AX 전환 준비도 진단 (기업용) 문항과 구조

진단 목적 · 5단계 구조 · 32문항 · 점수와 판정 · 결과의 구성과 활용

2026. 10. 23.

I. 진단 개요

□ 진단 목적

○ 구성원 인식으로 우리 회사의 AX **준비 단계**와 **병목 단계**를 찾음

○ 나와 동료, 경영진과 실무자의 **인식 차이**를 확인함

○ 병목 단계부터 개인·팀·회사가 할 **행동**을 정함

□ 진단 대상: 회사 구성원 전체(실무자·팀장·파트장·임원·경영진). 회사 전용 링크(?group=회사코드)로 응답을 한 회사로 묶음

□ 진단 구성

○ 5단계 준비도 30문항(단계별 6문항)과 전반 인식 2문항, 총 **32문항**, 5점 동의 척도

○ 배경 문항: 직급(실무자·팀장·파트장·임원·경영진·기타), 직무군(6개), 최근 한 달 업무 AI 사용 빈도(5단계). 개인을 식별할 수 있는 정보는 묻지 않음

○ 소요 시간 약 7분, 익명 웹 응답, 응답 직후 결과 확인(결과 코드 발급)

□ 작성 방식: 진단의 관점 → 구조 → 문항 → 점수와 판정 → 결과의 구성과 활용 → 결과 예시 순으로 정리하고, 각 장의 기준이 실제 진단 화면의 계산 방식과 일치하도록 작성함

II. 진단의 관점과 구조

1. 진단의 관점

□ AX(AI 전환)는 AI 도구 도입에서 끝나지 않고, 사람이 일하는 방식부터 회사의 업무 체계까지 AI를 전제로 다시 짜는 일임

○ 여러 기업 AI 성숙도 모델은 공통으로 기반 → 개인 → 팀 → 전사 → 내재화의 순서를 제시함

○ 앞 단계가 비어 있으면 뒤 단계에 투자해도 효과가 작으므로, 점수의 총합보다 **어느 단계에서 막혀 있는가(병목)**를 먼저 봄

2. 5단계 구조

1단계	→	2단계	→	3단계	→	4단계	→	5단계
기반 마련		개인 활용		업무 재설계		전사 확산		AI 내재화

<표 1> 단계별 문항 주어, 핵심 질문, 준비된 상태, 책임 주체

단계	문항 주어	핵심 질문	준비된 상태	주로 책임질 곳
1단계 기반 마련	“우리 회사는”	회사는 AX를 시작할 바탕을 깔았나?	회사가 AX 목표를 밝히고 자원·사용 지침·공식 도구·기초 교육으로 출발선을 마련함	경영진·지원 부서
2단계 개인 활용	“나는”	나는 업무에 AI를 쓰고 있나?	구성원 각자가 반복 업무에 AI를 쓰고, 요청을 구체화하며, 결과를 확인하고 효과를 설명함	구성원 개인
3단계 업무 재설계	“우리 팀은”	팀의 일하는 방식이 AI를 넣어 바뀌었나?	팀이 과업을 AI와 사람에게 나누고 사람 검토 단계를 둔 채 절차를 바꾸어 효과를 지표로 확인함	팀 리더·팀원
4단계 전사 확산	“우리 회사는”	좋은 사례가 회사 전체로 퍼지고 있나?	검증된 사례가 다른 부서로 퍼지고, 통합 데이터 위에서 기능을 재사용하며, 성과를 전사 지표·평가에 반영함	경영진·IT·현업
5단계 AI 내재화	“우리 회사의 업무 체계는”	AI가 회사의 업무 체계에 녹아들었나?	사람과 AI의 역할을 처음부터 함께 설계한 프로세스에서 AI가 감독 아래 일하고, 의사결정과 고객 서비스에 AI가 들어감	전사

3. 설계 원칙

□ 주어 통일: 한 단계 안의 문항은 주어를 같게 하여, 응답자가 **직접 아는 범위**를 기준으로 답하게 함

○ 개인 활용은 “나는”, 업무 재설계는 “우리 팀은”, 기반 마련·전사 확산은 “우리 회사는”, AI 내재화는 “우리 회사의 업무 체계는”으로 물음

□ ‘잘 모르겠다’ 선택지: 구성원이 직접 알기 어려운 회사 수준 단계(1·4·5단계)와 전반 인식 문항에만 둠

○ 점수 계산에서는 제외하고, 단계별 ‘모르겠다’ 비율을 따로 보고함

○ 비율이 높은 단계는 회사가 그 내용을 구성원에게 충분히 알리지 않았다는 신호로 해석함

□ 행동·제도 문항: “중요하다고 생각한다”가 아닌 “제시했다·운영한다·확인한다”처럼 **있는지 없는지 확인할 수 있는** 행동과 제도로 물음

□ 참고 모형: 아래 모형들의 공통 순서를 바탕으로 이 진단을 위해 구성함(특정 모형 하나를 그대로 옮긴 것이 아님)

○ (1단계) MIT CISR 1단계 · McKinsey 경영진 의지 · NIST AI RMF 거버넌스 · 기보 기초·준비

○ (2단계) Microsoft 1국면(AI 비서) · Gartner Active · 개인 변화 준비도(Holt 외, 2007)

○ (3단계) McKinsey 업무 흐름 재설계 · MIT CISR 2단계 · Microsoft 2국면 · 일 설계(Parker & Grote, 2022)

○ (4단계) MIT CISR 3단계 · McKinsey 성과 측정 · Cisco 데이터 · Gartner Operational · 기보 확산

○ (5단계) MIT CISR 4단계 · Microsoft 3국면 · NIST AI RMF · Gartner Transformational · 기보 선도

III. 진단 문항

□ 응답 척도: 1 전혀 그렇지 않다 · 2 그렇지 않다 · 3 보통이다 · 4 그렇다 · 5 매우 그렇다 · (해당 문항만) 잘 모르겠다

□ 제시 순서: 단계 순서대로 한 화면에 한 단계씩, 마지막 화면에 전반 인식 문항

<표 2> 단계별 진단 문항과 측정 내용

코드	문항	측정 내용
1단계 · 기반 마련 (주어 "우리 회사는")		
F1	우리 회사는 AX로 달성하려는 목표를 구체적인 업무 성과(예: 처리 시간 단축, 품질 향상)로 제시했다.	목표의 구체성
F2	우리 회사 경영진은 AX 과제에 필요한 자원(예: 예산, 전담 인력)을 배정하고 있다.	자원 배정
F3	우리 회사는 AI 사용 기준(예: 입력하면 안 되는 정보, 결과 검토 책임)을 담은 공식 지침을 갖추고 있다.	사용 지침
F4	우리 회사는 업무용으로 승인한 AI 도구를 구성원에게 제공한다.	승인 도구
F5	우리 회사는 직무별 AI 활용 교육을 운영한다.	직무별 교육
F6	우리 회사는 AX로 구성원의 역할이 어떻게 달라지는지 구성원에게 설명했다.	역할 변화 설명
2단계 · 개인 활용 (주어 "나는")		
P1	나는 매주 반복되는 내 업무 가운데 적어도 한 가지를 AI로 처리하고 있다.	반복 업무 활용
P2	나는 AI에게 일을 맡기기 전에 그 과업이 AI에 적합한지 따져 본다.	과업 적합성 판단
P3	나는 AI에게 요청할 때 결과물이 갖출 조건(예: 목적, 분량, 형식)을 구체적으로 제시한다.	요청의 구체화
P4	나는 AI 결과를 업무에 쓰기 전에 원자료와 대조해 확인한다.	결과 검증
P5	나는 AI에 자료를 입력하기 전에 보호해야 할 정보(예: 기밀정보, 개인정보)가 들어 있는지 확인한다.	정보 보호
P6	나는 AI 활용으로 달라진 내 업무 성과(예: 줄어든 시간, 줄어든 오류)를 확인한다.	효과 확인
3단계 · 업무 재설계 (주어 "우리 팀은")		
W1	우리 팀은 업무를 과업 단위로 나누어 AI가 맡을 부분과 사람이 맡을 부분을 정해 두었다.	과업 분담
W2	우리 팀의 업무 절차에는 AI 결과를 사람이 검토하는 단계가 명시되어 있다.	사람 검토 단계
W3	우리 팀은 AI를 활용하기 위해 기존 업무 절차 자체를 바꾸었다(예: 단계 통합, 순서 변경).	절차 재설계

코드	문항	측정 내용
W4	우리 팀은 AI를 적용한 업무의 효과를 전후 비교 지표(예: 처리 시간, 오류 건수)로 확인한다.	전후 지표
W5	우리 팀에는 효과가 확인된 AI 활용 방법이 누구나 쓸 수 있는 형태(예: 공용 요청문, 작업 안내서)로 정리되어 있다.	방법의 공유
W6	우리 팀은 AI 활용 중 생긴 오류 사례를 팀원들이 함께 검토한다.	오류 공동 검토
4단계 · 전사 확산 (주어 "우리 회사는")		
E1	우리 회사는 한 부서에서 효과가 확인된 AI 활용 사례를 다른 부서가 도입하도록 지원하는 체계(예: 전담 조직, 사례 공유 플랫폼)를 운영한다.	사례 확산 체계
E2	우리 회사에서는 한 부서가 만든 AI 기능(예: 업무 자동화, 사내 AI 비서)을 다른 부서도 함께 쓴다.	기능 재사용
E3	우리 회사의 업무 데이터는 부서 구분 없이 AI가 안전하게 활용할 수 있도록 통합되어 있다.	데이터 통합
E4	우리 회사는 AI에 쓰이는 데이터의 품질(예: 정확성, 최신성)을 정해진 기준으로 관리한다.	데이터 품질
E5	우리 회사는 AI 과제의 성과를 전사 공통 지표로 정기적으로 측정한다.	전사 성과 지표
E6	우리 회사의 인사 평가는 AI를 활용한 업무 혁신을 성과로 반영한다.	평가 반영
5단계 · AI 내재화 (주어 "우리 회사의 업무 체계는")		
N1	우리 회사에서는 AI가 사람의 감독 아래 부서를 넘는 업무 프로세스의 여러 단계를 처리한다.	감독 아래 자동 처리
N2	우리 회사는 업무 프로세스를 설계할 때 사람과 AI가 각각 맡을 역할을 처음부터 함께 정한다.	사람–AI 공동 설계
N3	우리 회사는 운영 중인 AI 시스템마다 책임지는 담당자를 지정해 관리한다.	시스템 책임자
N4	우리 회사는 운영 중인 AI 시스템의 위험(예: 오류, 보안, 윤리)을 정해진 주기로 점검한다.	위험 정기 점검
N5	우리 회사의 주요 의사결정 자료에는 AI 분석 결과가 기본적으로 포함된다.	AI 기반 의사결정
N6	우리 회사는 AI를 활용해 고객(또는 서비스 대상)에게 제공하는 상품이나 서비스의 방식을 바꾸었다.	고객 서비스 혁신
전반 인식		
G1	우리 회사 구성원들은 AX 전환을 해내려는 의지가 강하다.	AX 의지
G2	우리 회사는 AX 전환을 해낼 역량을 갖추고 있다.	AX 역량

※ 전반 인식(G1·G2)은 단계 판정에 쓰지 않음. 단계 점수와 함께 움직이는지(상관)를 보아 진단이 제대로 작동하는지 확인하고, 결과에 "AX 의지·역량에 대한 인식"으로 따로 보여 줌

IV. 점수 산출과 판정

<표 3> 점수 산출과 판정 기준

구분	산출·판정 기준	비고
단계 점수	(응답한 문항 평균 − 1) × 25 → **0~100점**	'잘 모르겠다' 제외, 6문항 중 4문항 이상 응답 시 산출(미만은 판단 보류)
준비된 단계	1단계부터 차례로 기준점 **60점** 이상인 단계까지(누적 판정)	처음으로 60점에 못 미친 단계가 **병목**
회사의 단계	같은 회사 응답자들의 **단계별 평균 점수**에 같은 누적 규칙 적용	같은 회사 링크(group)로 응답한 사람끼리 집계
수준 이름	80점 이상 주도 · 60~79 정착 · 40~59 형성 · 40 미만 시작	단계 점수와 종합 점수에 공통 적용
인식 차이	나 − 다른 응답자 평균. ±10점 안은 비슷함, 10점 이상 주목, 20점 이상 큰 차이	표준화 차이(차이 ÷ SD) ±0.5 이상이면 뚜렷한 차이
최소 인원	회사 결과·비교는 5명 이상부터 안정. 응답자 구분별 비교는 구분마다 3명 이상만 표시	응답자 보호와 결과 안정성

□ 예시: 1·2단계 60점 이상, 3단계 52점이면 "2단계까지 준비됨", 병목은 3단계. 4단계 점수가 높더라도 판정은 3단계에서 멈춤

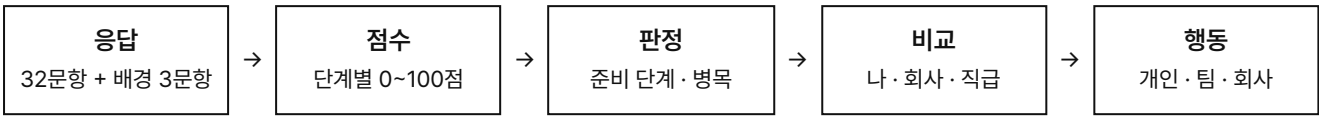
<표 4> 결과의 신뢰성을 확인하는 지표

지표	계산	읽는 법
합의도 rwg(j)	회사 주어 단계(1·4·5단계)의 문항 분산 평균을 균등분포 기대분산(5점 척도 = 2)과 비교	.70 이상이면 평균을 회사의 상태로 읽을 수 있음
신뢰도 α	단계 6문항의 내적 일관성('모르겠다' 없이 응답한 10명 이상일 때)	높을수록 한 단계의 문항이 같은 것을 잼
단계 순서 일치율	앞 단계를 넘지 못했는데 뒤 단계를 넘은 응답이 없는 비율	높을수록 단계 순서 가정이 맞음
단계–전반 인식 상관	다섯 단계 평균과 G1·G2 점수의 상관 r	단계 점수가 의지·역량 인식과 함께 움직이는 정도

※ 기준점 60점과 단계 순서는 타당화 전의 잠정 기준이며, 응답이 쌓이면 위 지표로 점검해 조정함

V. 결과의 구성과 활용

1. 결과 화면의 구성



<표 5> 결과 화면별 주요 내용과 활용

결과 화면	주요 내용	활용
내가 본 우리 회사	내가 본 준비 단계(계단 그림), 핵심 숫자(내 단계, 다른 응답자가 가장 많이 본 단계, 인식 차이가 가장 큰 단계, '모르겠다' 수), 단계별 인식 차이, 다른 응답자의 단계 분포, 단계별 비교표(표준화 차이·위치), 차이가 가장 큰 단계의 풀이, 지금 내가 해 볼 수 있는 것	내 인식이 동료와 어디서 다른지 알고 개인 행동을 정함
우리 회사 분석결과	회사의 준비 단계와 병목, 핵심 숫자(응답자·준비된 단계·전반 인식·'모르겠다' 비율), 단계별 회사 평균과 수준 분포, 기초 통계(평균·SD·준비됨 비율·합의도·α), 가장 잘 갖춘 것과 가장 비어 있는 것(문항), 구성원이 잘 모르는 것, 다음 단계로 가려면, 진단 도구 점검	회사가 어느 단계에 있고 무엇부터 채울지 정함
응답자 구분별 비교	직급별 단계 평균과 판정 단계, 경영진·리더와 실무자의 인식 차이(가장 큰 단계), 직무군별·AI 사용 빈도별 단계 평균	위아래·부서 간 체감 차이와 소통 지점을 찾음

□ 행동 제안 산출 방식

○ (회사) 병목 단계와 그다음 단계에 대해, 평균이 가장 낮은 문항 2개와 단계별 행동 목록(단계마다 3개)을 제시함

○ (개인) 개인 활용·업무 재설계 가운데 80점 미만인 단계마다 개인 행동 3개와 "아직 갖추지 못했다고 답한 것"을, 이어서 회사 병목에 대해 팀과 회사에 제안할 행동 2개를 제시함

○ (인식 차이) 차이가 가장 큰 단계는 "내가 더 높게 봄 / 더 낮게 봄"에 맞춘 풀이와 행동 3개를 제시함

□ 모든 결과 화면은 PDF 결과 보고서로 저장하여 회의 자료로 활용할 수 있음

2. 활용 절차

□ 운영 절차

○ ① 준비: 회사 코드를 정해 전용 링크(?group=회사코드)를 배포함

○ ② 응답: 부서·직급이 고르게 응답하도록 안내함(최소 5명, 권장 30명 이상)

○ ③ 공유: 회사 결과를 함께 읽는 회의를 열어 병목·'모르겠다'·인식 차이를 확인함

○ ④ 실행: 병목 단계 과제 2~3개를 책임자·기한·지표와 함께 정함

○ ⑤ 재진단: 3~6개월 뒤 같은 링크로 다시 진단해 단계 이동을 확인함

<표 6> 역할별 결과 활용

역할	먼저 볼 결과	이어서 할 일
경영진	회사의 준비 단계와 병목, 1·4·5단계 점수, 경영진과 실무자의 인식 차이	병목 단계에 자원과 책임자를 배정하고 AX 목표를 다시 알림
HR·AX 담당	'모르겠다' 비율, 가장 비어 있는 문항, 합의도, 직무군별 차이	지침·도구·교육의 전달 경로를 고치고 직무별 프로그램을 설계함
팀장	3단계 업무 재설계 점수, 직급별 차이, 다음 단계로 가려면	팀 과업 목록에서 AI가 맡을 부분과 사람 검토 단계를 정함
구성원	내가 본 우리 회사, 인식 차이가 가장 큰 단계	지금 내가 해 볼 수 있는 것 가운데 하나를 이번 주에 실행함

3. 해석상 유의 사항

□ '모르겠다'가 30%를 넘는 단계: 제도가 없어서인지, 있는데 알려지지 않아서인지 먼저 가리고, 후자라면 새 제도보다 공지 방식을 바꿈

□ 합의도가 .70보다 낮은 단계: 회사 평균 하나로 읽지 않고, 응답자 구분별 비교에서 어느 구분이 다르게 보는지 확인함

□ 뒤 단계 점수가 앞 단계보다 높은 경우: 판정은 앞 단계에서 멈춤. 일부의 앞선 사례가 바탕 없이 운영되고 있을 수 있음

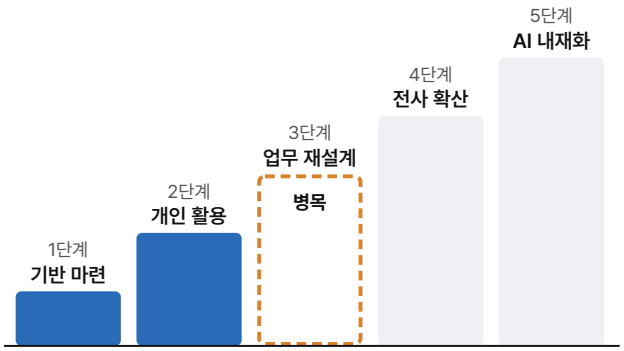
□ 이 진단은 BETA임. 단계는 **구성원 인식**으로 추정한 것이므로, 공식 성숙도 판정에는 문서·지표 같은 증거 확인을 함께 사용함

VI. 결과 예시

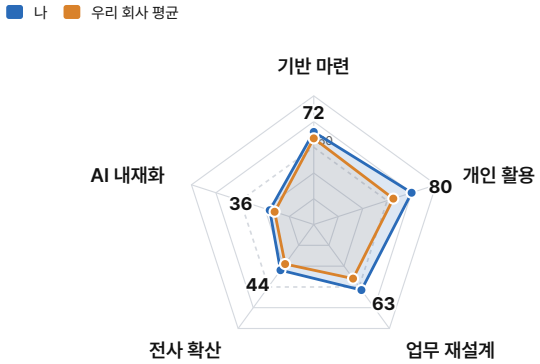
□ 아래는 응답자 한 사람(팀장·파트장)이 받는 결과 화면을 **가상 수치**로 재구성한 예시임. 같은 회사 응답 40명을 가정함

※ 수치는 이해를 돕기 위한 가상 예시이며 실제 진단 결과가 아님

1. 준비 단계와 단계별 점수



[그림 1] 회사의 준비 단계(계단 그림)



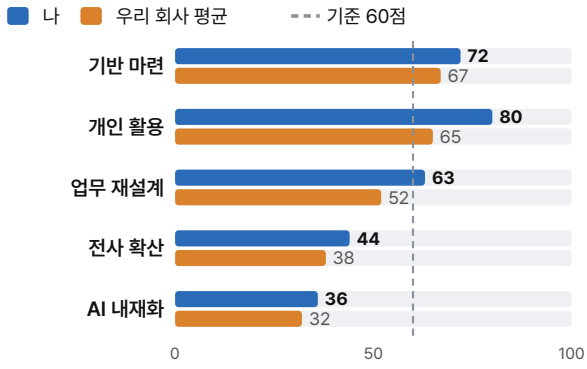
[그림 2] 단계별 점수 방사형: 나와 우리 회사 평균

□ 판정 예시

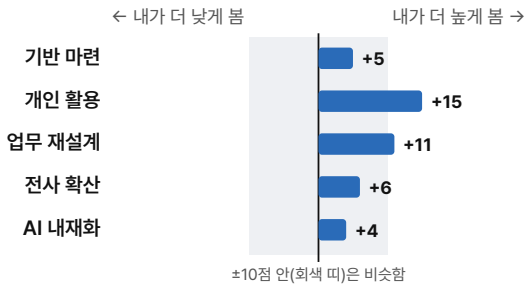
○ (회사) 2단계까지 준비됨. 병목은 3단계 업무 재설계(평균 52점)이며, 이 단계에서 “준비됨”(60점 이상)이라고 본 응답자는 33%임

○ (나) 3단계까지 준비됨으로 봄. 회사 판정보다 한 단계 높게 보고 있음

2. 나와 회사의 인식 차이



[그림 3] 단계별 점수 비교(0~100점)



[그림 4] 단계별 인식 차이(나 – 우리 회사 평균)

<표 7> 단계별 비교표 예시

단계	나	우리 회사 평균	차이	회사 수준
1. 기반 마련	72	67	+5	정착

단계	나	우리 회사 평균	차이	회사 수준
2. 개인 활용	80	65	+15	정착
3. 업무 재설계	63	52	+11	형성
4. 전사 확산	44	38	+6	시작
5. AI 내재화	36	32	+4	시작

□ 해석 예시

○ 인식 차이가 가장 큰 단계는 개인 활용(+15점)로, 나는 팀의 AI 활용 상태를 회사 평균보다 좋게 보고 있음. 앞서 있는 팀이라면 방법을 정리해 다른 팀에 공유할 근거가 됨

○ 회사 전체로는 기반 마련·개인 활용은 갖추었으나(60점 이상), 팀 단위 업무 재설계에서 막혀 있음. 전사 확산·AI 내재화 투자보다 업무 재설계를 먼저 채워야 함

3. 행동 제안 예시

□ 회사가 할 일(병목: 3단계 업무 재설계)

○ 팀별로 과업 목록을 만들고, AI에게 맡길 과업과 사람이 확인할 단계를 표시함

○ 팀 업무 절차서에 AI를 쓰는 단계와 검토 단계를 적어 넣음

□ 내가 할 일

○ 우리 팀이 AI를 쓰는 방식을 문서로 정리해 다른 팀에 공유함

○ 효과를 숫자(걸린 시간, 오류 수)로 남겨 전사 확산의 근거로 씀