

변화관리요인이 변화관리성숙도와 정보시스템의 성공적 수행에 미치는 영향에 관한 실증적 연구*

김 영 곤**

An Empirical Study on the Influence of Change Management
Factors on the Change Management Maturity and Successful
Information Systems*

Young Gon Kim**

■ Abstract ■

Many organizations are facing larger and more frequent changes in the current economic and managerial environment. And what is more, change is supposed to be a business as usual. Considering the importance of change management process and the organizational competency to rapidly and successfully change, in this study the components of change management maturity(CMM) was selected such as the leadership, communication, resistance, people culture factor, methodology, functional group, and change review. And information system performance affected by CMM is confined to the efficiency and effectiveness of information systems.

Some results from the verification of research hypotheses and the analysis of the most appropriate model was drawn out. The result of this study can be applied to all organizations which plan to manage more successful change and implement more effective information systems.

Keyword : Change Management Process, Change Management Maturity, Information System Performance

1. 서 론

조직이 요구하는 바람직한 방향으로 개인이나 집단의 행동을 현저하게 변화시키는 모든 활동을 변화관리(change management)라 한다. 이러한 변화관리는 외부 환경의 변화에 대한 적응을 통한 조직의 생존과 성장을 위해서 반드시 계획하고 실행해야 할 과제이다. 특히 오늘날과 같이 경쟁시장이 끊임없이 변화하고, 내부 종업원의 권한이 높아지며, 기술 진보가 빨라지고 있는 경제적 환경 하에서 모든 조직에서 변화는 일상적인 일이 되다시피 하였으며, 그 변화도 점점 더 크고 빈번해 지고 있다. 따라서 성장과 발전을 추구하는 조직은 단순한 외부 변화에 대한 적응을 위한 조직 변화보다는 혁신을 위한 변화관리의 실행에 초점을 맞추고 있는 실정이다.

특히 21세기 지식정보화 사회에서 국가(정부) 조직을 포함한 모든 조직은 그 조직의 성격에 관계없이 인터넷 환경과 정보기술을 활용한 정보시스템(information systems)을 조직 업무 수행에 적극 활용하지 않을 수 없는 실정에 처해 있다. 그러한 정보시스템을 활용하지 않고는 시장 환경에 참여조차하기 힘들다고 보는 것이 맞을 것 같다.

그런데 조직의 정보화, 즉 새로운 정보 시스템의 도입은 단순한 업무 처리 과정의 정보전산화를 의미하는 것이 아니며, 필수적으로 현행 조직 업무의 혁신을 수반하지 않으면 성공적인 결과를 기대하기 어렵다고 보아야 한다. 즉, 새로운 정보시스템의 도입은 진보된(정보)기술을 활용하여 비즈니스 프로세스를 향상시킬 수 있는 새로운 기회가 될 수 있으며, 이러한 새로운 기술 도입의 시점을 현재 조직을 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 절호의 기회로 인식해야 한다는 것이다. 특히 정보기술의 역할은 기존 업무 기능의 처리 과정을 새롭게 설계하고 자동화함으로써 효율과 효과를 얻도록 해 주는 데 있다. 정보기술은 필요 정보에 대한 접근력을 향상시켜 업무 지연, 불필요한 처리 과정을 제거함으로써 조직의 복잡성을 감소시키는 데 활용될 수 있다.

따라서 1990년 초반부터 비즈니스 프로세스 리엔지니어링(BPR)이 조직 업무의 혁신적인 변화 설계의 한 방법으로 주목을 받아왔고, 지금도 전사적 자원관리(ERP) 도입을 위해서는 BPR은 필요한 것으로 인식되고 있다. 현재 국내 많은 조직들이 표준화된 업무 관행(best practices)을 도입하여 단기에 조직의 정보화를 추진하려는 ERP 또는 ERP형 정보시스템 도입을 계획하는 경우가 많으나, 많은 비용 투입과 인력의 참여가 요구되는 이러한 대단위 정보시스템의 성공적 추진을 위해서는 개별 조직의 상황에 맞는 변화관리과정(change management process)이 필요하다. 그리고 ERP와 같은 대규모 정보시스템의 구축은 조직의 구조, 문화, 관리절차에 대한 근본적인 변화를 유발하게 된다(Fowler, 1998; Stebbins et al., 1998; Al-Mashari and Zairi, 2000).

변화관리는 성공적으로 외부 환경에 대해 적응하거나 조직의 전략 사업의 추진을 위한 경영 혁신 내지는 새로운(정보)시스템의 도입(정착)을 위해서 반드시 선행되어야 하는 중요 과정이라 할 수 있다. 그리하여 지금까지 변화관리에 대한 연구는 과거에 조직의 정보화를 수행함과 아울러 수반되어야 하는 효과적인 조직의 변화와 관련된 방법론을 중심으로 관심을 가지기 시작하여, 다양한 변화관리과정에 대한 방법론들이 제시되어 왔다. 다시 말해 기존의 연구들이 대부분 변화관리과정과 변화관리 방법(methodology)의 연구에 주로 치중함으로써 변화관리가 중요하며, 변화관리를 성공적으로 수행하기 위해 어떠한 전술(tactics) 또는 전략(strategies)을 가지고 접근해야 하는지, 특히 변화의 과정에서 발생하는 저항(resistance)을 극복하거나 해결하기 위한 방법 등을 제시하고 있다.

하지만 여러 연구에서 보듯 변화관리를 추진함에 있어 단편적인 방법들을 미봉책으로 또는 단기방편으로 적용한 많은 경우가 변화관리에 실패한 사실을 알 수 있다 (Cooper and Markus, 1995; Hill and Collins, 1998; Stebbins et al., 1998; Al-Mashari and Zairi, 1999; Valiris and Glykas, 1999;

Marjanovic, 2000).

일반론적 이론과 접근방법이 실무 활용에 어느 정도 도움을 되겠지만, 현실적으로 모든 조직은 각자 처한 상황이 다르다. 즉 조직의 업무 시스템, 문화, 규모, 업종, 업종별 외부 여건 또는 경쟁 상황, 변화를 추구하는 크기와 정도 등 다양한 측면에서 다르기 때문에 변화관리과정의 원칙론을 해당 조직의 상황에 맞춰 적절한 방법으로 변화관리를 기획하고 실행하기에는 충분하지 못한 한계가 있다고 할 수 있다. 다시 말해 변화관리의 측면에서 보면 개별 조직은 변화관리를 수용할 수 있는 성숙도(change management maturity; CMM) 수준이 서로 다르며, 이러한 변화관리 성숙도의 차이가 결국 동일한 정보시스템을 구축하는 데에도 그 정보화 성과 즉 결과 수준에는 서로 차이를 보일 수 있다는 것이다.

따라서 변화관리를 효율적이며 효과적으로 수행하기 위해서는 먼저 개별 조직의 변화관리 성숙도를 측정하고, 이러한 변화관리 성숙도의 구성요소라고 할 수 있는 각 변화관리 요소에 대한 개별 기업별 수준을 파악할 필요가 있다. 그런 다음 변화의 실행과 평가, 정보시스템의 성공적인 실행을 도모하기 위한 기술적 계획의 수립이 필요하게 된다. 이러한 기술적, 전략적 변화관리 실행계획은 성공적인 정보시스템 도입과 성과를 지향하는 방향으로 수립되어야 한다. 현재까지 다소 개념적인 성격이 짙은 변화관리 과정 또는 다양한 변화관리 방법들이 제시되고는 있으나, 정보시스템 또는 경영혁신의 실질적인 추진을 위해 개별 조직이 참고하여 활용할 수 있는 변화관리 요인별 수준 평가, 변화관리 성숙도 측정 지표, 정보시스템의 성공적인 도입을 위해 변화관리 과정상 중점을 두어야 하는 요소들에 대한 충분한 연구 자료는 찾아보기가 어려운 실정에 있어 본 연구는 변화관리를 현실적으로 실행해야 하는 개별 조직의 상황에 맞는 기술적 차원의 접근 방법을 제시함으로써 효율적이며 효과적인 변화관리가 가능하도록 하는데 그 기본적인 연구의 목적을 두고 있다.

2. 이론적 배경

2.1 변화관리 과정과 요인

Duck(1993)는 변화노력을 이끄는 사람과 새로운 전략이 실행되리라고 기대하는 사람간의 대화를 관리하고, 변화가 일어날 수 있는 조직상황을 관리하며, 변화의 성공에 핵심적인 감정을 관리하는 것을 변화관리라고 정의하고 있다.

이러한 변화관리는 일련의 과정을 거치게 되는 데, 일반적으로 활용하고 있는 변화관리과정은 Lewin(1952)의 3단계(phase)과정인 해빙(unfreezing), 변화(moving), 재결빙(refreezing)이 있는 데, 이 3단계는 변화에 대한 준비, 변화의 관리, 변화의 강화로 각각 이루어진다.

Kotter(1996)는 변화관리과정을 위기감 조성, 강력한 변화 추진팀 구축, 비전 창조, 비전 전달, 구성원이 비전에 따라 행동하도록 임파워먼트 추진, 단기적인 성과를 위한 계획 수립 및 실현, 달성된 성과향상의 통합과 후속 변화의 창출, 새로운 접근방법의 제도화의 8단계로 구분하였다.

기존 연구들을 종합해 보면 변화관리과정에 대한 단계를 변화요구 접수, 변화의 분류, 권한 부여, 변화일정 수립, 변화 설계 및 시행, 변화 이행, 변화 수준 검토 등 계획, 실행, 평가의 기본 과정으로 세분화 할 수 있다.

본 연구는 변화관리와 관련된 주요 관심 문제와 변화관리 성숙도를 결정하는 요소들을 중심으로 변화관리 요인을 Ziaul Huq et al.(2006)의 연구를 참고하여, 리더십(leadership), 변화에 대한 장벽(barriers to change), 커뮤니케이션(communications), 변화와 통제의 실행(implementation of change and control), 구성원의 문화적 요소(people culture factor), 변화 검토(change review)로 구분하였다.

리더십은 최고경영자가 기업 현장에 입각하여 구성원의 역할과 책임을 지휘 감독하는 능력을 말하며, 변화 관련 노력이 제도적이며 공식적으로 추진되는 것이며, 시장의 요구에 의한 것이며, 기

업의 중요 성공 요인에 의해 이루어지도록 하는 경영진의 기술 수준을 말한다. 이러한 변화 노력이 전적으로 정보시스템에 기반하여 주도되는 것은 아니다. 이러한 경영진은 변화를 주도하며, 경영관리의 집중도를 높이는 것과 관련이 있다.

변화에 대한 장벽은 구성원 간에 의견일치에 도달하지 못하는 장벽과 관련된 요인이며, 구성원들이 변화에 대해 학습하거나, 동기부여를 받거나, 변화가 성공적으로 이루어지도록 하는 데 장벽이 되는 요소를 식별하는 것과 관련이 있다. 또한 이러한 장벽은 부서 간 중첩업무별 장벽이 되는 요소가 있으며, 종업원의 저항을 처리하는 데에 그때 그때 상황에 맞는 대처 방안을 개발하는 것과 관련이 있다.

의사소통은 종업원, 거래처, 공급업자들이 어떻게 변화에 대해 교육을 받았는지, 그들로부터 지지를 받기 위해 무엇을 했는가와 관련이 된다. 변화의 필요성에 대해 종업원에게 교육을 시키거나, 정보시스템의 최종사용자를 위한 기술 매뉴얼 등 각종 문서를 개발하는 것도 관련이 있다. 그리고 이러한 변화에 대한 교육을 위해 어떤 매체를 사용했는지, 종업원, 거래처, 공급업자들과의 단일 접점이 목적에 맞도록 제대로 역할을 하는지도 중요하다.

변화와 통제의 실행은 변화와 관련된 의사결정의 계층구조, 변화에 대한 개념을 인식시키는 것과 관련이 된다. 변화와 관련된 시간의 척도, 정보시스템과 같은 프로젝트를 수행하는 데 있어 주요 점검 포인트에 관한 사항이 된다. 따라서 진행 속도를 검토하고, 장애 극복을 위해 필요한 개입도 요구된다. 그리고 정보화 담당 부서와 변화 관리 담당 부서간의 긴밀한 협력 관계를 유지하고 이를 강화하는 것과 관련이 있다.

구성원의 문화적 요소는 구성원에 대한 권한부여 방법, 리더십이 공유되는지 여부, 구성원의 문화적 장벽을 제거하기 위해 기울인 노력과 관련이 있다. 구성원간의 의견일치를 가져오기 위해 어떤 종류의 문제 해결 도구가 사용되었는지도 중요하

다. 종업원의 문화는 새로운 시스템, 업무 절차에 대한 종업원의 행동을 결정한다. 이러한 구성원의 문화적 요소는 객관적 기준에 근거한 적절한 보상과 인센티브에 의해 영향을 받으므로 이와 관련한 요소를 설계해야 한다.

변화 검토는 조직이 전략적, 기술적, 통제 목표를 달성한 정도를 어떻게 측정하는가, 정보시스템의 달성 정도를 측정하기 위해 무슨 중요성공요인(CSF)가 사용되었는가와 관련이 된다. 변화 검토는 또한 정해진 일정과 비교해서 정보시스템의 진척을 측정한다. 변화가 기능적 경계를 넘어 제대로 이루어지고 있는지, 한 부서에 국한되는지, 예기치 못한 장애에 대해 상황적 대처가 적절히 이루어지고 있는지를 검토한다.

2.2 변화관리 성숙도

본 연구에서 인용한 변화관리 성숙도(CMM) 모델은 Prosci Inc.에서 2004년에 변화를 경험하고 있는 160개 기업들에 대한 조사를 통해 소개된 내용을 중심으로 적용하였다. Prosci Inc.(2004)는 변화관리 성숙도의 수준 평가를 위한 항목을 리더십(leadership), 의사소통(communication), 방법론(methodology), 저항(resistance), 생산성(productivity), 훈련(training)과 훈련 도구(tools)로 제시하고 있다.

CMM 모델에서는 이러한 평가 항목별 개별 조직의 정도에 따라 조직의 변화관리 능력을 5가지 수준으로 나누어 표시하였다. 이러한 수준별 차이는 <표 1>과 같다. 이러한 각 수준(단계)은 다음 단계로 전이되어 간다. 즉 Level 1의 단계를 지나 발전되면 Level 2, 3, 4, 5단계로 진화되어간다는 것이다. 단계가 높아질수록 구성원의 변화 측면이 보다 강조되고 관리가 수준이 높아지고 강화된다.

기존 연구에서는 변화 대상이 되는 조직 또는 그룹이 처한 상황이 다르기 때문에, 모든 상황에 적용할 수 있는 변화관리방안은 없으나, 이러한 CMM 모델을 이용하여 개별 그룹이나 조직에 적절하게 응용함으로써 수준을 높일 수 있다고 주장하고 있다.

〈표 1〉 변화관리 성숙도 수준별 차이

수준	변화관리 시행 정도	변화관리 적용 방법
Level 5	조직적인 변화관리 능력을 확보한 상태	적소에 필요하면 언제든지 지속적으로 업무 처리과정을 개선함
Level 4	조직 표준에 의해 시행	공통적인(표준) 방법에 의해 조직 전반에 걸쳐 변화관리를 시행함
Level 3	다수 프로젝트에 걸쳐 시행	여러 프로젝트에 대해 가장 좋다고 증명된 방법을 포괄적으로 적용함
Level 2	개별 프로젝트 단위로 시행	여러 가지 다양한 변화관리 방법이 개별적으로 적용됨
Level 1	임시변동으로 또는 상황적으로 처리	어떤 정해진 관행이나 계획이 없이 변화관리 시행자에 의존해서 이루어짐

이러한 변화관리 성숙도 수준별 세부적인 특징은 단계가 높아질수록 리더십, 의사소통, 변화관리에 대한 교육 및 훈련, 변화관리방법론, 변화관리의 표준화 정도에서 발전적으로 변화되어간다. 개별 조직은 자기 조직의 변화관리 성숙도 수준별 특징을 기준으로 현재의 성숙도 수준을 평가하고, 나아가 성숙도에 미치는 영향 요인에 대한 세부 실천 계획을 통해 성숙도의 수준 향상을 기할 수 있다.

2.3 정보화 성과

정보화 성과를 평가하기 위한 방법론으로는 생산 함수 접근법, 시뮬레이션 접근법, 균형성과표(BSC) 접근법, 투자수익률(ROI) 접근법 등이 있다(이윤석 외 2명, 2004). 정보화 성과는 정보화를 통해 얻게 되는 성과로 이러한 정보화 성과는 정보화의 성공 요인과 관련이 있다고 볼 수 있다. 정보화 성과에 미치는 정보화 요인으로는 정보화에 대한 의지, 정보화 정책, 정보화 투자, 정보보안, 정보화 활용수준, 정보화 효과를 들고 있다(기업정보화지원센터, 2005). 하지만 본 연구에서는 정보화 성과를 정보화 활용 수준과 정보화 효과라는 2가지 측면에서 측정하도록 하였다.

정보화 활용수준은 정보 시스템의 업무 활용 수준에 대한 평가로 업무의 정보화 수준, 정보시스템의 업무 활용 수준, 분야별 PC 활용 수준, 분야별 조직 내부의 네트워크 활용 수준, 조직 간 네트워크 활용 수준 등으로 측정할 수 있다.

정보화 효과는 매출액, 비용의 절감, 자금관리의 개선으로 표현되는 정보화로 인한 재무적 성과에

대한 평가와 정보화로 인한 업무 처리 속도와 정확성 및 신뢰성에 대한 평가와 관련된 내부 효율성, 정보화로 인한 경쟁 우위 및 새로운 비즈니스 창출에 대한 평가에 관련된 정보화 학습 및 성장, 정보화로 인한 고객들의 만족도, 시장 점유율, 고객과 공급자와의 긴밀한 관계 구축 등에 대한 평가인 고객과의 관계 등으로 측정할 수 있다.

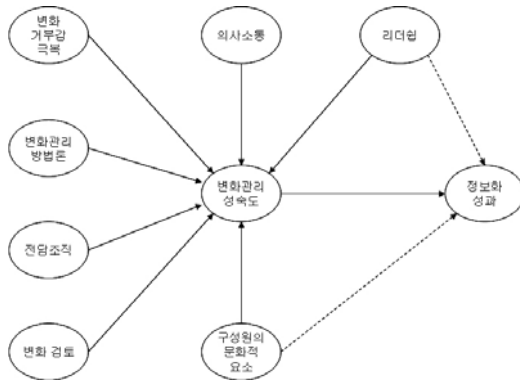
3. 연구 모형

3.1 연구 모형의 설계

본 연구에서는 변화관리에 미치는 주요 요인을 변화관리 과정과 변화관리 성숙도(CMM)를 결정하는 요인들을 중심으로 선행 연구를 검토하여 변화관리에 영향을 미치는 요인으로 리더십(leadership), 의사소통(communications), 변화 거부감 극복(resistance), 구성원의 문화적 요소(people culture factor), 변화관리 방법론(methodology), 전담 조직(functional Group), 변화 검토(change review)의 7개의 독립변수요인으로 정하고, 이들 요인들이 변화관리 성숙도와 정보화 성과에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 변화관리 성숙도의 수준이 정보화 성과에 어느 정도 영향을 미치는 지를 연구하려 한다. 따라서 본 연구의 연구 모형은 아래 [그림 1]과 같이 제시하고자 한다.

본 연구의 연구모형이 설명하고 있는 구체적인 사항은 다음과 같다.

리더십은 변화관리에 대한 상부 경영진의 역할과 책임의 명확성과 변화 노력에 대한 지원 정도



[그림 1] 연구 모형

이며, 의사소통은 변화관리에 대한 정보에 대한 전파(필요성 및 각자의 역할에 대한 교육 등) 수준을 말한다.

변화 거부감 극복은 변화에 대한 의견 불일치, 거부감 극복의 정도를 말하며, 구성원의 문화적 요소는 구성원에 대한 권한과 책임의 배분, 문화적 장벽의 해소, 새로운 시스템에 대한 구성원의 행동 지향성의 정도를 말한다. 그리고 변화관리 방법론은 구조적인(체계적인) 변화관리 과정의 도입 정도 또는 효과적인 변화 관리를 위해 세부적으로 계획된 변화관리 방법론이나 변화관리 도구의 활용 정도와 관련이 있으며, 전담 조직은 공식적인 변화관리 전담 조직을 말한다. 마지막으로 변화 검토는 변화 과정에 대한 모니터링과 변화 결과에 대한 평가를 통한 보상(인센티브) 제도 도입 등의 정도를 말한다.

3.2 연구 가설의 설계

본 연구에서는 제 2장에서 열거한 선행연구에 의거하여, 변화관리 성숙도의 결정 요인을 독립변수로 정하고, 이러한 요인들이 변화관리 성숙도와 정보시스템 성과의 수준의 영향으로 이어진다고 보아 다음과 같은 가설을 설정하였다.

첫째, 변화관리 성숙도의 결정 요인인 리더십, 커뮤니케이션, 변화 거부감 극복, 구성원의 문화적 요소, 변화관리 방법론, 전담 조직, 변화 검토는 개별적인 수준이 양호하거나 관련 활동이 활발할수

록 조직의 변화관리 성숙도 수준에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구 가설을 설정하였다.

가설 I : 변화관리 성숙도의 결정 요인과 변화관리 성숙도와 관계

- I-1 : 변화관리에 대한 리더십이 우수할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- I-2 : 변화관리에 대한 조직 구성원 간 커뮤니케이션이 우수할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- I-3 : 변화관리에 대한 구성원의 거부감 극복에 대한 수준이 높을수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- I-4 : 구성원의 새로운 시스템에 대한 문화적 장벽을 잘 해소 할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- I-5 : 변화관리에 대한 추진 방법론이 체계적이고 우수할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- I-6 : 변화관리 전담 조직이 잘 구성 될수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- I-7 : 변화관리 과정의 검토와 결과에 대한 평가를 잘 할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.

둘째, 변화관리 성숙도의 결정 요인 중 리더십과 구성원의 문화적 요소는 정보화 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 연구 가설도 설정하였다.

가설 II : 변화관리 성숙도의 결정 요인과 정보화 성과와의 관계

- II-1 : 변화관리에 대한 리더십이 우수할수록 정보화 성과의 수준이 높을 것이다.
- II-2 : 변화관리에 대한 구성원의 거부감 극복에 대한 수준이 높을수록 정보화 성과의 수준이 높을 것이다.

셋째, 변화관리 성숙도의 결정 요인에 따른 변

화관리 성숙도의 수준이 우수할수록 정보화 성과도 긍정적으로(+) 나타날 것이라는 연구 가설도 설정하였다.

가설 III : 변화관리 성숙도와 정보화 경영 성과와의 관계

III-1 : 변화관리 성숙도의 수준이 높을수록 정보화 성과도 높을 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

본 연구의 변화관리요인과 변화관리 성숙도, 정보화 성과에 문항의 구성은 선행연구를 종합적으로 참조하여 결정하였다. 본 연구에서 사용하게 될 변화관리 성숙도 모형은 2004년에 발표된 Prosci Incorporated의 변화관리 성숙도 모형을 활용하였으며, 변화관리 요인은 성숙도 수준의 평가 내용과 변화관리 요인에 대한 선행 연구를 참고하여 리더십, 의사소통, 변화 거부감 극복, 구성원의 문화적 요소, 변화관리 방법론, 전담 조직, 변화 검토의 7개 요인으로 정하였다. 그리고 조직의 정보시스템의 성과 요소로는 정보시스템의 활용 수준인 효율(efficiency)과 효과(effectiveness)의 2가지 요인을 근거로 하였다.

리더십은 최고경영자의 변화관리 주도력과 관련이 있다. 최고경영자는 기업 현장과 구성원이 공유해야 할 가치관을 개발하고, 아울러 정보시스템이 제대로 구축될 수 있도록 역할과 책임, 기대성과를 결정한다. 최고경영자는 변화는 제도적으로, 시장 요구에 의해 추진되도록 분명히 해야 하나, 전적으로 정보시스템에 의해 이루어질 필요는 없다. 최고경영자의 확고한 신념은 정치적 문제를 해결하는데 매우 중요하다고 할 수 있다. 대규모 변화 관리의 초기 실패는 내면에 깔린 정치적 이해관계에 의하는 경우가 많다. 주의할 사항은 최고경영자가 기대하는 성과는 현실적이어야 한다는 것이다. 비현실적인 기대치를 원할 경우에는 구성원의 저항이 심화될 수 있기 때문이다. 경영진은 변화에 대

한 동기를 부여하되 저항감은 최소화하기 위한 조치를 강구해야 한다. 리더십을 측정하기 위한 요소로는 지휘 감독의 강도, 변화관리의 공식화 정도, 경영진의 주도 능력, 변화 관리에 대한 경영진의 지원/후원의 정도 등 4가지 항목으로 측정하였다.

의사소통은 종업원 등 변화관리와 관련된 실체들에 대한 변화관리 교육, 변화관리에 대한 취지 등 정보 제공과 관련이 된다. 효과적인 의사소통은 혼란과 구성원의 저항을 일축시킨다. 간단히 말해, 종업원에 대한 교육이 있어야 한다. 이러한 교육은 조심스러우면서도 정교하게 이루어져야 하며, 인트라넷(intranet)이나 기업 포털 사이트 등과 같은 단일 접점을 통해 일관성 있게 이루어지도록 하고 구성원들이 자신의 의견이나 제안을 할 수 있는 기능도 제공하는 것이 좋다. 변화에 대한 의사소통 채널은 다양해야 한다. 다양한 채널을 통한 반복된 변화에 대한 교육은 결국 구성원의 주목을 받게 될 것이다. 의사소통은 변화 정보의 인지, 변화 교육의 실시, 변화 관련 문서화, 변화 교육 매체의 다양성 등 4가지 항목으로 측정하였다.

변화 거부감 극복은 조직의 구성원이 변화에 따른 거부감을 표현할 경우에 이를 극복하는 것과 관련이 있다. 조직은 서로 다른 선호도와 관심사를 가진 개인들과 집단의 연합 형태를 가진다. 물론 이러한 형태는 분명한 형식을 갖추거나 아니면 내재적으로 엮어진 형태일 수 있다. 조직의 변화는 이러한 구성원들 간의 집단 형태를 변화시키려는 시도와 관련이 된다면 분명 갈등과 투쟁을 유발하게 될 것이다. 변화 거부감 극복의 정도를 측정하기 위해 변화 장애 요인의 식별, 변화의 부정적 요소 해소(구성원의 변화에 대한 부정적 사고의 일소), 변화 장벽 극복 노력(변화 주도자 활용), 새로운 프로세스 수용 정도의 4가지로 측정하였다.

변화에 대한 장벽은 권한과 통제 능력의 상실에 대한 두려움, 회사 구성원간의 정치적 이해관계에 대한 변화 기피, 교육에 대한 기피 등과 같이 여러 가지 형태로 올 수 있다. 이러한 변화에 대한 장벽을 극복하기 위해서는 정치적으로 영향력을 가진

여론주도자 층이나 구성원에게 잘 알려진 개인들의 지지를 획득하는 것이 중요하다. 과거의 업무 방법을 벗어나 새로운 프로세스를 이해하고 받아들일도록 하는 노력 또한 도움이 될 것이다. 변화에 대한 장벽(장애 요인)을 식별하는 것은 성공적인 정보시스템을 향한 첫 걸음이 될 수 있다.

구성원의 문화적 요소는 구성원이 문화적 차이 요소를 고려한 변화관리와 연계된다. 모든 조직은 개별적인 특유의 자신만의 문화를 가지고 있으며, 그 하부에 다시 세부적인 문화로 구성되어 있어 조직의 모든 행동, 작업, 관계에 관여하고 있다(McNabb and Sepic, 1995). 새로운 정보시스템의 도입은 문화적 변모를 요구한다. 일을 하는 새로운 방식을 정착시키기 위해 새로운 표준을 확립하기 위한 체계적인 노력이 필요하다. 또한 조직 변화를 위해서는 장시간이 걸리며, 구성원의 문화는 구성원들이 새로운 업무 행위를 배웠을 때에만 변화된다는 것을 기억해야 한다. 구성원의 문화적 요소는 구성원 권한 부여 즉 참여 정도, 구성원의 문화적 장벽 제거를 위한 노력의 정도, 구성원의 변화에 대한 의견 일치도를 도출하기 위한 노력, 변화에 대한 보상 및 인센티브 제도의 4가지 항목으로 측정하였다.

변화관리 방법론은 변화관리에 적용하는 접근 방법을 말한다. 변화관리는 단순한 경험이나 시행착오에 의해 개선되어 나가기보다는 과거 경험에 근거한 체계적이고 성공적인 변화관리 방법론을 자기 조직에 맞도록 도입하여 적용하는 것이 바람직하다. 본 연구에서는 변화관리 방법론의 적용 수준을 변화관리 방법론의 적용 여부, 적용하는 방법론의 일관성 정도, 적용하는 방법론의 우수성(효과성)의 3가지 항목으로 측정하였다.

전담 조직은 변화관리를 주도적으로 추진하는 별도의 조직으로 개인들, 부서들, 팀들로 구성될 수 있다. 적절한 변화와 통제를 위해서 가장 중요한 것이 팀 구성(team building)이다. 이러한 팀은 최고경영진과 조직 하부 계층 간 이해 차이를 좁혀줄 수 있고, 구성원들이 변화 결과와 구축된 정보시스템에 대해 소유의식을 갖게 도와준다. 이러

한 팀은 관리(management), 기능(functional/process), 기술(technical)을 담당하는 팀으로 세분화 할 수도 있다. 전담 조직은 변화관리를 전담하는 팀의 구성 여부, 전담 조직이 변화관리에 전담하는 정도, 변화관리 팀의 부서 간 조정 역할의 3가지 항목으로 측정하였다.

변화 검토는 조직의 변화관리에 대한 감시와 평가와 관련된다. 변화 검토는 업무 프로세스의 통합과 신뢰성을 보증하기 위한 변화관리 과정의 매우 중요한 부분이다. 정보시스템 상의 결함이 발견되면 그러한 상황에 맞는 조치를 검토 팀이 개발할 수 있어야 한다. 변화 검토는 변화 과정의 모니터링 여부, 변화 결과의 평가 정도, 변화 일정 관리 여부, 상황적 처리 정도의 4가지 항목으로 측정하였다.

변화관리 성숙도(CMM)는 조직이 변화관리를 추진함에 따라 모든 조직에 맞는 방법이 없기 때문에 조직의 상황과 변화 성격에 따라 차이가 있다는 데에 근거한다. 본 연구에서는 변화관리 성숙도를 조직의 변화관리 적용 범위, 경영자의 후원 정도, 변화관리와 관련된 정보의 공유, 변화관리에 대한 교육과 훈련 정도, 변화관리의 표준화 정도로 측정하였다.

본 연구에서 정보화 성과(IS performance)란 ERP와 같은 대규모 정보 시스템의 도입에 따른 조직 변화를 수반할 경우를 가정하므로 정보화 성과는 정보화에 따른 직접적인 효과를 지칭한다. 즉 정보화 이전 단계보다 정보화에 따른 성과로 기업의 경영 성과로 이어질 수 있으나, 여기서는 정보화에 따른 양적·가시적 변화를 의미한다. 따라서 본 연구에서는 기존 선행 연구를 바탕으로 정보화 활용 수준, 재무적 성과, 내부 효율성, 고객과의 관계의 4가지 항목으로 정보화 성과를 측정하였다.

본 연구에서는 변화관리 요인과 정보화 성과에 대한 선행 연구를 바탕으로 주요 변수의 측정항목을 다음 <표 3>과 같이 요약 정리하였다. 그리고 연구 변수의 측정은 인구통계적 특성을 제외한 각 측정 문항을 모두 Likert 5점 척도로 하고, 해당

질문에 대해 전혀 동의하지 않을 경우 1점, 보통 수준일 경우 3점, 전적으로 동의할 경우는 5점을 부여하도록 하였다.

4. 실증 분석 및 결과

4.1 표본의 선정과 분석 방법

정보시스템의 도입은 현실적으로 그 규모에 관

계없이 조직의 변화를 수반해야 만 성공적인 시스템을 구현할 수 있다. 이러한 측면에서 본 연구에서는 ERP와 같은 정보시스템의 도입은 물론 인터넷을 활용한 정보시스템 등 조직의 변화를 수반하는 소규모 정보시스템 개발 업체도 조사 대상에 포함해도 무방할 것으로 판단하여 이에 포함시켰다.

그리하여 본 연구에 사용된 설문은 정보시스템 개발을 전문으로 하는 SI 업체에 문의하여 자신들이 ERP 또는 종합 정보시스템 규모의 시스템을

〈표 3〉 주요 변수의 측정 항목

연구 변수	측정 항목	주요 관련 연구
리더십 (Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> 지휘 감독의 강도 변화관리의 공식화 정도 경영진의 주도 능력 변화관리 지원(후원) 정도 	Zand et al.(1975) Higgs et al.(2005) Ziaul Huq et al.(2006) Cooper et al.(2007) 김민석 외(2004)
의사소통 (Communication)	<ul style="list-style-type: none"> 변화 정보의 인지 변화 교육의 실시 변화 관련 문서화 변화 교육 매체의 다양성 	Boody et al.(1992) Ziaul Huq et al.(2006) Price et al.(2006) Pundzien et al.(2007) 김민석 외(2004)
변화 거부감 극복 (Resistance)	<ul style="list-style-type: none"> 변화 장애 요인의 식별 변화의 부정적 요소 해소 변화 장벽 극복 노력 새로운 프로세스 수용 정도 	Argyris et al.(1974) Ziaul Huq et al.(2006)
구성원의 문화적 요소 (People culture factor)	<ul style="list-style-type: none"> 구성원 권한 부여(참여) 문화적 장벽 제거 노력 의견 일치를 위한 노력 변화에 대한 보상 제도 	Argyris et al.(1974) Ziaul Huq et al.(2006) 김민석 외(2004)
변화관리 방법론 (Methodology)	<ul style="list-style-type: none"> 변화관리 방법론의 적용 방법론의 일관성 정도 적용 방법론의 우수성 	Zand et al.(1975) Prosci Inc.(2004) Price et al.(2006)
전담 조직 (Functional group)	<ul style="list-style-type: none"> 변화관리 전담 팀 구성 팀의 변화관리 전담 정도 변화관리 팀의 조정 역할 	Argyris et al.(1974) Taskinen(2003) Ziaul Huq et al.(2006) 김민석 외(2004)
변화 검토 (Change review)	<ul style="list-style-type: none"> 변화 과정의 모니터링 변화 결과의 평가 변화 일정 관리 상황적 처리 정도 	Taskinen(2003) Ziaul Huq et al.(2006)
변화관리 성숙도 (Change management maturity)	<ul style="list-style-type: none"> 변화관리 적용 범위 경영자의 후원 정도 정보 공유, 교육, 훈련 정도 변화관리의 표준화 정도 	Prosci Inc.(2004)
정보화 성과 (IS performance)	<ul style="list-style-type: none"> 정보화 활용 수준 재무적 성과 내부 효율성 고객과의 관계 	Carnall(1990)

개발한 대학, 기업체를 소개받아 변화관리와 관련이 있다고 판단되는 IT부서, 기획부서, 기타 직접 또는 간접적으로 변화 관리에 관련이 있다고 판단되는 부서의 임직원을 대상으로 2008년 2월 초순부터 2008년 4월 중순까지 약 2개월에 걸쳐 우편 또는 e-Mail을 활용하여 개별적으로 작성을 부탁하여 가능한 회수하도록 하였다. 이를 통해 회수된 372부의 설문지중 성의가 없거나 일관성이 없다고 판단되는 설문지 19부를 제외한 353부의 설문지를 본 연구의 분석대상으로 삼았다.

본 연구의 자료분석은 2단계에 걸쳐서 시행되었다. 1단계 분석인 조사대상의 일반적인 특성과 측정변인의 기술통계분석은 Microsoft Excel을 이용하여 기본적인 분석을 실시하였다. 그리고 변수들 간 상호 관계를 분석하기 위해서 SPSS/WIN 14.0을 이용하여 상관분석과 분산분석 등을 실시함으로써 가설 검증을 하였다. 본 연구에 사용된 유의성은 5% 수준에서 유의한 것으로 한다.

그리고 2단계 분석인 연구모형의 적정성을 검증하기 위하여 LISREL8.30을 이용하여 공변량분석을 사용하였다. 설정된 분석문제를 실증적으로 검증하고 연구 모형의 탐색을 위해 수집된 자료는 SPSS/WIN과 LISREL8.30을 이용하여 처리하였다. 기초 자료를 수집하기 위하여 측정도구로 이용된 설문지의 타당성과 신뢰성을 검증함에 있어 신뢰성 분석을 행하였고, 타당성 분석은 요인분석보다 연구모형에 관한 선행연구 및 요인별 성격, 이론적 상호연결성, 측정변수들 간의 상관관계 등 이론적 적합성에 의해 판단하였다.

4.2 일반적 특성 분석

본 조사에 참여한 대상자에 대한 인구통계적·사회경제적 특성을 파악해 본 결과, 전체 응답자 353명 중 남성이 249명으로 70%, 여성은 104명으로 30%를 차지하여 남성의 비중이 상대적으로 높았고, 연령별 분포를 파악해 본 결과 30~40대가 74%를 차지하여 전체의 2/3이상을 차지하였다.

응답자의 학력 분포는 대졸이상이 51%를 차지

하여 대부분 고학력이었고, 종사 부서로는 IT, 기획부서가 60%를 차지하여 변화관리와 직접적으로 관련이 있는 임직원이 상대적으로 많았다. 또한 응답자의 조직 내부에서의 직위는 관리자가 70%로 실무자(대리 이하)보다 조금 높았다. 응답자의 현 직장에서의 근속 년수는 5년 미만이 54%를 차지하고, 5년 이상 장기 근속자는 42%를 차지하였다. 본 연구의 설문 응답자에 대한 인구통계적·사회경제적 세부 특성은 <표 4>와 같이 요약된다.

그리고 정보화 성과에 영향을 주는 변화관리성숙도의 구성 요소별 각 하위요인별 측정 문항에 대한 기술통계량은 <표 5>와 같다.

<표 4> 인구통계적·사회경제적 특성

인구통계적·사회경제적 특성		인원 수	유효비율 (%)
성별	남	249	70.5%
	여	104	29.5%
연령	20대	56	15.9%
	30대	141	39.9%
	40대	123	34.8%
	50대 이상	33	9.3%
학력	고졸 이하	34	9.6%
	전문대졸	92	26.1%
	대졸	182	51.6%
소속	대학원 이상	45	12.7%
	IT부서	142	40.2%
	기획부서	73	20.7%
	관리부서	80	22.7%
	영업부서	51	14.4%
직위	기타	7	2.0%
	임원급	32	9.1%
	부장	60	17.0%
	차장	72	20.4%
	과장	85	24.1%
	대리 이하	104	29.5%
근무 연수	1년 미만	39	11.0%
	1~5년 미만	153	43.3%
	5~10년 미만	149	42.2%
	10년 이상	12	3.4%

〈표 5〉 기술통계량

구 분	항 목	평 균	표준편차	평균(표준편차)
변화관리 성숙도	변화관리 적용 범위	3.50	0.88	3.54 (0.93)
	경영자의 후원 정도	3.63	0.87	
	정보 공유, 교육, 훈련	3.58	0.97	
	변화관리의 표준화 정도	3.44	0.96	
정보화 성과	정보화 활용 수준	3.91	0.84	3.81 (0.77)
	재무적 성과	3.75	0.81	
	내부 효율성	3.82	0.63	
	고객과의 관계	3.77	0.78	
리더십	지휘감독의 강도	3.75	0.71	3.75 (0.88)
	변화관리의 공식화 정도	3.70	0.97	
	경영진의 주도 능력	3.89	0.89	
	변화관리 지원 정도	3.68	0.92	
의사소통	변화 정보의 인지	3.44	0.79	3.36 (0.88)
	변화 교육의 실시	3.31	0.82	
	변화 관련 문서화	3.39	0.91	
	변화 교육매체의 다양성	3.32	0.88	
변화거부감 극복	변화장애요인의 식별	3.36	0.82	3.32 (0.83)
	변화의 부정적요소 해소	3.29	0.84	
	변화장벽 극복 노력	3.35	0.81	
	신 프로세스 수용 정도	3.28	0.86	
구성원 문화적 요소	구성원 권한 부여	3.57	0.79	3.52 (0.83)
	문화적 장벽 제거 노력	3.46	0.81	
	의견 일치를 위한 노력	3.62	0.85	
	변화에 대한 보상 제도	3.43	0.87	
변화관리 방법론	변화관리 방법론의 적용	3.11	0.85	3.09 (0.90)
	방법론이 일관성 정도	3.10	0.93	
	적용 방법론의 우수성	3.07	0.91	
전담 조직	변화관리 전담 팀 구성	3.63	0.78	3.57 (0.91)
	변화관리 전념 정도	3.61	0.93	
	팀의 조정 역할	3.47	0.98	
변화 검토	변화 과정의 모니터링	3.13	0.93	3.13 (0.99)
	변화 결과의 평가	3.09	1.08	
	변화 일정 관리	3.17	1.01	
	상황적 처리 정도	3.15	0.93	

4.3 측정 도구의 신뢰성 및 타당성 분석

본 연구에 이용된 설문항목들은 선행 연구를 통

해 타당성과 신뢰성을 인정받고 있다. 그러나 변화관리 요인과 변화관리 성숙도, 정보화 성과에 대해 재정리하여 설계하였으므로, 각 문항이 대표

하는 구성개념을 적절하게 측정하고 검증하기 위해 신뢰성 및 타당성을 검증하였다.

4.3.1 신뢰성 분석

본 연구의 구성 개념들은 조작적 정의를 기초로 하여 다항목적도에 대한 측정으로 이루어져 있으며, 동일한 구성 개념을 이루고 있는 항목들은 측정결과에 대해서 내적 일관성을 유지하여야 한다.

본 연구에 사용된 신뢰성측정 방법은 가장 일반적으로 사용되고 있는 방법으로 항목의 측정결과가 일관성을 유지하는가의 여부를 확인하기 위해 Cronbach's α (크론바 알파) 계수를 이용하여 신뢰성을 측정하였으며, 일반적으로 Cronbach's α 계수는 0.7을 넘으면 신뢰성이 상당히 양호하며, 0.6이상이면 비교적 신뢰성이 높다고 본다(채서일, 2005). 본 연구의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α 분석 결과는 <표 6>과 같으며, 각 변수의 신뢰성이 0.7이상으로 나타나 내적 일관성이 확보된 것으로 판단된다.

<표 6>에 명시된 분석의 결과를 보면 신뢰성 값은 모두 0.7이상으로 나타나 만족스러운 신뢰수준을 보여 주고 있는 데, 이는 설문지의 구성항목들이 변화관리 요인과 변화관리 성숙도 및 정보화 성과를 평가함에 있어서 적절하게 선정된 것임을 나타낸다.

<표 6> 측정변수들의 신뢰성 검증

연구 변수	항목수	α 계수
리더십	4	0.812
의사소통	4	0.767
변화 거부감 극복	4	0.836
구성원의 문화적 요소	4	0.788
변화관리 방법론	3	0.825
전담 조직	3	0.775
변화 검토	4	0.809
변화관리 성숙도	4	0.735
정보화 성과	4	0.792

4.3.2 요인 분석

신뢰성 분석 결과를 거친 측정항목들에 대하여 구성개념별로 확인요인분석(confirmatory factor analysis; CFA)을 실시하였다. 분석 결과는 <표 7>과

같이 나타났으며, 적합도를 나타내는 기초부합지수(GFI)는 0.94, 수정부합지수(AGFI)는 0.92, 표준부합지수(NFI)는 0.91, 비교부합지수(CFI)는 0.96, 표준 카이제곱치는 1.74, 표준화잔차는 2.65 등으로 나타나 현재의 수준에서 분석에 이용하였다.

4.4 가설 검증

본 연구에서는 변화관리의 요인과 변화관리 성숙도 및 정보화 성과 간의 관련성을 파악하기 위해 총 10가지의 연구가설을 정한 바 있다. 본 연구에서는 연구모형의 잠재변수들 간의 가설 검증을 위해 이론변수인 변화관리 성숙도 및 정보화 성과 7가지 변화관리 요인 간의 다중 회귀 분석을 실시하였고, 그리고 구조 모델에 대한 분석도 병행하였다.

먼저 이론변수인 변화관리 성숙도와 변화관리 요인간의 관련성을 실증적으로 고찰하기 위하여 아래와 같이 연구가설을 설정하였다.

- H₁₁ : 변화관리에 대한 리더십이 우수할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- H₁₂ : 변화관리에 대한 조직 구성원 간 커뮤니케이션이 우수할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- H₁₃ : 변화관리에 대한 구성원의 거부감 극복에 대한 수준이 높을수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- H₁₄ : 구성원의 새로운 시스템에 대한 문화적 장벽을 잘 해소 할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- H₁₅ : 변화관리에 대한 추진 방법론이 체계적이고 우수할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- H₁₆ : 변화관리 전담 조직이 잘 구성 될수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.
- H₁₇ : 변화관리 과정의 검토와 결과에 대한 평가를 잘 할수록 변화관리 성숙도의 수준이 높을 것이다.

〈표 7〉 구성개념에 대한 확인요인분석 결과

구 분	항 목	경로계수 (factor loading)	표준오차	t값*
리더십	지휘감독의 강도	0.91	0.06	14.91
	변화관리의 공식화 정도	0.84	0.07	11.83
	경영진의 주도 능력	0.80	0.07	11.26
	변화관리 지원 정도	0.81	0.06	13.06
의사소통	변화 정보의 인지	0.84	0.06	13.77
	변화 교육의 실시	0.82	0.06	13.44
	변화 관련 문서화	0.90	0.06	14.51
	변화 교육매체의 다양성	0.81	0.06	13.06
변화거부감 극복	변화장애요인의 식별	0.90	0.06	14.75
	변화의 부정적요소 해소	0.79	0.06	12.74
	변화장벽 극복 노력	0.81	0.06	13.06
	신 프로세스 수용 정도	0.78	0.06	12.78
구성원 문화적 요소	구성원 권한 부여	0.87	0.06	14.03
	문화적 장벽 제거 노력	0.94	0.06	15.40
	의견 일치를 위한 노력	0.91	0.06	14.91
	변화에 대한 보상 제도	0.79	0.06	12.74
변화관리 방법론	변화관리 방법론의 적용	0.92	0.07	12.77
	방법론이 일관성 정도	0.88	0.07	12.22
	적용 방법론의 우수성	0.82	0.07	11.54
전담 조직	변화관리 전담 팀 구성	0.83	0.07	11.69
	변화관리 전념 정도	0.92	0.07	12.95
	팀의 조정 역할	0.79	0.07	11.26
변화 검토	변화 과정의 모니터링	0.81	0.06	13.27
	변화 결과의 평가	0.84	0.06	13.77
	변화 일정 관리	0.89	0.06	14.59
	상황적 처리 정도	0.85	0.06	13.93
변화관리 성숙도	변화관리 적용 범위	0.85	0.07	11.97
	경영자의 후원 정도	0.87	0.07	12.25
	정보 공유, 교육, 훈련	0.80	0.07	11.26
	변화관리의 표준화 정도	0.78	0.07	10.98
정보화 성과	정보화 활용 수준	0.79	0.07	11.12
	재무적 성과	0.81	0.07	11.40
	내부 효율성	0.84	0.07	11.83
	고객과의 관계	0.84	0.07	11.66

주) * 모든 t값은 $p < 0.001$ 에서 유의하게 요인적재 되었음을 나타냄.

* 경로계수(factor loading)의 값은 표준화계수(standardized solution)임.

그리고 이론변수인 정보화 성과와 변화관리 요 인간의 관련성을 실증적으로 고찰하기 위하여 아래와 같이 연구가설을 설정한 바 있다.

H₂₁ : 변화관리에 대한 리더십이 우수할수록 정보화 성과의 수준이 높을 것이다.

H₂₂ : 변화관리에 대한 구성원의 거부감 극복에 대한 수준이 높을수록 정보화 성과의 수준이 높을 것이다.

또한 연구모형의 잠재변수들 간의 가설 검증을 위해 구조 모델을 <표 8>과 같이 분석하였으며, 측정 모델은 1단계 분석을 통해 분석한 것이다. 이 결과를 볼 때 단측검증시 유의수준 0.01에서 H₁₁, H₁₂, H₁₄, H₁₆, H₁₇, H₂₁, H₂₂, H₃₁은 t값이 2.33을 초과하므로 가설은 채택되었으나, H₁₃과 H₁₅는 기각되었다.

4.5 연구 모형의 검토

본 연구에서는 연구모형을 기반으로 LISREL 기본 모형을 설계하고, 이를 기초로 하여 측정모형에 사용할 측정변수들을 가려낸 후 모형개선절차를 거쳐 최적 모형을 도출하려 하였으나, 기존의 측정

변수를 모두 모형에 사용하기로 하였다. 물론 내생 및 외생 개념을 대표하기 위한 다른 많은 측정변수들이 사용될 수 있으나, 각 개념을 내용적으로 대표할 수 있는 주요 변수들만을 추출하여 사용하였으므로 별 무리는 없는 것으로 여겨진다. 본 연구의 측정모형에 대한 검증을 위해 사용된 LISREL 입력 매트릭스(matrix)는 <표 9>의 공분산 행렬을 사용하였다.

LISREL 실행 시 외생개념으로 변화관리 성숙도와 정보화 성과를 잠재변수로 하였고, 변화관리 요인인 리더십, 구성원의 문화적 요소, 의사소통, 변화 거부감 극복, 변화관리 방법론, 전담 조직, 변화 검토를 내생개념으로 정하여 [그림 2]와 같이 구조모델에 대한 추정 경로도를 구하였다.

구조 모델의 추정 경로도에서 변화관리 요인 중에 리더십, 변화관리 전담 조직, 의사소통, 변화 거부감 극복, 구성원의 문화적 요소, 전담 조직, 변화 검토 관련 요인들의 수준은 변화관리에 따른 변화관리 성숙도에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 있다. 하지만 변화관리 요인에서 변화관리 방법론은 업무 성과에는 그렇게 영향을 미치지 못하는 것을 알 수 있다. 또한 변화관리에 따른 정보화 성과를 증가시키는 것은 변화관리 요인 중에 리더십은 상대적으로 깊은 관련이 있으나, 구성원의 문화적

<표 8> 연구모형의 가설 검증 결과

가설/방향	경로	경로계수	표준오차	t값	결과
H ₁₁ (+)	리더십 → 변화관리성숙도	0.32	0.04	7.22	채택
H ₁₂ (+)	의사소통 → 변화관리성숙도	0.12	0.05	2.55	채택
H ₁₃ (+)	변화 거부감극복 → 변화관리성숙도	0.12	0.05	2.27	기각
H ₁₄ (+)	구성원 문화적요소 → 변화관리성숙도	0.14	0.05	3.08	채택
H ₁₅ (+)	변화관리방법론 → 변화관리성숙도	0.04	0.04	1.07	기각
H ₁₆ (+)	전담 조직 → 변화관리성숙도	0.29	0.04	7.88	채택
H ₁₇ (+)	변화 검토 → 변화관리성숙도	0.11	0.04	2.97	채택
H ₂₁ (+)	리더십 → 정보화 성과	0.25	0.05	4.79	채택
H ₂₂ (+)	구성원 문화적요소 → 정보화 성과	0.13	0.05	2.56	채택
H ₃₁ (+)	변화관리성숙도 → 정보화 성과	0.49	0.06	8.57	채택

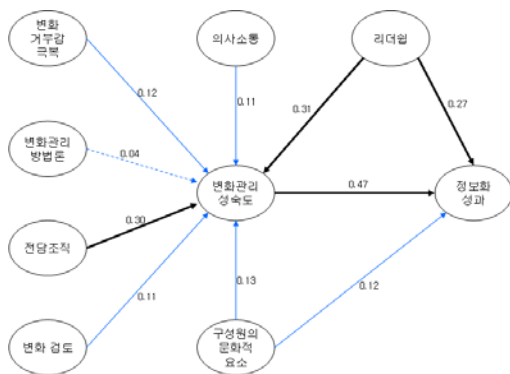
주) * 변화관리 성숙도의 R제곱 : 0.76 정보화 성과의 R제곱 : 0.64.

<표 9> 연구모형분석에 이용된 공분산행렬

구 분	변화관리 성속도	정보화 성과	리더십	구성원 문화적요소	의사 소통	변화 거부감 극복	변화관리 방법론	전담 조직	변화 검토
변화관리성속도	0.957								
정보화 성과	0.737	0.940							
리더십	0.766	0.696	0.988						
구성원 문화적요소	0.601	0.536	0.570	0.758					
의사 소통	0.573	0.637	0.588	0.449	0.717				
변화거부감 극복	0.553	0.517	0.544	0.455	0.457	0.630			
변화관리 방법론	0.590	0.642	0.617	0.506	0.478	0.469	0.912		
전담 조직	0.653	0.501	0.543	0.477	0.437	0.438	0.425	0.866	
변화 검토	0.536	0.577	0.523	0.445	0.350	0.385	0.470	0.376	0.871

<표 10> 구조 모델의 직접 및 간접 효과의 정도

구조적 관계	총효과	직접효과	간접효과
리더십→변화관리성속도	0.32	0.32	-
의사소통→변화관리성속도	0.12	0.12	-
변화 거부감극복→변화관리성속도	0.12	0.12	-
구성원 문화적요소→변화관리성속도	0.14	0.14	-
변화관리방법론→변화관리성속도	0.04	0.04	-
전담 조직→변화관리성속도	0.29	0.29	-
변화 검토→변화관리성속도	0.11	0.11	-
리더십 → 정보화 성과	0.40	0.25	0.15
구성원 문화적요소 → 정보화 성과	0.20	0.13	0.07
변화관리성속도 → 정보화 성과	0.49	0.49	-



[그림 2] 구조 모델

요소도 관련이 있는 것으로 나타나고 있다.

구조 모델의 직접 및 간접 효과의 정도를 나타내는 <표 10>에서 보는 바와 같이 변화관리에 따른 변화관리 성속도에 직접적으로 영향을 미치는

것은 리더십, 변화관리 전담 조직, 의사소통, 변화 거부감 극복, 구성원의 문화적 요소, 변화 검토이며, 변화관리 요인 중 정보화 성과에 영향을 미치는 것은 리더십이 두드러진다고 할 수 있다. 그리고 변화관리에 따른 정보화 성과는 변화관리 성속도의 수준에 따라 가속될 수 있다고 판단된다.

이러한 LISREL 분석결과가 나타내는 구성 개념 간의 관련성과 방향성의 정도를 기준으로 판단할 때 다음과 같은 몇 가지 특징을 지적할 수 있다.

첫째, 변화관리 요인 중 리더십은 변화관리에 따른 변화관리 성속도 및 정보화 성과에 정(+)의 영향을 미치며, 구성원의 문화적 요소도 변화관리 성속도와 정보화 성과에 어느 정도 영향을 미친다고 할 수 있다.

둘째, 변화관리 요인 중 변화관리 방법론은 다른 요인에 비해 변화관리에 따른 변화관리 성숙도에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 없다.
셋째, 변화관리 요인 중 의사소통, 변화 거부감 극복, 구성원의 문화적 요소, 변화검토는 변화관리 성숙도 수준을 결정하는 데 영향을 미친다고 볼 수 있다.
넷째, 변화관리에 따른 변화관리성숙도의 수준 향상이 정보화 성과의 향상에 정(+)의 영향을 미친다고 볼 수 있다.

과를 통해 조직의 변화관리성숙도를 측정할 수 있는 방법으로 변화관리성숙도를 종속변수로 하고 구성요인을 독립변수로 한 다중회귀분석을 통해 도출된 표준화 계수를 가중치로 하여 해당 조직의 변화관리성숙도 수준(Level 1~5)을 가름할 수 있을 것이다. 즉 구성요인별 측정항목별로 해당 조직의 현 상황을 파악한 후 각 요인별 평균값에 가중치를 적용해서 해당 조직의 변화관리성숙도 수준을 파악할 수 있을 것이다. 본 연구에서 파악된 변화관리성숙도에 대한 회귀분석 결과는 <표 11>과 같다.

4.6 변화관리성숙도 수준 분석

본 연구는 변화관리성숙도를 구성하는 요인으로 리더십, 의사소통, 변화거부감극복, 구성원의 문화적 요소, 변화관리방법론, 변화관리 전담조직, 변화검토의 6가지로 정하여 분석하였다. 본 연구의 결

5. 결 론

현대 경영 환경에서 대부분의 조직은 과거보다 더 강도 높고, 더 빈번하게 변화를 강요받고 있다. 즉, 변화가 일상적인 업무의 한 요소로 자리 잡은

<표 11> 변화관리성숙도에 대한 분석

(1) 모형 요약

R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
0.872 ^a	0.761	0.741	0.59506

(2) 분산분석^b

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
선형회귀분석	88.917	7	12.702	35.873	.000 ^a
잔차	122.162	345	.354		
합계	211.079	352			

(3) 계수^a

모형	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	.124	.230		.541	.589
리더십	.276	.061	.235	4.513	.002
의사소통	.118	.059	.115	1.986	.013
변화거부감 극복	.142	.063	.135	2.250	.002
구성원 문화적 요소	.141	.045	.158	3.106	.000
변화관리방법론	.038	.051	.042	.740	.048
전담조직	.188	.059	.177	3.183	.001
변화검토	.091	.050	.088	1.820	.025

주) ^a 예측값 : (상수), 리더십, 의사소통, 변화거부감, 문화적요소, 방법론, 전담조직, 변화검토.

^b 종속변수 : 변화관리성숙도.

것이다. 이러한 상황에서 변화에 신속하고도 성공적으로 적응할 수 있는 능력을 확보하는 것이 매우 중요하다는 것을 경영자는 인식하게 되었고, 대부분의 조직들은 그러한 능력 확보를 위해 지속적으로 노력하고 고민하고 있다. 하지만 이러한 변화에 대한 적응 능력의 확보 또는 새로운 환경에 대한 실질적이며 신속한 적응이 개인은 물론이고 조직에게는 더욱 더 용이한 일이 아니라는 데 문제가 있으며, 대부분 그 변화 노력에 대한 성과가 현실 기업에서는 단계별 수준 향상으로 이어진다.

특히 변화관리는 경영혁신 프로그램이나 ERP 등 새로운 정보시스템을 도입할 경우에 반드시 선행되어야 하는 중요한 과정이다. 또한 변화관리의 측면에서 보면 개별 조직은 변화관리를 수용할 수 있는 성숙도(CMM) 수준이 서로 다르며, 이러한 변화관리 성숙도의 차이가 결국 동일한 정보시스템을 구축하는 데에도 그 정보화 성과 즉 결과 수준에는 서로 차이를 보일 수 있다.

본 연구에서는 변화관리 성숙모델을 이용하여 변화관리 성숙도를 1단계(변화관리 초기)에서 5단계(조직적 능력 확보)까지 나누고, 이러한 변화관리 성숙도를 결정하는 요소가 개별 기업의 변화관리 성숙도를 결정하는 데 어떤 영향을 미치는가를 파악하였다. 나아가 이러한 변화관리 성숙도가 궁극적으로 정보시스템의 성과 요소에 어떤 영향을 미치는가를 연구하기 위한 연구 모형을 설계한 후, 변화 관리 과정에 있는 현실 기업을 대상으로 연구 모형을 검증하기 위한 항목에 대해 실증적인 검증을 통해 관련성 정도를 분석하였다.

변화관리 성숙도를 결정하는 요인들은 기존 연구를 바탕으로 리더십, 의사소통, 변화 거부감 극복, 구성원의 문화적 요소, 변화관리 방법론, 전담 조직, 변화 검토의 7가지로 하였으며, 조직의 정보시스템의 성과 요소로는 정보시스템의 활용 수준과 효과의 2가지로 하였다.

본 연구의 결과로 경영자의 리더십은 변화관리 성숙도와 정보화 성과에 큰 영향을 미치는 것으로 파악되었으며, 리더십과 변화관리를 전담하는 조

직이 변화관리 성숙도를 결정하는 다른 요인에 비해 더 큰 영향을 미치고 있다. 하지만 변화관리를 위한 접근 방법과 변화 거부감 극복에 대한 노력은 조직의 변화관리 성숙도 수준을 높이는 데 상대적으로 영향을 미치지 못하는 것으로 파악되었다.

또한 변화관리 성숙도의 수준은 정보시스템의 성공적인 수행(성과)에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 정보시스템의 효과 제고를 위해서는 먼저 조직의 변화관리 성숙도 수준을 높이는 것이 필요하다고 할 것이다. 따라서 성공적인 정보시스템 도입을 위해 조직의 변화관리 성숙도 수준을 제고하기 위해 최고경영자를 포함한 경영진의 리더십은 매우 중요하며, 변화관리를 전담할 전담부서를 두면 좋겠지만, 그렇지 않다면 구체적인 업무 분장을 통해 기획부서 등에 해당 업무를 전담시킬 필요가 있다. 또한 구성원들의 변화에 대한 생각의 차이를 극복하기 위한 노력이 변화에 대한 거부감 극복 노력에 앞서서 이루어져야 할 것이다.

아울러 본 연구에서 제시하는 변화관리 성숙도 결정 요인은 변화관리 과정에 관련된 개인이나 부서의 역할을 증대시키기 위한 유용한 의사소통 수단으로 활용될 수 있다. 그리고 조직의 변화관리 성숙도를 향상시키기 위해서 개별 기업은 성숙도 결정 요인 중에서 자기 조직에 부족한 부분에 대한 보강을 함으로써 변화관리 성숙도를 향상시키고 조직을 발전시킬 수 있을 것이다.

본 연구의 결과는 변화관리를 추구하는 개별 기업이 자기 조직의 특성을 고려한 변화관리 성숙도를 파악하는 데에도 도움을 줄 수 있을 것이며, ERP를 포함한 종합정보 시스템 도입을 성공적으로 수행하기 위해 수반되어 할 바람직한 조직 변화관리 전략의 수립에 있어 어떠한 부분에 상대적으로 더 많은 투자와 노력을 기울여야 할지를 말해준다.

또한 외부 경제 환경에 대응하기 위한 경영혁신 프로그램의 수행 등 다양한 목적의 변화관리를 위한 세부 전략 또는 정책을 수립하는 데 본 연구의

결과를 중요한 참고자료로 활용한다면 경영혁신을 보다 효과적으로 수행할 수 있을 것이다.

보다 나은 변화관리를 위해서는 변화관리 성숙도 결정요인의 전반에 걸친 수준 향상이 요구되므로 성숙도 결정요인의 세부 측정변수를 변화관리의 점검표(check list)로 활용한다면 변화관리에 따른 비용 손실을 사전에 예방하고, 변화관리 비용 투입의 방향을 올바르게 설정하게 하여 그 효과적인 변화관리가 가능할 것이다.

특히 본 연구의 전반적인 시사점은 대규모 정보시스템 도입에 따른 변화관리 담당자의 전략적 접근 방법에 대한 고민을 해소할 수 있는 실용적인 변화관리 접근방법론이 될 수 있을 것이라고 여겨지며, 향후 산업구조별 업종별 변화관리 성숙도를 결정하는 요소에 정도의 차이가 없을 수도 있으나, 조직의 성격, 특성의 차이로 인해 그 영향도에 차이를 보일 수도 있으므로 이에 대한 비교 연구도 필요할 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

- [1] 강상구, 『성공하는 삼성의 변화관리』, 도서출판 어드북스, 2005.
- [2] 기업정보화지원센터, 『2005년도 기업정보화 수준평가』, 2005.
- [3] 김민석, 이정우, 윤성철, “정보시스템 도입시 조직구성원의 저항원인별 변화관리방안에 관한 연구”, 한국경영정보학회, 춘계학술대회, (2004), pp.1010-1018.
- [4] 박원우, 『과워먼트 실천 매뉴얼』, 시그마 그룹, 1999
- [5] 윤영호 역, 『변화관리』, 세종연구원, 2006.
- [6] 이명재, “조직 변화관리와 조직발전”, 상명대학교 사회과학연구소, 『사회과학연구』, 제19권(2004), pp.1-18.
- [7] 이승창, 이호근, “ERP 도입 이후의 변화관리와 ERP 효과에 관한 실증적 연구”, 한국경영정보학회 춘계학술대회, (2004), pp.228-235.
- [8] 정우찬 역, 『브랜드 가치를 높이는 고객경험』, 도서출판 다리미디어, 2003.
- [9] Kotter, J. P., 한정곤 옮김, 『기업이 원하는 변화의 리어(Leading Change)』, 김영사, 1999.
- [10] 현대경제연구원 역, 『변화관리』, 21세기 북스, 1999.
- [11] 홍영식, 김상덕, 오창규, “경영혁신 : 정보시스템 도입에 따른 변화관리 사례 연구 : 대법원 변화관리 프로젝트를 중심으로”, 한국경영정보학회, 『Information Systems Review』, 제8권, 제3호(2006), pp.1-20.
- [12] 환순환, 김문선, “중소기업의 정보화 수준 평가 및 기업성과지표와의 관계 분석”, 『경영학연구』, 제34권, 제2호(2005), pp.549-568.
- [13] 이윤석, 이석준, 문홍근, “전사적 정보화 투자 성과 평가 방법론의 개발과 적용 : 삼성그룹 사례”, 『Information Systems Review』, 제6권(2004), pp.85-102.
- [14] Al-Mashari, M. and M. Zairi, “BPR implementation process : an analysis of key success and failure factors”, *Business Process Management Journal*, Vol.5, No.1(1999), pp. 87-122.
- [15] Al-Mashari, M. and M. Zairi, “Revisiting BPR : a holistic review of practice and development”, *Business Process Management Journal*, Vol.6, No.1(2000), pp.10-42.
- [16] Apostolopoulos, T. K. and K. C. Pramataris, “Information Technology Investment Evaluation: Investments in Telecommunication Infrastructure”, *International Journal of Information Management*, Vol.17(1997), pp.287-296.
- [17] Byrd, T. A. and T. E. Marshall, *Relating Information Technology Investment to Organizational Performance : A Causal Model Analysis*. Omega, 1997.
- [18] Cooper, R. and M. Markus, “Human reengineering”, *Sloan Management Review*, Summer

- (1995), pp.39-50.
- [19] Dan Vogel, Homan Farahmand, *Extending the Change-Management Process : A Federated Model*, Meta Group, 2003.
- [20] Duck, J. D., "Managing Change : The Art of Balancing", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1993. pp.109-118.
- [21] Fowler, A., "Operations management and systemic modelling as framework for BPR", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.18(1998), pp.1028-1056.
- [22] Gang, H. and G. Bradley, "Measuring the Performance of IT Services : An Assessment of SERVQUAL", *International Journal of Accounting Information Systems*, 2002. pp.151-164.
- [23] Gwen Ventris, *Successful Change Management : The Fifty Key Facts*, London : Continuum, 2004.
- [24] Hill, F. and Collins, L. "The positioning of BPR and TQM in long-term organizational change strategies", *the TQM Magazine*, Vol.10. No.6(1998), pp.438-456.
- [25] Jon S. Luo, D. M. Hilty, L. L. Worley, and Joel Yager, *Considerations in Change Management Related to Technology*, Acad Psychiatry, 2006.
- [26] Li, M. and L. R. Ye, "Information Technology and Firm Performance : Linking with Environment Strategic and Managerial Contexts", *Information and Management*, (1999), pp.77-91.
- [27] Marjanovic, O., "Supporting the 'soft' side of business process reengineering", *Business Process Management Journal*, Vol.6, No.1(2000), pp.43-53.
- [28] Prosci Inc., H. Raghav Rao, A. Chaudhury, *Prosci's Change Management Maturity Model*, Prosci Incorporated, 2004.
- [29] Rai, A. R. and N. Patanayakuni, "Technology Investment and Business Performance", *Communications of the ACM*, Vol.40(1997), pp.399-412.
- [30] Sethi, V. and W. R. King, "Development of Measures to Assess the Extent to Which an Information Technology Application Provides Competitive Advantage", *Management Science*, Vol.40(1944), pp.1601-1627.
- [31] Stebbins, M. W., A. B. Shani, W. Moon, and D. Bowles, "Business process reengineering at Blue Shield of California : the integration of multiple change initiatives", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.11, No.3 (1998), pp.216-232.
- [32] Teo, T. S. and P. K. Wong, *An Empirical Study of the Performance Impact of Compe- rization in the Retail Industry*, Omega, 1998.
- [33] Valiris, G. and M. Glykas, "Critical review of existing BPR methodologies : The need for a holistic approach", *Business Process Management Journal*, Vol.5, No.1(1999), pp.65-86..
- [34] Willcocks, L. and S. Lester, "Beyond the IT Productivity Paradox", *European Management Journal*, Vol.14(1996) pp.279-290.
- [35] William A. Yarberr, Jr., "Effective Change Management: Ensuring Alignment of IT and Business Functions", *Information Systems Security*, (2007), pp.80-89.
- [36] William A. Yarberr, Jr., "Change Management", *EDPACS*, (2005), pp.12-24.
- [37] Ziaul Huq, Faiuzul Huq and Ken Cutright., "BPR through ERP : Avoiding Change Management Pitfalls", *Journal of Change Management*, (2006), pp.67-85.

5. 귀사는 변화관리에 대해 어느 정도 정보를 제공해 줍니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
우리 조직은 새로운 시스템의 도입을 통한 변화관리에 대한 취지와 필요성 등에 대한 구체적인 언급이 없어 혼란스러울 때가 많다.		우리 조직은 중요한 조직 변화에 대해서는 그 취지와 필요성, 주요 내용에 대해 구성원에게 알려 주고 있다.		우리 조직은 변화에 대한 필요성과 개인의 역할을 인지하고, 관련된 정보를 충실하게 제공하고 있어, 구성원의 저항과 혼란을 최소화하고 있다.

6. 귀사는 변화관리에 필요한 교육을 어떻게 실시하고 있습니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
우리 조직은 변화에 대한 특별한 교육은 실시하지 않고 있으며, 변화된 제도나 시스템에 대한 공지는 하고 있다.		우리 조직은 중요한 조직 변화를 수반하는 사안에 대해서는 별도의 집체 교육이나 온라인 교육 프로그램을 제공하고 있다.		우리 조직은 변화에 대한 정기 및 부정기 교육을 실시하고 있으며, 다양한 의사소통 채널을 통해 교육 관련 정보의 제공 및 반복 교육이 가능하다.

7. 귀사는 변화관리에 관련된 문서를 어떻게 제공하고 있습니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
새로운 시스템이나 제도에 대한 운영관리용 매뉴얼, 지침서를 문서화 형태로 제공하고 있지 않으며, 프로그램의 실질적인 사용을 통해 익히고 있다.		우리 조직은 도입 시스템이나 제도의 비중과 중요도에 따라 필요한 수준의 매뉴얼이나 지침서를 문서 또는 파일로 작성하여 제공하고 있다.		새로운 시스템이나 제도에 대한 지침 및 운영관리 자료를 작성하는 규정이 있어, 정보시스템의 최종 사용자 매뉴얼, 지침서 등을 사용자에게 제작하여 제공하고 있다.

8. 귀사는 변화관리에 대한 교육을 어떤 매체를 통해 하고 있습니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
우리 조직의 변화 교육은 문서(파일) 형식으로 제공하여 개별 학습으로 통해 실시하고 있다.		우리 조직은 변화에 대한 교육은 오프라인(집체교육)과 온라인(홈페이지 등 활용)을 통해 실시하고 있다.		다양한 방법(온라인, 오프라인, 유튜브 등)을 통해 변화관리에 대한 교육을 실시하고 있으며, 쌍방향 의사소통을 위한 구성원의 의견 개진도 가능하다.

9. 귀사는 변화관리과정에서 발생하는 장애 요인을 어떻게 파악하십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
우리 조직은 변화관리와 관련된 장애 요인에 대해 잘 모르고 있으며, 구체적인 파악 노력도 하지 않고 있다.		우리 조직은 변화관리 과정에서 해결해야 하는 장애가 발생하면, 이와 관련된 원인을 파악하려고 노력하고 있다.		변화관리 과정에서 발생할 수 있는 장애 요인을 사전에 분석하고, 구성원 간 의견 일치에 도달하지 못하는 장애와 관련된 요인들을 잘 파악하고 있다.

10. 귀사는 변화관리과정에서 발생하는 부정적 요소를 어떻게 해소하십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
우리는 변화관리의 장애 요인에 대해 잘 파악하지 못하고 있어, 이를 위한 특별한 해소 노력도 하고 있지 않다.		우리 조직은 구성원에 대해 변화에 대한 사전 홍보, 관련 기본 교육 등 필요하다고 판단되는 어느 정도의 노력을 하고 있다.		변화관리 과정에서 발생할 수 있는 장애 해소를 위해 구성원에 대한 교육, 동기부여 등 다양하고 지속적으로 노력 하고 있다.

11. 귀사는 변화관리과정에서 발생하는 장벽을 극복하기 위해 어떤 노력을 하십니까?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
우리는 조직의 변화를 주도적으로 추진하는 인사는 없으며, 변화의 수용 책임은 개인에게 부여하고 있다.		우리 조직은 변화에 따른 장벽을 극복하기 위해 부서장 또는 시스템 관리 책임자를 중심으로 필요한 교육이나 홍보를 하도록 하고 있다.		우리 조직은 변화장벽을 극복하기 위해 변화주도자(change agent)를 적극 활용하거나, 여론 주도자 층이나 구성원에게 잘 알려진 인사를 활용하고 있다.

12. 귀사는 구성원들에게 새로운 업무 프로세스를 어떻게 받아들이도록 하고 있습니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
우리는 새로운 프로세스에 대한 별도의 교육이나 프로그램을 운영하고 있지 않으며, 매뉴얼이나 운영 지침서 등을 통해 개인이 습득하도록 하고 있다.		우리는 새로운 프로세스에 대한 별도의 기본 교육과 사용자 매뉴얼을 배포하여 사용자의 신 시스템에 대한 수용과 적응을 돕고 있다.		과거의 업무 방법을 벗어나 새로운 프로세스를 이해하고 받아들이도록 하는 노력을 적극적으로 함(교육, 학습, 평가 등)으로써 변화관리에 대한 저항을 해소하려고 하고 있다.

13. 귀사는 구성원들에게 변화관리에 필요한 책임과 권한을 부여하십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리에 대해 구성원 개별적으로 명시된 구체적인 책임과 권한은 없다.		새로운 시스템 도입에 참여하는 자에 한하여 업무 분장에 상응하는 변화관리 책임과 권한을 부여하고 있다.		변화관리와 관련하여 전체 구성원에 대해 책임과 권한을 명시하고 있으며, 구성원의 적극적인 참여를 유도하고 있다.

14. 귀사는 구성원 간의 문화적 장벽을 제거하기 위해 어떤 노력을 기울이십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리에 따른 구성원들의 다양한 행동과 생각의 차이는 개별적인 사항으로 특별한 해소 노력은 하지 않고 있다.		구성원의 성향, 직무, 직책의 차이에 따른 문화적 차이는 조정 작업 또는 시정 명령에 의해 가능한 발생 시점에 제거하려고 노력하고 있다.		변화관리에 대한 구성원들의 행동, 생각, 상호 관계의 차이를 극복하기 위해 다양한 접근 방법과 노력을 기울이고 있다.

15. 귀사는 구성원 간의 의견 불일치를 해소하기 위해 어떤 노력을 기울이십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
구성원 간 의견 불일치를 해소하기 위한 특별한 방법을 적용하지 못하고 있는 실정이다.		개별 프로젝트별로 부서 및 구성원 간 의견 불일치에 대한 해소 노력을 하고 있으며, 회의 등 적절한 해결 방법을 찾아 처리하고 있다.		변화관리에 대한 구성원간의 의견 일치를 가져오기 위해 필요한 문제 해결 도구를 사용하여, 새로운 시스템에 대한 구성원의 행동 방향을 목표로 지향시킨다.

16. 귀사는 변화관리의 결과에 평가를 통해 구성원에게 어떤 보상을 하고 있습니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리에 대해 정해진 평가 시스템은 없으며, 특별한 인센티브를 부여하지는 않는다.		프로젝트 책임자가 평가를 하여 새로운 시스템의 규모에 맞는 적절한 보상을 계획하여 실시한다.		변화관리에 대한 사후 평가는 객관적으로 정해진 기준에 근거하여 하며, 적절한 보상과 인센티브를 제공하고 있다.

17. 귀사는 변화관리를 위해 어떠한 방법을 적용하고 있습니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
특별히 적용하고 있는 변화관리 방법론은 없다.		우리 조직의 경험에 기반하여 검증된 변화관리 방법을 활용하여 적용하고 있다.		이론과 실무 경험에 근거한 체계적이고 성공적인 변화관리 방법론을 우리 조직에 맞도록 도입하여 적용하고 있다.

18. 귀사는 변화관리를 위해 적용하는 방법의 일관성을 어떻게 확보하고 있습니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
정해진 변화관리 방법론은 없으며, 책임부서장의 경험에 입각하여 상황에 따라 적절한 방법을 적용하고 있다.		특별히 정해진 방법론은 없으나, 이전에 적용한 방법을 상황에 맞게 수정하여 적용함으로써 나름대로 일관성을 유지하고 있다.		변화관리에 적용하는 방법론은 년 단위로 방법론에 대한 수정 보완을 거쳐 매년 일정한 방식으로 일관성을 가지고 적용된다.

19. 귀사는 변화관리를 위해 적용하는 방법이 어느 정도 우수하다고 생각하십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
특별히 적용하는 변화관리방법론이 없는 실정이다.		우리 조직의 과거 경험과 관리자의 변화관리에 관한 지식에 입각하여 적절하다고 판단되는 변화관리방법론을 적용하고 있다.		적용하는 변화관리 방법론은 효과성이 입증된 것으로 이론적으로나 실증적으로 검증된 것을 도입하여 적용하고 있다.

20. 귀사는 변화관리를 담당하는 전담 팀을 어떻게 운영하고 있습니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리를 전담하는 별도의 팀은 없으며, 시스템 추진 책임자가 이를 병행한다.		새로운 시스템의 도입 등 필요한 경우에 관련 팀을 만들어 변화관리를 추진한다.		변화관리를 전담하는 별도의 상설 추진 조직이 있어, 변화관리에 필요한 제반 사항을 계획하고 추진하며, 그 결과를 검토, 평가한다.

21. 귀사는 변화관리 팀이 변화관리에 어느 정도 전념하고 있습니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리 전담 부서나 관련 업무 분장은 없으며, 책임자가 시스템 관련 업무를 하면서 필요할 경우 변화관리 업무에 시간을 할애한다.		변화관리 전담 부서는 없으나, 업무 분장 상 변화관리와 관련된 업무를 전담하는 부서는 있다.		변화관리 전담 부서가 있어서 조직 전반에 걸쳐 필요한 모든 변화관리 업무의 계획, 실행, 평가의 업무를 전담하고 있다.

22. 귀사는 변화관리과정에서 조정해야 할 사안이 발생하면 이를 어떻게 처리하십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리과정에서 발생하는 부서 간 갈등 또는 이해관계를 조정하는 별도의 기능은 없다.		변화관리 과정에서 부서간 조정 사안이 발생하면 변화관리책임자가 별도의 회의를 소집하여 해결한다.		변화관리 전담 부서는 관리, 기능, 기술을 중심으로 업무 분장이 되어 있고, 부서 간 변화관리상 발생하는 갈등 사항 등을 조정하여 원만한 변화관리가 되도록 하고 있다.

23. 귀사는 변화관리과정이 제대로 수행되는지 어떻게 모니터링하십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리 과정에 대한 세부적인 감시나 통제는 하지 않고, 관리 책임자가 알아서 처리하도록 하고 있다.		일반적인 변화관리 과정을 중심으로 통제가 필요한 문제가 발생할 경우에만 원인을 파악하여 조치한다.		규정화된 변화관리 전 과정이 전략적으로 제대로 수행되고 있는지 점검하고, 이에 대한 문제점을 수시로 수정 보완하여 변화관리를 통제하고 있다.

24. 귀사는 변화관리과정의 결과를 어떻게 평가하십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리에 대한 사후 관리는 특별히 하지 않고, 시스템의 도입에 따른 운영 관리 부분에만 주로 신경을 쓴다.		새로운 시스템의 도입에 따른 변화관리의 결과를 종합적으로 진단하여 평가하나, 세부적인 요소별 평가는 수행하지 아니한다.		새로운 시스템이나 제도의 도입이 완료되거나 시행된 후, 변화관리 요인별로 수준 평가 및 분석을 하고, 부족한 부분을 다시 시정시켜 보완하며, 우수 사례에 대해서 적절한 보상을 하고 있다.

25. 귀사는 변화관리과정의 일정 관리는 어떻게 하십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리에 대한 일정은 작성하지 아니하며, 구체적인 변화관리 단계도 없이 시행된다.		변화관리에 대한 세부 일정 계획은 없으나, 항목별 목표 사항과 책임자는 정하여 시행하고 있다.		변화관리는 시스템 도입 이전에 항목별 목표 일정과 수준, 책임자를 정하여 철저하게 관리하고 시행되고 있다.

26. 귀사는 변화관리과정에서 예기치 않은 결함이나 장애가 발생하면 어떻게 처리하십니까? ()

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
변화관리는 부서별로 이루어져서 문제가 발생하면 부서장이 이를 처리한다.		변화관리는 필요한 분야에 적용되며, 시스템 상의 결함이 발생되면 검토 팀이 그에 맞는 조치를 하도록 한다.		변화관리가 전체 관련 부문에 걸쳐 잘 이루어지고 있으며, 예기치 못한 장애가 발생할 경우 이에 적절하게 잘 대처하고 있다.

◆ 저 자 소 개 ◆

**김 영 곤 (ygking@kyungnam.ac.kr)**

현재 경남대학교 e-비즈니스학부 교수로 재직중이다. 한국외국어대학교에서 상학사와 경영학 석사 학위를 취득하였으며, 창원대학교에서 경영학박사학위를 취득하였다. 삼성물산(주), 현대전자산업(주)에서 근무하였으며, (주)청운엠아이에스 대표이사를 역임하였다. 주요 관심 및 연구 분야는 경영혁신전략, 조직개발, ERP, 아웃소싱, CRM, Web Site 평가 및 개발 등이며, 이러한 분야와 관련하여 대한경영학회, 한국자료분석학회, 한국정보관리학회 등에 논문을 발표하였다.