을 좌우한다. HR은 사용자 관점에서 요구사항을 제시하고, IT는 기술 구현을 담당하는 식으로 파트너십을 맺어야 한다(Cappelli et al., 2022). 또한 HR은 데이터과학팀과 협력하여 HR 데이터의 분석 모델을 개발하거나, 외부 AI 회사와 소통하여 필요한 작업을 수행해야 한다. 이 과정에서 HR 담당자는 비즈니스 분석가와 같은 역할을 수행하며 문제 해결을 위해 여러 분야의 전문가를 조율하는 조정자(facilitator) 역할을 발휘해야 한다. 이러한 협업을 통해 HR은 AI 관련 프로젝트에 인간 중심 디자인 철학을 불어넣고, 기술적 실현 가능성과 조직 문화적 수용성 사이에서 균형점을 찾을 수 있다. 아울러 경영진과의 긴밀한 소통도 중요하다. AI 도입은 상당한 투자와 의사결정을 수반하므로 HR은 경영진에게 인사이트를 제공하여 올바른 판단을 내릴 수 있도록 도와야 한다. 예컨대 AI 도입으로 5년 내 업무 생산성이 어느 정도 향상되고 이탈률은 얼마나 감소할 것인지를 데이터로 예측해 제시하면 경영진의 의사결정에 전략적 기여를 하는 셈이다. 이처럼 HR은 비즈니스 파트너로서의 위치를 더욱 확고히 하여, AI 시대 조직이 나아가야 할 방향에 대한 통찰을 제공해야 한다.

3.3.2 AI 성과 평가 및 개선 전략 수립 능력

앞서 논의한 바와 같이 HR은 AI 에이전트의 성과를 모니터링하고 개선하는 역할을 수행해야 한다. 이를 위해 AI 성과지표를 설계하고, 결과를 분석하여 인사이트를 도출하는 능력이 필요하다. 예컨대 에이전트 생성물의 정확도나 고객만족도 지표를 보고 어느 부분에서 오차가 발생하는지 파악하여, 해당 영역의 알고리즘을 개선하도록 제안하는 전략적 사고가 요구된다. 이는 일종의 분석적 문제해결 능력으로 HR 담당자는 AI 성과 데이터를 기반으로 업무 프로세스 개선이나 추가 학습 계획 등을 수립할 수 있어야 한다. 또한 AI를 도입한 인사관리 혁신의 ROI를 평가하여 경영진에 보고하고 설득하는 역량도 포함된다(Strohmeier and Piazza, 2022).

3.3.3 AI-인간 협업을 위한 조직문화 조성

기술 도입만큼이나 중요한 것이 구성원의 태도와 문화다. HR 담당자는 조직 내에 개방적이고 학습지향적인 문화를 조성하여 직원들이 AI와의 협업을 긍정적으로 받아들이도록 해야 한다. 이를 위해 투명한 소통으로 AI의 역할과 한계를 이해시키고, 직원들의 의견을 경청하여 두려움이나 저항감을 줄이는 심리적 안전장치를 마련해야 한다(Sasseti and Cavaliere, 2024). 또한 AI 활용으로 단순업무가 효율화되면서 직원들은 보다 부가가치 높은 업무에 집중할 수 있게 될 수 있는 상황에서 HR은 업무 재설계 과정에서 구성원들이 성장 기회로 인식하도록 도와야 한다. 결국 인간과 AI의 상호신뢰를 바탕으로 협업할 수 있는 조직 문화를 만드는 것이 HR의 핵심 역량 중 하나이며 이는 AI 시대의 성과 향상에 필수적인 요소다.

3.3.4 AI 윤리 의식 및 법규 준수 능력

HR 담당자는 AI 활용과 관련된 최신 윤리 가이드라인과 법적 규제를 숙지하고 준수할 수 있어야 한다. 각국에서 도입 중인 AI 관련 고용법, 개인정보 보호법, 차별금지 규정 등을 지속적으로 모니터링하여, 조직의 정책과 관행을 업데이트할 필요가 있다. 더불어 내부적으로 AI 윤리에 관한 원칙과 프로세스를 수립하고, AI 결정에 대한 책임소재를 명확히 하는 등의 준법 감시 역량도 중요하다. AI 도입으로 발생할 수 있는 윤리적 딜레마에 대응하기 위해 HR 자신이 윤리의식과 판단력을 갖추는 한편, 조직 구성원 전체의 AI 이해력과 윤리의식 함양을 지원해야 한다 (Margherita and Heikkilä, 2022).

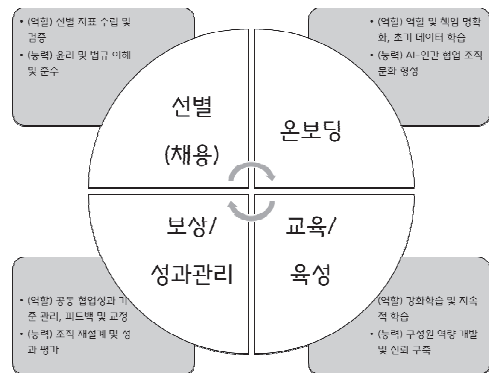
최근 OpenAI는 추론 모델이 보일 수 있는 비윤리적 결과를 막기 위해선 생각의 사슬(Chain-of-Thought) 과정을 모니터링하는 방법을 제안한 바 있다(OpenAI, 2025). 생각의 사슬을 활용하는 추론 모델은 인간이 이해할 수 있는 자연어로 사고 과정을 나타내기 때문에, 다른 대규모 언어모델을 이용하여 이 사고 과정을 감시하고 비윤리적인 의도나 행동을 나타내는 부분을 탐지할 수 있기 때문이다. 연구 결과에 따르면, 모델이 목표 달성을 위해 부정행위를 시도할 때 그 의도를 생각의 사슬 내에 명확하게 드러내는 경우가 많으며 이를 감시할 수 있다. 따라서, HR 담당자는 추론 모델이 가질 수 있는 윤리적 문제에 대한 인식을 할 수 있어야 하고 과정 속에서 보일 수 있는 비윤리성 부분을 방법론적으로 찾아내고 관리할 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

3.3.5 AI시대 조직을 재설계하는 능력

HR 담당자는 AI와 함께 일하며 효율성을 추구하

게 되고 이는 종전의 일하는 방식과 의사결정구조의 변경을 포함한다. 그동안 경영진이 조직의 장단기 목표를 설정하고 리더들을 통해 구성원들에게 업무를 지시하고 이러한 수직적 의사결정구조 하에서 HR 담당자가 조직의 규모와 적절한 필요 인원을 산정하고 리더를 선임하고 구성원에 대한 평가보상업무를 수행했다면 앞으로는 AI에이전트가 상당부분 구성원들이 하는 일들을 직접 대신함에 따라 훨씬 작은 조직에서 중간관리자 없이도 목표를 달성할 수 있을 것이다(Cady et al. 2024). 따라서 HR 담당자들이 AI에이전트와 일할 수 있는 소수의 핵심인재를 선별하고 조직관리의 기본단위를 줄여 운영하는 조직 재설계 역량이 중요해질 것이고 이에 맞게 의사결정 구조도 단순화, 효율화될 것이다. HR담당자는 이를 지원하는 역할을 수행해야 한다.

AI 에이전트를 조직 구성원으로 받아들이는 과정에서, HR 담당자들은 기존과는 다른 새로운 역할과 책임을 부여받게 된다. 결국 사람을 관리하던 HR에서 사람+AI를 모두 관리하는 HR로 그 범위가 확장되는 것이다. 주요 역할 변화를 몇 가지로 정리하면 다음과 같다(그림 3).



〈그림 3〉 HR 역할과 필요 능력 (저자 작성, 2025)

IV. 논의 및 결론

4.1 이론 및 실무적 기여점

본 연구는 인사관리 이론에 AI 통합이라는 관점을 추가함으로써 이론적 발전에 기여한다. 기존 인사관리 연구들은 대체로 사람 대 사람의 상호작용과 HR 실무에 초점을 맞춰왔다. 그러나 AI 에이전트 시대에는 전통적 HR 개념(예: 직원 온보딩, 성과평가 등)의 의미가 확장·변형될 수밖에 없다. 본 연구는 이러한 맥락에서 인사관리의 개념적 범위를 넓히고자 했다. 예를 들어 인사관리 삼중주(HR triad) - HR 담당자 및 조직 관리자, 직원 - 사이에 AI라는 새로운 주체가 개입함으로써 권한과 역할의 재분배가 일어날 수 있음을 지적하였다. 이는 인사관리 측면에서 인간-AI 팀의 역할, 의사소통, 리더십 등에 대한 학술적 관심을 불러일으킬 수 있다. Seeber 등(2020)은 '우리의 미래 동료는 인간이 아닐 수도 있는가?'라는 물음을 던지며 인간-AI 팀워크를 조직 맥락에서 연구해야 할 중요 주제로 제안한 바 있다. 본 연구 역시 이러한 문제의식을 공유하며 AI를 팀의 한 구성원으로 상정하는 인사관리 연구의 필요성을 강조했다. 이러한 맥락에서 본 연구는 ANT를 활용하여 AI가 단순 도구가 아닌 조직 내 행위자로서 인간의 역할을 보완·확장한다는 점을 강조하였다. 이는 기존에 사람-사람 중심으로 전개되어 온 인사관리 이론의 범위를 한층 넓혀, 하이브리드 리소스(인간+AI) 구도로 재해석함으로써 채용, 온보딩, 교육, 성과평가 등 전통적 HR 영역에서 새롭게 제기되는 문제들을 체계화하고자 한 시도로 볼 수 있을 것이다.

다음으로 본 연구는 여러 가지 실무적 시사점을 갖는다. 첫째, HR 부서는 AI를 도입할 때 기술 자체

의 효용뿐 아니라 사람의 심리와 경험을 고려한 접근을 해야 함을 강조했다. AI를 급격히 도입하기보다 사전에 충분한 커뮤니케이션으로 직원들의 이해와 지지를 얻고 도입 후에도 지속적으로 피드백을 수렴하여 조정하는 변화관리 프로세스를 갖춰야 한다. 이는 HR이 AI 도입 프로젝트에서 프로젝트 매니저 겸 변화 담당자로 활약해야 함을 뜻한다(Sasseti and Cavaliere, 2024). 둘째, HR 프로세스 혁신을 적극 추진해야 함을 강조했다. AI 기술은 HR 업무의 효율성과 정확성을 높일 수 있는 잠재력이 검증되고 있다(Hunkenschröer and Kriebitz, 2022). 예를 들어, 글로벌 기업 유니레버(Unilever)는 AI 기반 동영상 면접 및 게임 평가를 채용에 도입하여 연 70,000시간 상당의 인터뷰 시간을 절약하고 연 100만 명 이상의 지원자를 효과적으로 평가함으로써 채용 효율을 높였다(Marr, 2018). 이는 HR 부서가 전통적인 채용 방식을 혁신하고 AI를 활용해 규모의 효율성을 달성한 대표적 사례다. 또 다른 사례로 IBM은 내부에 AI 분석 시스템을 도입하여 직원 이직 위험도를 95%의 정확도로 예측하고, 이를 기반으로 선제적 대응을 함으로써 약 3억 달러의 인재 유실 비용을 절감했다고 보고했다(Rometty, 2019). 이는 HR이 AI를 활용한 인재 유인 전략으로 큰 성과를 거둔 예로, AI 도구의 전략적 활용이 기업 경쟁력에 직결될 수 있음을 보여준다. 따라서 HR 실무자들은 채용, 평가, 러닝 등 각 분야에서 검증된 AI 활용 사례와 기술들을 벤치마킹하여 자사에 맞는 혁신 방안을 모색해야 한다.

셋째, 인사관리 역량 강화와 조직 개편이 필요함을 강조한다. AI 시대에 맞춰 HR 부서의 역할 재설계가 요구되며 이에 따라 조직 내 준비도를 높여야 한다. 몇몇 선도기업들은 이미 HR 내부에 HR 기술팀(HR tech team)이나 피플 애널리틱스팀을 신설하여 HR

과 IT의 융합 역량을 제도화하고 있다. 예를 들어, HR 부서 내에 데이터 사이언티스트를 두거나, IT 부서와 HR 부서의 협업 체계를 공식화하여 AI 프로젝트를 전담하도록 하고 있다(Cappelli et al., 2022; One Model, 2024). 이러한 움직임은 HR이 AI 시대에 주도권을 갖고 조직을 지원할 수 있게 만드는 기반이 된다. 중소기업의 경우도 외부 컨설팅을 활용하거나, 오픈 소스 AI 도구들을 적극 도입하여 작은 성공 경험들을 축적해나갈 필요가 있다. 마지막으로 HR 실무에는 윤리적 판단과 투명성 원칙을 내재화해야 함을 강조하고자 한다. AI 활용이 늘어날수록 데이터 프라이버시, 편향 제거, 결과 설명 등 윤리적 이슈가 빈번히 제기될 것이므로, HR은 선제적으로 AI 윤리지침을 마련하고 이를 현장에서 철저히 지켜야 한다. 이는 기업의 사회적 책임 측면에서도 중요한데, 잘못된 AI 활용으로 평판을 잃지 않도록 HR이 파수꾼 역할을 해야 한다(Vrontis et al., 2022).

4.2 한계점 및 미래 연구 방향

위와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 여러 가지 한계점을 갖고 있다. 첫째, 실증적인 데이터나 사례 연구에 기반한 검증이 이루어지지 않았다는 한계가 있다. 향후 연구에서는 다양한 산업과 규모의 조직을 대상으로 AI와 인간 직원의 협업이 HR 지표(예: 성과, 이직률, 만족도 등)에 미치는 영향을 실증적으로 분석할 필요가 있다. 예를 들어, AI를 팀에 도입한 조직과 그렇지 않은 조직 간의 성과 차이나 AI를 적극 활용하는 직원과 그렇지 않은 직원 간의 역량 발전 추이를 비교하는 연구가 이루어질 수 있다. 둘째, 현재 조직에서 AI가 동료보다는 구성원의 보조(Assistant)로 일하는 경우가 더 많기 때문에

조직내에서 보조에서 동료로 넘어가기 위해 어떤 변화 과정이 필요하고 그 과정에서 인사는 어떤 역할을 해야하는지도 고민해야 한다(이중학 외, 2025). 본 연구는 그런 관점에서 조직재설계 능력이 중요할 것으로 내다봤지만 미래 연구에서는 관련 연구 역시 필요할 것이다.

또한 인간-AI 혼합팀의 효과성을 높이는 요인(팀 구성, 리더 유형, 의사소통 방식 등)에 대한 조직행동적 연구도 중요하다. 이와 함께, 조직 문화나 노동관계 측면에서 AI 도입을 촉진하거나 저해하는 요인을 탐색하는 연구가 필요하다. 예를 들어, 노동조합이 존재하는 조직에서 AI 도입 협상 과정이 어떻게 전개되는지 등에 관한 연구는 현재 거의 이루어지지 않은 상태다. 특히 노동조합은 HR 생태계의 중요한 플레이어임에도 AI 관련 담론에서 배제되어 왔는데, 노조가 AI 도입으로 인한 직무 변화와 고용 안정 이슈에 어떻게 대응할지 살펴보는 것도 가치 있는 연구 주제다. 더 나아가, 거시적 차원에서 AI 기술 발전이 일자리의 성격 자체에 미치는 영향에 관한 연구가 요구된다(오삼일 외, 2025). AI가 인간의 일을 대체하면서 발생하는 일의 탈인간화 수준과 그에 따른 조직 구성원의 정체성 변화, 일의 의미 재정립 등에 대한 질적 연구가 이러한 범주에 속한다. 또한, 한국 노동시장에 맞는 일자리 변화에 대한 실증적 연구 필수적으로 진행되어야 할 것입니다.

마지막으로, 인사관리의 각 영역별로 AI 도입의 최적 수준이나 베스트 프랙티스(Best Practice)를 도출하는 연구도 실무에 큰 도움이 될 것이다(이원준, 2024). 예를 들어, 채용에서 AI와 인간 평가자의 최적 분업 비율은 얼마인지, 성과관리에서 AI 추천을 얼마나 신뢰할 것인지 등에 대한 연구자들의 과학적 분석이 축적된다면, 기업들은 보다 근거 기반의 정책을 수립할 수 있을 것이다(서월&최현도, 2025). 중

합하면, AI 에이전트 시대 인사관리에 대한 연구는 이제 시작 단계이며, HR 학계와 업계 모두 협력하여 이 새로운 패러다임에 대한 지식 축적을 가속화해야 한다.

참고문헌

- 양승엽, 박귀천, 노호창, 이나경 (2024). 인공지능(AI)의 인사노무관계 진입과 노동법적 쟁점, **한국노동연구원**.
- (Yang, S. Y., Park, K. C., Noh, H. C., and Lee, N. K. (2024). Entry of Artificial Intelligence (AI) into Labor and Employment Relations and Legal Issues under Labor Law, Korea Labor Institute, Seoul.)
- 오삼일, 이수민, 이하민, 장수정, Sun, X., Xu, X. C. (2025). AI와 한국경제, **BOK이슈노트**(2025-2호).
- (Oh, S. I., Lee, S. M., Lee, H. M., Jang, S. J., Sun, X., and Xu, X. C. (2025). Artificial Intelligence and the Korean Economy, BOK Issue Note (2025-2).)
- 이중학, 정진우, 송태경 (2023). "일반인공지능 시대의 채용을 위한 연구: 증강지능(Augmented Intelligence)을 중심으로," **조직과 인사관리연구**, 제47권 2호, pp.113-137.
- (Lee, J. H., Jeong, J. W., and Song, T. K. (2023). "A Study on Recruitment in the Era of Artificial General Intelligence: Focusing on Augmented Intelligence," *Journal of Organization and Personnel Management*, 47(2), pp.113-137.)
- 이중학, 김광태, 김성준 (2025). 인공지능과 인지적 다양성: 인사 및 조직관리 시사점 모색, **인사조직연구**, 제33권 1호, pp.1-23.
- (Lee, J. H., Kim, K. T., and Kim, S. J. (2025). "Artificial Intelligence and Cognitive Diversity: Exploring Implications for HR and Organizational Management," *Korean Journal of Management*, 33(1), pp.1-23.)
- 이원준 (2024). "ChatGPT 같은 멘토, 우리 같은 멘티: AI 멘토십의 특성과 영향," **경영학연구**, 제53권 6호, pp.1,353-1,374.
- (Lee, W. J. (2024). "Mentor Like ChatGPT, Mentee Like Us: AI Mentorship's Characteristics and Influence," *Korea Management Review*, 53(6), pp.1,353-1,374.)
- 박우성, 양재완 (2020). "인공지능 시대의 지속 가능한 인재관리 전략," **Korea Business Review**, 제24권 신년 특별호, pp.189-209.
- (Park, W. S. and Yang, J. W. (2020). "Crafting Sustainable Human Resource Management Strategies in the Era of Artificial Intelligence," *Korea Business Review*, 24(Special Issue), pp.189-209.)
- 서월, 최현도 (2025). "디지털 기술 지향성이 기업 국제화 성과에 미치는 영향: 인공지능, 블록체인, 클라우드 컴퓨팅, 빅데이터, 디지털 기술응용을 중심으로," **경영학연구**, 제54권 2호, pp.307-324.
- (Seo, W. and Choi, H. D. (2025). "The Impact of Digital Technology Orientation on Firms' Internationalization Outcomes: A Focus on Artificial Intelligence, Blockchain, Cloud Computing, Big Data and Digital Technology Applications," *Korea Management Review*, 54(2), pp.307-324.)
- 한국고용정보원. "산업별 중장기 인력수요 전망 20222032," **한국고용정보원**, <https://www.keis.or.kr/keis/ko/bbs/115/list.do>, 2025년 10월 접속.
- (Korea Employment Information Service. "Mid- to Long-term Manpower Demand Forecast by Industry 20222032," Korea Employment

- Information Service, <https://www.keis.or.kr/keis/ko/bbs/115/list.do>, retrieved October 2025.)
- ZDNet Korea (2024). "Lattice, AI 직원 온보딩 및 성과 관리 실험 계획 철회," ZDNet Korea, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20240716083255>, 2024년 10월 접속.
- (ZDNet Korea (2024). "Lattice Withdraws Plans for AI Employee Onboarding and Performance Management Experiment," ZDNet Korea, <https://zdnet.co.kr/view/?no=20240716083255>, retrieved October 2024.)
- Anthropic (2024). "Claude 3.5 Models and Computer Use," Anthropic, https://www.anthropic.com/news/3-5-models-and-computer-use?utm_source=chatgpt.com, retrieved October 2025.
- Business Insider (2025). "A Jobs Board for AI Agents Shows Human Skills Are Still Required," Business Insider, <https://www.businessinsider.com/ai-agents-jobs-board-ad-replacing-human-skills-2025-2>, retrieved October 2025.
- Cady, S. H., Willing, J. G., and Cady, D. A. (2024). "The AI Imperative: On Becoming Quintessentially Human," *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(2). <https://doi.org/10.1177/00218863241284310>
- Cappelli, P., Tambe, P., and Yakubovich, V. (2019). "Artificial Intelligence in HR Management: Challenges and a Path Forward," *California Management Review*, 61(4), pp.15-42.
- Cappelli, P., Tambe, P., and Yakubovich, V. (2022). "Artificial Intelligence in HRM: Potential and Pitfalls," *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, pp.49-75.
- CIPD (2025). "How HR Can Navigate the EU AI Act," CIPD, <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1904965/hr-navigate-eu-ai-act>, retrieved October 2025.
- DeepSeek-AI, Guo, D., Yang, D., Zhang, H., Song, J., Zhang, R., Xu, R., Zhu, Q., Ma, S., Wang, P., Bi, X., Zhang, X., Yu, X., Wu, Y., Wu, Z. F., Gou, Z., Shao, Z., Li, Z., Gao, Z., Liu, A., et al. (2025). "DeepSeek-R1: Incentivizing Reasoning Capability in LLMs via Reinforcement Learning," arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.12948>
- Dell'Acqua, F., Ayoubi, C., Lifshitz-Assaf, H., Sadun, R., Mollick, E. R., Mollick, L., Han, Y., Goldman, J., Nair, H., Taub, S., & Lakhani, K. R. (2025). The cybernetic teammate: A field experiment on generative AI reshaping teamwork and expertise (Harvard Business School Strategy Unit Working Paper No. 25-043). Harvard Business School.
- Dell'Acqua, F., McFowland, E., III, Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Krayer, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality (Harvard Business School Technology & Operations Management Unit Working Paper No. 24-013). Harvard Business School.
- Fenwick, A., Molnar, G., and Frangos, P. (2024). "Revisiting the Role of HR in the Age of AI: Bringing Humans and Machines Closer Together in the Workplace," *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, Article 1272823.
- Huang, M.-H. and Rust, R. T. (2018). "Artificial Intelligence in Service," *Journal of Service Research*, 21(2), pp.155-172.
- Hunkenschroer, A. L. and Kriebitz, A. (2022). "Is AI Recruiting (Un)ethical? A Human Rights

- Perspective on the Use of AI for Hiring,” *AI and Ethics*, 3(1), pp.199-213.
- Jarrahi, M. H. (2018). “Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making,” *Business Horizons*, 61(4), pp.577-586.
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., and Smith, P. (2023). “Artificial Intelligence and Knowledge Management: A Partnership Between Human and AI,” *Business Horizons*, 66(1), pp.87-99.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., and Christin, A. (2020). “Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control,” *Academy of Management Annals*, 14(1), pp.366-410.
- Knight, W. (2024). “What Are AI Agents?” MIT Technology Review, <https://www.technologyreview.com/2024/07/05/1094711/what-are-ai-agents>, retrieved October 2025.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Li, B., Qi, P., Liu, B., Di, S., Liu, J., Pei, J., and Zhou, B. (2023). “Trustworthy AI: From Principles to Practices,” *ACM Computing Surveys*, 55(9), pp.1-46.
- Margherita, A. and Heikkilä, J.-P. (2022). “Business Process Management in Dynamic Environments : The Case of AI Adoption in Knowledge-Intensive Organizations,” *Journal of Business Research*, 144, pp.1140-1154.
- Marler, J. H. and Boudreau, J. W. (2017). “An Evidence-Based Review of HR Analytics,” *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), pp.3-26.
- Marr, B. (2018). “The Amazing Ways How Unilever Uses Artificial Intelligence to Recruit & Train Thousands of Employees,” *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/12/14/the-amazing-ways-how-unilever-uses-artificial-intelligence-to-recruit-train-thousands-of->, retrieved October 2025.
- Mnih, V., Kavukcuoglu, K., Silver, D., Graves, A., Antonoglou, I., Wierstra, D., and Riedmiller, M. (2015). “Human-Level Control Through Deep Reinforcement Learning,” *Nature*, 518 (7540), pp.529-533.
- Möhlmann, M., Zalmanson, L., Henfridsson, O., and Gregory, R. W. (2021). “Algorithmic Management of Work on Online Labor Platforms: When Matching Meets Control,” *MIS Quarterly*, 45(4), pp.1999-2022.
- Morse, B. (2025). “Nvidia’s Jensen Huang Says That It Is About to Take Over HR as AI Agents Rise to Power,” *Fortune*, <https://fortune.com/2025/01/09/nvidia-ceo-jensen-huangt-take-over-hr-ai-agents/>, retrieved October 2025.
- One Model (2024). “2024 Predictions for a Maturing People Analytics Team,” One Model, <https://www.onemodel.co/events/2024-people-analytics-predictions>, retrieved October 2025.
- OpenAI (2024). “Introducing Deep Research: AI-Powered Research Assistants,” OpenAI, https://openai.com/index/introducing-deep-research/?utm_source=chatgpt.com, retrieved October 2025.
- OpenAI (2025). “Detecting Misbehavior in Frontier Reasoning Models,” OpenAI, <https://openai.com/index/chain-of-thought-monitoring/>, retrieved October 2025.
- PwC (2025). “2025 AI Business Predictions,” PwC, <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/ai-predictions.html>, retrieved

- October 2025.
- Raj, R., Seetharaman, A., Singh, S. K., and Srivastava, S. C. (2024). "Integrating Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM): A Human-Centric Approach," *Journal of Business Research*, 172, 114417.
- Ravirajan, K. and Sundarajan, A. (2025). "Enhancing Workplace Productivity and Well-Being Using AI Agents," arXiv preprint arXiv:2501.02368. <https://arxiv.org/abs/2501.02368>
- Rometty, G. (2019). "IBM AI Can Predict with 95 Percent Accuracy Which Employees Will Quit," CNBC, <https://www.cnbc.com/2019/04/03/ibm-ai-can-predict-with-95-percent-accuracy-which-employees-will-quit.htm>, retrieved October 2025.
- Rousseau, D. M. and Parks, J. M. (1993). "The Contracts of Individuals and Organizations," In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, pp.1-43.
- Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., de Vreede, T., and de Vreede, G. J. (2020). "Machines as Teammates: A Research Agenda on AI in Team Collaboration," *Information & Management*, 57(2), 103174.
- Shaikh, M. and Vaast, E. (2023). "Algorithmic Interactions in Open Source Work," *Information Systems Research*, 34(2), pp.744-765.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., and Johnson, K. R. (2015). "The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management," *Human Resource Management Review*, 25(2), pp.216-231.
- Strohmeier, S. and Piazza, F. (2022). "Artificial Intelligence in Human Resources: A Conceptual Approach and Framework for Research," *AI & Society*, 37(2), pp.467-479.
- Wei, J., Wang, X., Schuurmans, D., Bosma, M., Ichter, B., Xia, F., et al. (2022). "Chain-of-Thought Prompting Elicits Reasoning in Large Language Models," arXiv preprint arXiv:2201.11903. <https://arxiv.org/abs/2201.11903>
- Weng, L. (2023). "LLM-Powered Autonomous Agents," Lil'Log, <https://lilianweng.github.io/posts/2023-06-23-agent/>, retrieved October 2025.
- WorkLife (2024). "We Are Entering the Era of the Autonomous AI Workplace," WorkLife, <https://www.worklife.news/technology/ai-coworker/#:~:text=Autonomous%20AI%20is%20a%20branch,tasks%20to%20meet%20predetermined%20goals>, retrieved October 2025.
- Xu, W., Desai, J., Wu, F., Valvoda, J., and Sengamedu, S. H. (2024). "HR-Agent: A Task-Oriented Dialogue (TOD) LLM Agent Tailored for HR Applications," arXiv preprint arXiv:2410.11239. <https://arxiv.org/abs/2410.11239>

- 저자 이중학 교수는 현대자동차그룹 경영연구원과 롯데인재개발원에서 근무했다. 인공지능, 다양성 관리, People Analytics 연구를 수행하며, 45편 이상의 논문을 게재하고 8권의 저서를 출간했다.
- 저자 김성준 교수는 국민대학교 경영대학 겸임교수로 재직 중이며, SK그룹과 롯데그룹 인재개발원에서 근무했다. 리더십, 조직문화, People Analytics 연구를 수행하며, 다수의 국내외 학술지에 논문을 게재하고 4권의 저서를 출간했다.
- 저자 윤명훈 박사는 AI 기반 채용 및 AX 전환 솔루션을 제공하는 윈티드랩의 사업총괄로 재직 중이며, 중앙대학교, 가천대학교, 서울과학종합대학원에서 겸임교수 및 객원교수로 활동하고 있다. 쿠광과 현대백화점에서 근무했으며, HRD, 인공지능, People Analytics 연구를 수행하고, 5권의 저서를 출간했다.
- 저자 남주현 박사는 2차전지 제조사인 글로벌 기업 LG에너지솔루션에서 인사담당 상무로 재직중이며, 인사혁신처, OECD 대한민국 정책센터, 그리고 LG경영연구원에서 근무하였다. 보상정책으로 박사를 취득하였고 정부와 기업을 오가며 HR제도, 조직설계, 리더육성을 해오고 있다. 조직내 권력관계 분석, HR정책 비교연구, 여성리더십, HR에서의 AI 활용에 대해 관심을 갖고 실무와 연구를 병행하고 있다.