2026·11

SK 주식회사 AX Ackerton Partners

업무/조직기능 재창조

AI 기반 SOP: AI Native 조직전환을 위한 업무 지식 체계화

글 | Ackerton Partners, AI Strategy본부 이재하 상무



01 · 업무 지식 관리의 현실과 한계

02 · AI 기반 SOP의 개념과 가치

03 · 실제 적용 사례와 시사점

04 · 실질적 성과를 위한 구축과 운영

05 · AI Native 조직 전환을 위한 준비 사항

Executive Summary

업무 지식 관리의 현실과 한계

- AI를 현업에 적용하려면 공식 절차와 현장 경험을 대조·검증해, 사람과 AI가 함께 활용할 수 있는 절차·판단 기준·예외 처리 방식을 마련해야 한다.
- 그러나 현업이 자료 수집·인터뷰·작성·검토를 반복하는 기존 SOP 구축 방식은 상당한 시간과 인력을 요구해, 여러 업무로 동시에 확산하는 데 제약이 있다.
- 구축 이후에도 업무 변화가 문서와 시스템에 각각 반영되면 실제 수행 방식과 차이가 날 수 있다. 따라서 표준 구축 부담을 줄이면서 지속적인 변경 체계가 수반된다.

AI 기반 SOP의 개념과 가치

- AI 기반 SOP는 이러한 고민을 해결하기 위해 AI의 자료 분석·초안 작성·변경 정리와 현업의 검증을 결합해 업무 표준을 구축·유지하는 체계다.
- 표준을 설계할 때는 여러 부서의 핵심 기능을 E2E로 연결하고, 단계별 수행 방법과 부서 간 인계 조건·책임·최종 완료 기준을 함께 정한다.
- 이렇게 검증된 절차·판단 기준·예외를 재사용하면 숙련자의 경험을 조직 자산으로 축적하고, 후속 과제의 반복 분석·작성 부담을 줄일 수 있다.

실제 적용 사례와 시사점

- 글로벌 전력관리기업은 약 1,000개 SOP 작성에 AI를 활용해 건당 시간을 약 1시간에서 10분으로 단축하며 대규모 문서화 부담을 낮췄다.
- 글로벌 소프트웨어기업은 해결 기록 작성 시간을 약 80% 줄이고 지식 문서 생성으로 확대했다. 축적된 현장 지식은 검증을 거쳐 SOP 개선에 활용할 수 있다.

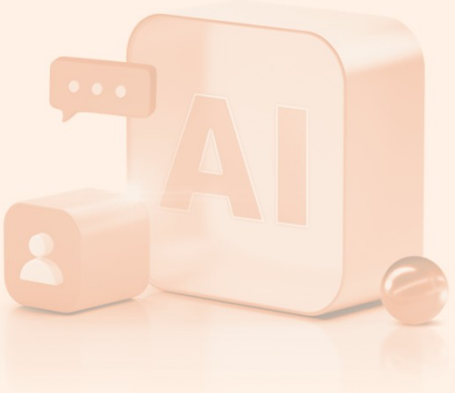
실질적 성과를 위한 구축과 운영

- 작성·축적한 지식을 실제 업무에 적용하려면 SOP에 시작·완료 조건, 수행 절차·판단 기준, 역할·권한, 예외·중단·이관 조건, 근거·변경 이력을 명시하고 정상·예외 상황에서 검증해야 한다.
- 구축 후에는 변화 포착→영향 분석·개정→검토·승인→배포·적용 확인 등 Loop를 운영, 변경된 사항을 SOP·AI참조 자료·시스템·실무자의 수행 방식에 일관되게 반영해야 한다.

Executive Summary

AI Native 조직 전환을 위한 준비 사항들

- 지속적인 검토·개정을 위해 SOP Owner와 E2E 업무의 총괄 책임을 명확히 하고, 현업이 판단 기준 보완·예외 해결·업무 개선에 집중할 권한과 시간을 확보해야 한다.
- 이 체계를 사업적 중요도가 높고 성과를 측정할 수 있는 핵심 업무부터 적용해 효과를 검증하고, 검증된 SOP와 운영 방식을 재사용하며 단계적으로 확산한다.
- 궁극적으로 AI 기반 SOP를 공통 기준으로 조직·프로세스·시스템·사람을 업무 변화에 맞춰 함께 조정, 운영을 정착시켜야 한다. 이것이 AI Native 조직 전환의 출발점이다.



01 업무 지식 관리의 현실과 한계

기업의 업무 지식은 규정과 매뉴얼뿐 아니라 실무자의 경험과 일상적인 문제 해결 과정에도 축적되어 있다. 사람은 흩어진 지식을 찾아 상황에 맞게 보완하지만, 이러한 지식이 개인이나 부서 안에 머물면 조직 전체에서 활용하기 어렵다.

생성형 AI와 에이전틱 AI를 현업에 적용하려면 이 지식을 신뢰할 수 있는 업무 기준으로 정리해야 한다. 무엇을 확인하고 어떤 조건에서 처리하며 언제 사람에게 판단을 넘겨야 하는지를 구체화해야 하기 때문이다. 이를 위해서는 공식 절차와 현장 경험을 대조·검증해 표준운영절차(Standard Operating Procedure, SOP)로 정리하고, 업무 변화에 맞춰 유지하는 체계가 필요하다.

1.1 현업 중심의 SOP 구축 방식과 확산의 제약

전통적인 SOP 구축에서는 현업과 프로젝트 수행 인력이 자료 수집, 인터뷰, 절차 정리, 검토·수정을 대부분 직접 수행한다. 기존 문서와 실제 업무의 차이를 확인하고, 빠진 내용이나 서로 다른 설명이 발견되면 추가 인터뷰와 수정을 반복한다. 문서에 없는 판단 근거와 예외를 파악하려면 현업의 참여가 필수적이지만, 일상 업무와 병행해야 하므로 투입 가능한 인력과 시간이 진행 속도를 좌우한다.

이러한 부담은 확산 단계에서 더 커진다. 과제별 결과가 분리되어 있거나 형식과 상세 수준이 다르면 유사한 업무에서도 기존 결과를 활용하기 어렵다. 비슷한 자료 수집과 인터뷰, 문서 작성을 반복하면서 여러 과제를 동시에 추진하는 데 제약이 생긴다.

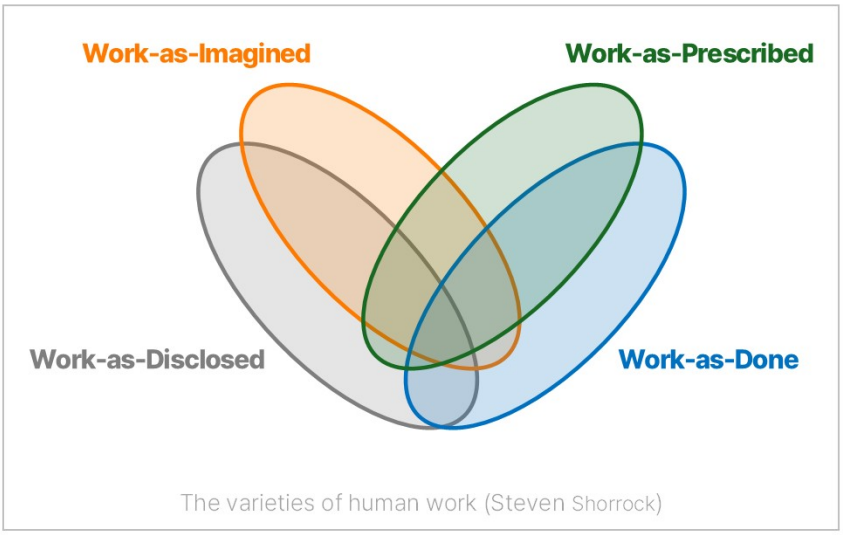
구축 이후에도 업무 수행과 문서 갱신이 분리되어 있으면 새로운 판단 기준과 해결 경험이 SOP에 반영되지 않는다. 담당자는 개인 메모나 동료의 도움으로 이를 보완하고, 다른 사람은 같은 내용을 다시 확인하게 된다. 따라서 자료 분석과 작성의 부담을 줄이고, 현업의 전문성이 필요한 판단·검증에 집중하면서 검증된 결과를 재사용하는 방식이 필요하다.

1.2 공식 절차와 실제 업무 사이의 공백

최신 SOP라도 실제 업무에 필요한 판단 기준이 충분히 담기지 않을 수 있다. 예를 들어 '서류의 적정성을 검토한 후 승인한다'는 문장은 순서를 설명하지만, 무엇을 대조하고 어느 수준의 차이를 허용하며 정보가 부족하면 누구에게 확인해야 하는지는 알려주지 않는다. 숙련자는 이를 경험으로 보완하지만, 신규 담당자나 AI는 판단 근거를 찾기 어렵다.

Erik Hollnagel은 업무 수행 방식에 관한 가정인 'Work-as-Imagined'와 실제 수행 방식인 'Work-as-Done'을 구분했다. Steven Shorrock은 이를 상상된 업무, 규정된 업무, 설명된 업무, 실제 수행된 업무로 세분화했다[그림 1]. 이러한 관점은 문서, 인터뷰, 실제 수행 기록이 각각 업무의 일부를 보여주므로 종합적으로 살펴봐야 한다는 점을 시사한다.

[그림 1] The varieties of human work



The varieties of human work (Steven Shorrock)

문서와 다른 방식으로 업무가 수행되었다면 규정의 한계, 시스템 제약, 예외 상황 등 그 이유를 확인해야 한다. 현장의 관행도 관련 규정과 업무 목적에 부합하는지 검증한 뒤 표준에 반영해야 한다. 맥킨지 역시 에이전틱 AI 도입을 위해 기존 SOP나 개인의 암묵지에 담긴 우수한 수행 방식을 개별 업무에 충분히 구체적인 수준으로 명문화해야 한다고 강조한다.

1.3 PI 이후에도 계속 변하는 조직과 업무

프로세스 혁신(Process Innovation, PI)을 통해 업무 절차와 역할을 정비하고 시스템을 구축하더라도, 프로젝트 종료 시점의 설계가 그대로 유지되지는 않는다. 사업과 고객 요구가 바뀌고 조직이 개편되며 새로운 시스템과 업무 방식이 도입되기 때문이다.

이때 함께 조정해야 할 요소는 조직, 프로세스, 시스템, 사람이다.

조직, 프로세스, 시스템, 사람

조직	책임·권한과 협업 구조	**시스템**	기능·데이터·접근 권한 제공
프로세스	업무 순서와 판단 기준	**사람**	업무 이해 및 실제 업무 수행

변경 사항이 각각 다른 경로로 반영되면 새로운 업무 기준과 시스템 설정, 담당자의 수행 방식이 어긋날 수 있다.

기업의 지속적인 변화를 고려하면 변경이 발생할 때 관련된 책임·절차·시스템·수행 방식을 함께 점검하고 조정하는 운영 체계가 중요하다. AI 기반 SOP는 업무 지식의 구축과 변경 관리를 연결함으로써 이러한 체계의 출발점이 될 수 있다.

더 많은 내용을 보시려면

파일 다운받기

버튼을 눌러주세요