

성공적인 ERP도입을 위해 조직구성원의 저항을 줄이기 위한 효과적인 변화관리에 관한 연구

장활식

부산대학교 경영학과 조교수

이영희, 김재정

부산대학교 경영학과 대학원

I. 서론

새로운 정보기술의 도입은 전통적인 경영조직의 구조, 관리과정, 경영성과 및 조직행동을 포함한 경영시스템 전반에 걸쳐 변화를 초래한다. 이러한 변화는 현재 이슈가 되고 있는 ERP(Enterprise Resource Planning; 전사적 자원관리)의 경우에는 더욱 그렇다고 볼 수 있다. 즉, ERP를 도입함으로써 나타나는 업무 프로세스의 재설계, 규정·절차의 개선, 서식 및 코드 체계의 표준화 등의 변화는 ①조직 구조적인 측면에서 정보권력의 재분배나 부서 간 갈등을 발생시킬 수 있고 정체성의 변화를 불러오고, ②직무구조 측면에서 직무내용의 변화, 직무환경의 변화를 가져올 수 있으며, ③구성원들 사이에서는 의사소통 양상의 변화, 사용자 저항 등의 위험을 불러오게 된다(조민호, 설중웅, 1999). 따라서 정보시스템에서 기대되는 효과(성과)가 실제적으로 발휘되려면 변화를 통해 발생하는 조직의 위험이나 저항 요인들을 잘 대처해 나갈 수 있는 효율적인 관리가 요구되며, 이는 조직에서의 적절한 변화관리를 통해서만 이루어진다. 다시 말해서 변화관리는 조직을 보다 유효하고 보다 능동적이며 구성원들이 보다 만족스럽게 일할 수 있는 곳으로 만드는 것이 목적이라고 할 수 있다.

ERP시스템은 경영혁신의 일환으로 시도된 업무 재설계와 더불어 기업의 경쟁력을 재고시키는 수단으로 각광받아오면서, 국내에서도 ERP시스템을 도입하였거나 도입을 계획하고 있는 기업의 수가 날로 늘어나고 있는 실정이나 이러한 ERP의 도입으로 인한 저항관리전략이나 변화관리전략에 관한 학술적인 연구는

매우 부진하다.

따라서, 본 논문에서는 ERP를 도입하고 있는 국내중소기업을 대상으로 조직에서 이루어지고 있는 변화관리가 조직변화에 따른 구성원들의 저항 미치는 영향을 파악함으로써, ERP 도입 조직에 유효한 변화관리전략을 도출하고자 한다. 또한, 조직에서 나타날 수 있는 저항에 대한 적절한 변화관리 방안을 제시하는데 본 연구의 목적이 있다. 본 연구의 결과는 향후 ERP를 도입하는 기업 및 도입한 기업들에게 성공적인 변화관리전략에 활용될 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

컴퓨터가 도입되어 정보기술이 활용되는 상황에서, 조직에 요구되는 변화에 대한 압력은 근본적으로 정보기술을 필요로 하는 곳에서부터 시작된다. 조직이 정보기술을 활용하는 목적으로는 비용절감, 효율성증대, 고객서비스의 향상, 진취적 경영, 경쟁력 강화, 대외적 신용제고 등 여러 가지가 있다(김달용, 1987). 특히 근래에 와서는 컴퓨터 기술의 발전과 더불어 컴퓨터로 인해 발생하는 부가가치에 비해 상대적으로 비용이 저렴해짐에 따라, 컴퓨터는 목적에 관계없이 어느 조직에서나 필수적인 일상기술이 되어버렸다.

그러나 컴퓨터를 사용하려면 사용자들의 근본적인 사고방식과 과업수행 및 문제해결의 접근방법으로부터 시작하여 정보시스템의 개선과 업무절차의 표준화 및 개선 그리고 경영제도와 운영방침의 개혁 등 조직전체에 이르기까지 많은 변화가 요구되고, 여기에 변화에 대한 조직의 압력이 작용하게 된다. 특히 ERP

의 경우에는 그 특성상 세계적으로 알려진 선진기업의 검증된 업무처리절차를 기준으로 정보시스템을 구축해둔 형태로, 패키지의 업무처리절차를 자사에 맞춰 선택하여 설정한다고 하더라도 국내실정에 맞지 않은 부분이 있을 수 있다. 따라서, 이로 인해 조직에서는 변화에 필요성이 더욱 절실해 지는데, 이는 ERP 패키지 자체가 서구의 업무 및 상거래 관습에 기초하여 만들어진 것을 자사에 그대로 적용하기 때문인 것으로 판단된다. 그러나, 현실적으로 패키지에 대한 교육지원 등이 만족할 만한 수준으로 이루어지지 못하고 있다는 지적도 있다(이영희, 2000).

II.1 ERP도입에 따라 발생하는 조직적 위험요소

새로운 정보기술의 도입으로 인한 조직구성원의 저항은 조직차원의 저항, 직무차원의 저항, 개인차원의 저항으로 크게 분류할 수 있다. 여기서, 조직차원의 저항이란 종업원의 저항이 조직전체에 미치는 것으로 정의되며 이에 대한 선행연구는 다음과 같다. Cerullo(1980)은 관리자를 대상으로 정보기술 도입에 따른 저항을 인간적인 측면에서 분석하였는데, 그의 연구에서 저항요인은 업무의 기술적 차이에만 집중하는 경향, 유동성의 결여, 참여와 공감대 형성의 욕망, 기계화 대체에 대한 불안감, 승진기회상실의 불안 등으로 제시하고 있었다. Chao & Kozlowski(1986)는 경영층의 관심, 직급, 새로운 정보기술에 대한 성향 등을 저항요인으로 제시했다. Younge(1987)는 정보기술도입에 따른 조직구성원의 심리적 영향과 이의 조직에 대한 영향을 긍정적인 효과와 부정적인 효과로 구분하고 이에 영향을 주는 조직의 요인들을 검토하였다.(서병인, 1987) 또한 Turner(1984)는 정보기술의 도입에 영향을 주는 요인으로 규모, 복잡성, 업무량, 재량권 등을 주장하고 있었으며, Goldstein(1980)는 통제의 과정이 IT를 사용하는 조직구성원의 태도에 영향을 주는 가장 큰 요인이라고 지적하였다. 또한 Zuboff(1982)는 조직구성원간의 상호작용형태와 의사소통의 흐름 등을 강조하였다. 따라서 조직차원의 저항은 종업원의 저항이 조직전체에 영향을 주는 것으로서 조직의 정보기술의 필요성을 느끼는 정도, ②조직구성원들의 풍토, ③근무조건에 따른 조항으로 나누어 볼 수 있다(김경원, 1999).

둘째, 직무 차원의 저항은 조직 구성원들이

자신의 직무를 수행함으로써 발생하는 저항으로서 Argote, Goodman & Schkade(1983)등은 상호작용의 형태와 변화에 대한 신뢰감을 강조하였고, Buchanan & Bessant(1985)는 직무간의 이동이 심한가 안정적인가가 직무차원의 저항이라고 주장하였다(서병인, 1998). Roskies, Liker & Roitman(1988)은 나이, 정보기술 교육, 업무경험, 교육수준, 종신고용여부, 직급, 변화에 대한 기대 등을 저항의 요인으로 제시하고 있었다. 이에 대해 Irving, Higging & Safayeni(1986)는 성과에 대한 적절한 보상, 감독의 강도, 직무성과에 대한 피드백을 강조하였다. 따라서 직무차원의 저항은 ①자신의 직무가 정보기술의 도입에 따라 부정적으로 변함에 따른 저항, ②자신의 업무에 대한 불만으로 인한 저항으로 나타낼 수 있을 것이다(김경원, 1999).

셋째, 개인차원의 저항은 종업원 각 개인이 정보기술의 도입에 따른 저항감을 나타내는 것으로 정의할 수 있다(이진주, 김은홍). 예를 들어 ①실직에 따른 불안감, ②재교육에 따른 경제적 손실과 시간적 부담, ③막대한 컴퓨터(computer)에 대한 거부감 등이 그것인데(김경원, 1999), Brod(1982)연구에 의하면 정보기술을 처음 접하는 사람은 정보기술에 대한 특정한 태도나 행동, 습관 등을 형성하게 되는데 이 태도나 행동, 습관이 부정적일 경우를 저항이라고 하였으며, 이러한 저항이 커지면 기업에 대한 막대한 비용발생요소로 작용하게 될 뿐만 아니라 계획의 지연, 성과의 감소, 생산성의 저하를 가져와 이윤이 감소하게 된다고 주장하고 있다(서병인, 1998). 많은 선행연구에서는 연령이 많을수록 더욱 저항하는 경향이 있으며, 연령이 어릴수록 남자가 여자보다, 백인이 흑인보다 저항이 적은 것으로 나타나고 있다.(Gilroy & Desai, 1981; Shewe & Wiek, 1977) 또한, 연령이 많을수록 변화에 더욱 저항하는 경향이 있으며, Zotan과 Chapanis(1982)의 연구에서처럼 교육수준과 IT사용여부와는 아무런 관계가 없다는 지적도 있다. Zotan과 Chapanis(1982)의 경우에는 그의 연구에서 IT에 대한 저항요인을 직무, 나이, 성별, IT교육의 정도, IT를 사용한 경험, IT에 대한 신뢰등을 주요 요인으로 제시하고 있었다. Gutel과 Bikson(1985)의 연구에서도 개인적 특성이 저항에 미치는 요인을 분류할 때 개인의 특성요인을 교육수준, 성별, IT의 사용여부, 직업, IT에 대한 교육수준, IT의 사용여부 등을 그 요인으로 제시하고 있었다.

지금까지 ERP를 도입함으로써 발생하는 조직의 위험요소 즉, 조직의 저항을 크게 세가지 측면-조직차원, 직무차원, 개인차원-에서 살펴 보았다. 그러나, 본 논문에서는 조직의 변화관리를 효율적으로 진행해나가기 위해서는 개인의 태도 변화가 우선시 되어야하고, 조직변화관리 대상에서 아주 중요하다고 판단하였다. 그래서, 본 연구에서는 개인특성에 따른 저항의 정도가 조직의 변화관리전략에 따라 어떻게 달라지는가를 살펴보는데 그 범위를 제한하기로 하였다. 따라서, 개인특성 및 개인이 태도에서 나타날 수 있는 저항요소들을 선행연구들을 중심으로 나열해보았다.

우선, 개인특성 요인을 분류하기 위해서 본 연구에서는 인구통계학적인 측면에서 개인특성들을 분류하였다. 분류된 요인들은 선행연구 및 개인특성요인으로 분류하는 것이 타당

<표 29> 개인적 특성

개인 특성	연령	Brod(1982), Gilroy&Desai(1981), Haward(1986), Shewe&Wiek(1977), Zoltan&Chapanis(1982)
	학벌	Gutel&Bikson(1985), Zoltan&Chapanis(1982)
	성별	Gilroy&Desai(1981), Gutel&Bikson(1985) Form&McMillien(1983), Haward(1986) Zoltan&Chapanis(1982)
	직위	Chao&Kozlowski(1986)
	근무경력	Haward(1986)
	근무부서 (IT/비 IT)	Form&McMillien(1983), Nelson(1990) Gutek, Bikson&Mankin(1984)
	프로젝트 참여여부	Buchanan&Bessant(1985)
	이전 조직변화 경험여부	
	본인의 직무이동 빈도	
	개인의 정보화수 준	Zoltan&Chapanis(1982) Haward(1986)
	ERP의 사용이 꼭 필요한 업무 유무	

하다고 생각되는 요인들을 추가하여 요인들을 나열하였다. 이는 <표1>과 같다.

둘째, 본 연구를 위하여 변화에 대한 태도로써 나타나는 구성원들의 저항요인들을 분류하여 보았다. 먼저 저항요인들을 분류함에 있어서 선행연구를 통해서 저항요소들을 모두 열거한 다음, 임의적으로 세 가지 측면의 범주로 분류하는 것이 타당하다고 판단되어 본 연구에서는 저항요인들을 세 가지 측면- 사용측면, 만족측면, 인지적 측면-에서 분류하였다. 이는 <표2>와 같다.

II.2 변화관리의 이론적 배경

오늘날 모든 조직들이 당면하고 있는 주요한 과제중의 하나가 변화에 대한 적응(adaptability to change)의 문제이다. 조직이 당면하고 있는 내·외적인 압력을 극복하고 조직 유효성을 높이기 위해서는 조직분위기 및 조직 문화를 중심으로 한 조직특성을 변화시키지 않으면 안된다. 이는 조직의 업무를 새로운 정보시스템에 적용시키는 ERP의 경우에 더욱 필요하다고 볼 수 있는데, 이것은 ERP 도입에 의해 조직구성원의 행동, 업무형태, 가치관 등등의 많은 부문에서 변화를 가져오기 때문이다. 이러한 변화에 대한 위협(저항)을 관리하는 방법으로 흔히 변화관리를 이용하는데, 이는 계획적인 변화를 통해 조직 및 그 구성원들에게 새로운 가치를 부여함으로써 조직 내부의 응집력을 강화시키는 노력으로(이학중, 1995) 정의된다. 따라서 조직은 변화관리를 통해 조직의 위험요소(저항)를 사전에 예방하고, 또한 조직의 목표를 효과적으로 달성할 수 있게 된다.

일반적으로 변화관리에 관한 조직이론의 선행연구로는 Lewin과 Schein이 제시한 조직변화이론[해빙-변화-재결빙]과, 이를 세분화하여 전개한 Kolb-Frohman의 7단계로 구성된 계획적 변화모델[탐색-착수-진단-계획-행동-평가-종료]을 들 수 있다. 이 외에도 조직의 변화과정은 많은 학자들에 의해서 제시되고 있는데, 이는 학자들의 상대적인 관점에 따라 달라지지만 모두 Lewin의 모형에 기초하고 있다. 변화에 관한 연구들을 Lewin의 모형을 중심으로 비교하면 <표 3>와 같다.

변화관리는 조직이 환경의 변화에 대응하기 위한 지적행동과 선택을 만드는 일로써(Bennis, 1996), Bennis(1996)은 변화관리를 조직이론과 실천, 지식과 행동사이를 연결하려는

< 표 30 > 제 변화모형의 비교(고영준, 1996)

모형	Lewin	Greiner	Kole & Frohman	Hage & Aiken	Shirley	Lippitt	Daniels & Dale	Conner
단계	해빙	압력, 각성	탐색 착수	평가	변화요인측정	변화필요성 개발	핵심문화 변수설정	개인의 탄력성개발
	변화	개입, 순응	진단	시도	변화요인 인식, 분석	변화관계 설정	변수측정수단 설정과 현재위치 평가	조직의 변화의지 향상
		진단, 인식	계획		변화목표의 개발 및 결정	문제진단		
		발견, 실행	행동	실행	변화실행 위한 조직설계	대체안과 행동목표 고찰		변화관련 의사결정
재결빙	실험, 조사 강화, 수용	평가 종료	관리화	변화결과의 평가와 피드백	변화 안정화 및 일반화 변화담당자외의 관계 및 교육훈련 종결	취약점에 대한 계획이행 달성		실행구조 구축

< 표 31 > 저항

사용측면	ERP시스템 사용빈도	Ein-Dor, Segev & Steinfeld(1981)
	시스템의 업무적용정도	Ginzberg(1981), Srinivassan(1985)
	자발적인 시스템 사용	Mahmoud & Medewitz(1985)
	시스템의 지속적 사용	Nelson & Cheney(1987), Kim & Lee(1986) King & Rodriguez(1981) 이영희(2000) DeSanctis(1982), Raymond(1985)
만족측면	ERP시스템 사용의 불편	Belardo, Karwan & Wallace(1982)
	ERP사용으로 인한 비효율적인 업무처리	Belardo, Karwan & Wallace(1982)
	ERP시스템으로 인한 업무복잡성	Srinivasan(1985)
	ERP를 도입하나 안하나 별반차이 없음	Morey(1982)
	ERP가 업무구조(요구사항)을 잘 반영	
	ERP시스템적 문제의 발생으로 업무장애	
	ERP시스템으로 인한 업무의 가중	
	ERP의 도입으로 잡무가 더 많이 생겨 본업에 방해가 됨	
인지적측면	ERP도입으로 막연한 불안감이 생김	김경원(2000)
	ERP에 대한 막연한 거부감이 발생	서병인(1998)
	ERP시스템의 출력정보 불신(신뢰)	Gilroy & Desai(1981)
	ERP도입으로 비인간화를 초래	Dickson & Simmons(1970)
	ERP같은 신기술의 사용을 중요하게 여기는 정도	Cerullo(1980)
	ERP가 회사의 발전에 중요하다고 여기는 정도	
	ERP가 자신의 발전에 중요하다고 여기는 정도	
	ERP에 적응하지 못하면 승진에 불리하다고 생각	
	ERP에 적응하지 못하면 해고당할 수도 있다고 생각	
ERP와 같은 새로운 정보기술의 도입은 곧 인력의 감축을 의미한다고 생각		

노력이라고 주장하고 있다. 반면에 Brown과 Morbegs(1980)의 경우에는 변화를 조직목표를 달성하기 위해 조직시스템에서 조직분위기, 기술, 구조, 의사결정과정, 관리체계 등의 하위 수준을 변화시키는 과정이라고 정의하고 있다.

Levy(1998)는 변화를 단편적인 개선의 수준을 넘어서 조직의 패러다임 자체가 바뀔 정도로 광범위하고 다차원적인 변화라고 말하고 있으

며, 그는 변화과정을 변화촉발요인, 계획적 변화전략과 기법, 혼란과정, 패러다임이라는 변

화의 단계로 모형화 하였다.

Greiner(1972)는 변화관리를 위한 노력으로 최고경영자의 리더십, 조직구성원의 커뮤니케이션, 새로운 시스템에서 새로운 기술 등의 수행을 돕기 위한 교육 및 훈련, 전체 조직원들의 참여, 변화의 지속을 위한 강화, 그리고 조직구성원 개별적으로 조직외적 요인으로 인한 저항을 해결하기 위한 상담 등을 요인으로 분류하였다. 그리고 Kotter와 Schlesinger(1979)는 변화에 대한 저항을 관리하는 노력으로 구성원의 교육과 커뮤니케이션, 참여와 몰입, 촉진과 지원, 협상과 동의, 조작과 선출, 명시적 그리고 함축적 강압 등의 방법이 중요하다고 주장하였다. Stoddard와 Jarvenpaa(1995)는 변화관리의 방법에 대한 연구에서 리더십, 종업원의 참여, 커뮤니케이션, 동기부여, 목표설정, 조직 문화와 조직 구조의 변화, IT변화라는 방법을 이용하여야 함을 강조하였고, 또한 Kettinger 와 Grover(1995)는 효과적으로 변화를 관리하기 위한 방법으로 커뮤니케이션, 직접적인 구성원의 참여, Role Playing, 훈련이 필요하다고 제시하였다. 본 연구를 위하여 사용될 변화관리 변수를 도출하기 위하여 변화관리 등의 선행연구들로부터 변수들을 정리해 보았다. 이는 <표4>와 같다.

III. 연구모형 및 가설설정

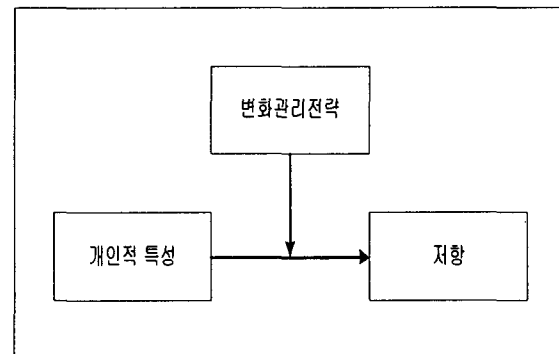
본 연구에서는 성공적인 ERP도입을 위해 조직구성원의 저항을 줄이기 위한 효과적인 변화관리를 살펴보는데 초점을 두고 있다. 따라서, 본 논문에서는 연구모형으로 개인적 특성과, 변화관리전략, 저항의 세 가지 측면에서 그 관계를 제시하였다.

III.1 연구모형

본 연구가 제시하는 모형은 <그림 1>과 같다. 연구모형은 변화관리 전략에 따른 개인적 특성이 저항에 미치는 영향을 나타내고 있다.

<표 32> 변화관리

범주	측정변수	연구자
리더십	최고경영층의 변화관리 추진력 팀장의 조정능력	Greiner(1972) Stoddard & Jarvenpaa(1995)
참여와 몰입	최고경영자의 적극적인 참여 사용자의 변화필요성 인식 시스템 개발에 대한 관리자와 사용자의 적극적인 태도 조직구성원과의 정기적인 미팅	Greiner(1972) Kotter & Schlesinger(1979) Stoddard & Jarvenpaa(1995) Kettinger & Grover(1995)
커뮤니케이션	사용자의 요구사항 파악 원활한 의사소통	Greiner(1972) Kotter & Schlesinger(1979) Stoddard & Jarvenpaa(1995) Kettinger & Grover(1995)
교육 및 훈련	시스템 접근에 대한 전산부서원의 교육 사용자에게 공식적 교육 프로그램 제공	Greiner(1972) Kotter & Schlesinger(1979) Kettinger & Grover(1995)
계획 및 목표설정	구체적이고 명확한 목표설정 적당한 계획시간의 허용	Stoddard & Jarvenpaa(1995)
촉진과 지원	현문제가 있는 사용자를 돕도록 설계 새로운 대체시스템의 고려 계속적 검토	Greiner(1972) Kotter & Schlesinger(1979)



< 그림 6 > 연구 모형

본 연구의 목적은 개인의 특성이 저항에 미치는 영향을 알아보고, 개인적 특성별로 나타나는 저항의 정도가 변화관리전략과 상관관계가 있는지를 살펴보는 것이다. 따라서, 변화관리 전략별로 개인적 특성에 따라 나타나는 저항을 분석하여, ERP를 도입한 기업의 조직저항에 대한 적절한 변화관리방안을 제시하고자

하였다. 본 연구의 가설은 다음과 같다.

III.2 가설설정

<가설1> ERP도입조직에서 개인의 특성에 따른 저항의 정도는 다르게 나타날 것이다.

조직의 변화상황에서 개인의 특성에 따른 저항의 정도는 다르게 나타난다. 많은 선행 연구에 의하면, 개인의 특성이 조직에 미치는 영향요인으로 직무(Gutel & Bikson,1985), 연령(Schewe & Wiek,1977; Gilroy & Desai,1981), 성별(Gilroy & Desai,1981; Gutel & Bikson,1985; Evans,1987), 인종적 차이(Gilroy & Desai, 1981), 직급(Nelson,1990), 교육수준(Gutel & Bikson,1985), IT에 대한 교육의 정도(Gutel & Bikson,1985), IT를 사용한 경험(Nelson,1990), IT에 대한 신뢰감(Fleischer & Morell,1985) 등을 주요요인으로 꼽고 있었다(Zoltan & Chapanis,1982). 따라서 본 연구에서는 개인적 특성요인을 연령, 교육수준, 성별, 직위, 근무부서, 프로젝트 참여여부, 이전 조직 변화 경험여부, 근무경력, 개인의 정보화 수준, 개인업무에의 ERP 필요정도, 개인의 직무간 이동정도 등을 그 측정변수로 하고, 이 요인들이 저항에 미치는 영향을 조사하고자 한다. 이에 대한 대체가설은 다음과 같다.

가설 1- 1 연령에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1- 2 학벌에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1- 3 성별에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1- 4 직위에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1- 5 근무경력에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1- 6 근무부서에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1- 7 프로젝트 참여여부에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1- 8 이전 조직변화 경험여부에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1- 9 본인의 직무이동 빈도에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1-10 개인의 정보화수준에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

가설 1-11 ERP의 사용이 꼭 필요한 업무 유무에 따라 구성원의 저항 정도는 다르게 나타날 것이다.

<가설2> 조직의 변화관리는 개인특성에 따라 나타나는 저항의 정도와 유의한 관계가 있을 것이다.

효율적인 변화관리를 추구하는 조직은 조직의 위험(저항)을 사전에 예방하고 조직목표달성을 효율적으로 추구할 수 있다. 본 연구에서는 조직의 변화관리 전략에 개인에게 어떻게 작용하고 있는가를 알아보기 위하여 <가설2>를 설정하였다. 본 연구를 위하여 사용될 변화관리 측정변수들은 리더쉽, 참여와 몰입, 커뮤니케이션, 교육 및 훈련, 계획 및 목표설정, 촉진과 지원 등의 변수를 측정변수로 사용하였다. Kettinger와 Grover(1995)는 이러한 측정변수들이 효과적인 변화관리를 위한 방법이 된다고 주장하고 있다. <가설2>에 대한 대체가설은 다음과 같다.

가설 2-1 리더쉽에 따라 구성원의 저항도 다르게 나타날 것이다.

가설 2-2 참여·몰입에 따라 구성원의 저항도 다르게 나타날 것이다.

가설 2-3 커뮤니케이션 유형에 따라 구성원의 저항도 다르게 나타날 것이다.

가설 2-4 교육·훈련에 따라 구성원의 저항도 다르게 나타날 것이다.

가설 2-5 계획 및 목표설정에 따라 구성원의 저항도 다르게 나타날 것이다.

가설 2-6 조직의 촉진 및 지원정도에 따라 구성원의 저항도 다르게 나타날 것이다.

<참고 문헌>

김경원, “정보기술의 도입에 따른 조직구성원의 저항에 관한 연구”, 석사학위논문 부산대학교 일반대학원, 1999.

김달용, “MIS전환이 경영조직에 미치는 영향”, 석사학위논문 고려대학교 경영대학원, 1987.

서병인, “정보기술도입에 따른 조직의 저항요인에 관한 연구”, 부산대학교 상과대학 부산상대논집 제 69호, 1998.

이영희, “전사적 자원계획(ERP)시스템의 도입특성과 효과성간의 관계”, 석사학위논문 부산대학교 일반대학원, 2000.

- 이진주, 김은홍 외, "경영정보시스템", 다산출판사, 1995
- 이학중, "조직행동론", 세경사, 1995.
- 조민호 & 설증웅, "컨설팅 프로세스", 새로운 제안, 1999.
- Argote L. & Goodman P. S. & Schkade D., "The Human side of Robotics : How Workers React to Robot", Sloan Management Review, Vol.5, 1984.
- Bennis, W. C. , "Changing Organization", McGraw-Hall, New York, 1966.
- Brod C. , "Managing Technostress : Optimizing the Use of Computer Technology", Personnel Journal, 1982.
- Brown, W. B. & Morberg, D. J. , "Organization Theory and Management", A Macro Approach", Wiley & Son, New York, 1980.
- Buchanan D. A. & Boddy D., "Advanced Technology and the Quality of Working Life : The Effect of Word Processing on Videotypists", Journal of Occupational Psychology, Vol.56, 1982.
- Cerullo M. J. , "Information Systems Success Factors", Journal of System Management, 1980.
- Chao G. T. &Kozlowski S. W. J. ,"Employee Perceptions on the Implementation of Robotic Manufacturing Technology", Journal of Applied Psychology, Vol.71, 1986.
- Gilroy F. D. & Desai H. B. , "Computer Anxiety : sex race and age", International Journal of Man-Machine Studies, Vol.25, 1981.
- Greiner, L. E. , "Evolution and Revolution as Organizations Grow", Harvard Business Review, July-August, 1972.
- Irving R. H. , Higgins C. A. & Safayeni F. R. , "Computerized Performance Monitoring
- Kettinger, W. J. and V. Grover, "Special Section : Toward a Theory of Business Process Change Management", Journal of MIS, Summer , 1995.
- Kotter, P. J. & L. A. Schlesinger, "Choosing Strategies for Change", Harvard Business Review, May-April, 1979.
- Levy, A. , "Second-Order Planned Change : Definition and Conceptualization", Organizational Dynamics, Summer, 1998.
- Stoddard, D. B. & S. L. Javenppa, "Business Process Redesign : Tactics for Managing Radical Change", Journal of MIS, Summer, 1995.
- Systems : Use and Abuse", Communications of ACM, Vol. 29, 1986.
- Turner J. , "Computer Mediated Work : The Interplay Between Technology and Structured Jobs", Communications of ACM, Vol.27, 1984
- Zuboff S. , "New World of Computer-Mediated Work",Harvard Business Review, Vol.60, 1982.