통합정보시스템 구축 프로젝트 성공 요인 분석을 통한 조직 활성화 방안에 대한 연구

-A study on the Plan for Organization Activation use analysis of Success factor Integration Information System-

박 종 기 *
Park Jong Ki
강 경 식 **
Kang Kyong Sik

Abstract

Since 1990's, many enterprises have constructed Integration Information System. Especially, they want to become an advanced company use ERP package. Already, ERP system come to high level which is stabilized and support independent business process of many industry sectors. Therefore, important success factors for ERP project are change management and organization activation. Although most companies had previous good plans, but those are not satisfied. Because of failed to change management and discontinued next activity for promotion.

This paper studied success factors of project team and plan for organization activation. Also, it proposed next study subject about investigate the role of the member of task force team as a factor that makes the ERP system a success.

The results of this study can be used for a successful construction of the ERP system as a solution about internal problems of Project team.

Key words : ERP, Change Management, Organization Activation.

1. 서론

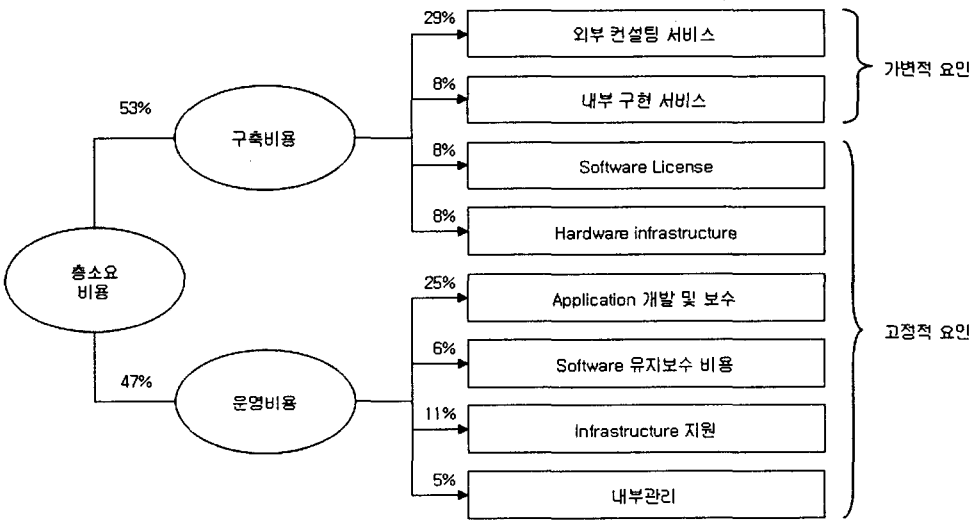
1990년 대 말 IMF 를 겪으면서 급속도로 국내외 기업 환경이 다국적 기업화 되어 가고 있다. 국내 기업의 다양한 해외 진출과 해외 기업의 직접적 국내 진출 및 해외 자본의 유입은 더욱더 글로벌 기업으로서의 표준화된 업무 프로세스 및 통합정보시스템의 필요성을 부각 시키고 있다. 특히 경영진은 회사가 글로벌 무대로 진출하고 경쟁의 범위가 넓어짐

에 따라서 관련 부서들의 업무가 통합적으로 진행되고 시간적, 공간적 제약을 해결할 수 있는 정보시스템을 통한 잠재적 이익의 극대화를 요구하고 있다. 이러한 통합정보시스템 구축의 가장 중요한 요소로서 고려되는 것이 비용이며, 이 비용은 TCO(총 소요비용 : Total Cost of Ownership)로서 IT 기술을 포함한 기술, 시스템 전문가와 사용자를 포함한 사람, 생산, 판매, 조달, 구매, 원가, 회계, 설비, 공사, 인사로 구성되는 내부시스템 및 프로세스, Portal, Groupware, Collaboration 등이 외부 프로세스를 포함하여 모든 요소에 대한 이익과 비용에 대한 고려사항을 포함하고 있다.

본 논문은 이와 같은 많은 인력과 비용이 투입되며, 기업의 전체적인 프로세스에 대한 변화를 요구하는 장기간의 프로젝트에 있어서 업무 프로세스의 개선, 부문 간 업무 Issue의 해결, 사용자 교육, 시스템 이관 등의 역할을 수행하는 각 부분 팀의 프로젝트 수행에 대한 변화관리 측면에서의 성공요인 분석을 통한 조직 활성화 방안을 제시하고자 한다.

2. 프로젝트 성공요인 설정 배경

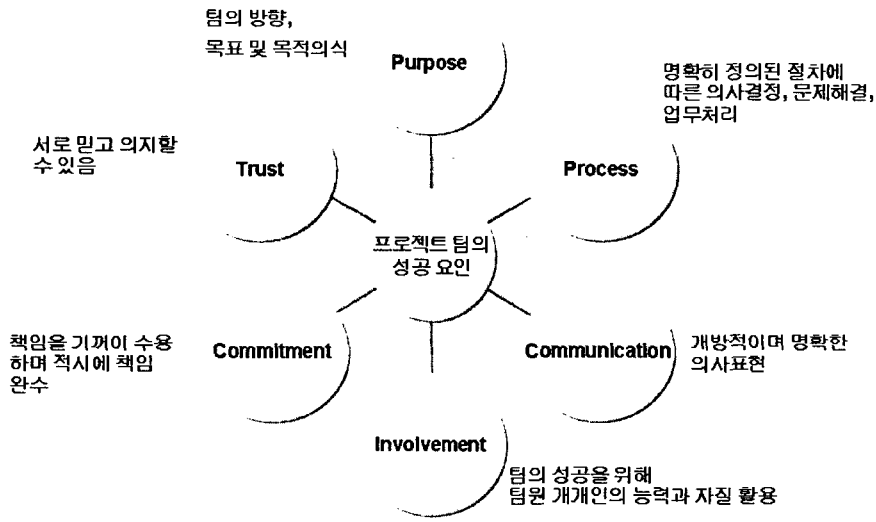
프로젝트의 규모와 프로젝트의 성공과 실패를 판단하는 가장 큰 기준은 규모와 비용으로서 프로젝트의 수행 기간과 투입인력으로서 규모를 나타내고, 기간과 인력은 프로젝트의 비용과 직결되며, 프로젝트 비용대비 ROI 분석을 통한 기대효과를 산정하여 궁극적인 성공과 실패를 판단한다. 이와 같은 이유를 바탕으로 본 논문에서는 프로젝트의 구성요소를 TCO 관점에서 분류하였으며, 구성요소 중 고정적인 요인과 가변적 요인으로 구분하였다. <그림 1>은 통합정보시스템의 TCO 요소 분포를 나타낸다.



<그림 1>통합정보시스템 구축을 위한 TCO 분포

특히, 프로젝트의 목적이 단순한 정보시스템의 구축 뿐 만 내부 업무 프로세스의 혁신(Innovation)과 외부 프로세스와의 협업(Collaboration), 기업의 세계화(Globalization)로서 프로세스, 조직, IT 측면의 변화가 복합적으로 발생하는 프로젝트에서 전체 TCO의 37%를 차지하는 외부컨설팅 서비스와 내부구현 서비스는 나머지 63%의 TCO 부분의 효과에도 중대한 영향을 미친다고 할 수 있다.

본 논문에서는 이와 같은 가변적 요인에서 중요한 역할을 하고 있는 프로젝트 팀의 최대효과(High performance)를 거두기 위하여 필요한 것이 무엇이며, 문제점이 개선을 위하여 무엇을 지원해야 하는지를 연구하기 위하여 <그림 2>와 같이 6개의 성공요인으로 분류하였다.



<그림 2> 프로젝트 팀의 성공요인

3. 연구방법

국내 H사, P사, S사의 프로세스 혁신 및 통합정보시스템 구축 프로젝트에 참여한 외부 컨설턴트 및 각 사의 내부 참여 직원을 대상으로 수행하였다.

설문 대상자는 프로젝트 참여기간이 최소 6개월 이상 된 내부직원과 외부 컨설턴트를 대상으로 하였으며, 참여 인원의 근무연수 및 프로젝트 수행 횟수는 <표 1>과 같다.

<표 1> 설문 응답자 현황

역할	프로젝트 참여기간	인원	평균 근무연수	평균 프로젝트 수행 횟수
내부직원	최소 6개월	170명	7년	
외부 컨설턴트	최소 6개월	75명		4.5회

4. 연구결과 및 분석

연구결과의 분석은 객관식 설문과 자유의견을 구분하여 분석 하였고, 팀별 조직 활성화 방안을 고려하여 각 성공요인별 팀별 분석을 수행하였다.

4.1. Purpose

프로젝트 팀의 목표 및 목적의식에 대해서는 전반적으로 명확하게 인식하고 프로젝트 성공에 대한 확신을 가지고 있었으나, 장애 발생에 대해서는 상대적으로 취약한 것으로 나타났다.

4.2. Process

프로젝트 팀의 업무처리 및 관리에 관련된 Process 측면에서는 의사결정 프로세스가 정해져 있고, 전반적으로 잘 준수되고 있으며 팀 내부 및 프로젝트 차원의 관리 절차와 관련되어서는 특이한 문제점이 없는 것으로 나타났다.

4.3. Communication

업무 관련 주요내용에 관해 필요한 Communication은 원활하게 이루어지는 반면 문제점 해결 및 활동계획 수립 등의 향후 실천계획 마련에 있어서는 상대적으로 취약한 것으로 나타났다.

4.4. Involvement

Involvement 영역은 다른 성공요소에 비하여 상대적으로 가장 높은 점수를 보이고 있으며, 대부분의 팀에서는 업무 성과에 대한 공동책임 의식이 매우 높고 자신의 업무 중요성에 대해서 잘 인식하고 있는 것으로 나타났다.

4.5. Commitment

프로젝트 전 구성원들이 본인 또는 팀 구성원들의 프로젝트 참여의지를 높이 평가하고 있는 것으로 나타났으나, 영업, 구매, 설비팀이 상대적으로 타 팀 대비 팀 내 열정 및 역할 만족도가 떨어지고 있다.

4.6. Trust

전체 성공요소 중 프로젝트 관리 역량에 대한 점수가 가장 낮게 가장 낮게 나옴에 따라서 프로젝트 관리팀의 신뢰감 구축이 필요한 것으로 나타났다.

전반적으로 각 팀별 상호 신뢰나 리더십 역량에는 만족하고 있으나 프로젝트 관리에 대한 신뢰는 개발, 인사, 자금은 높은 반면, 나머지 팀은 상대적으로 신뢰도가 낮았으며, 특히 BOM 팀은 가장 신뢰도가 낮은 것으로 나타났다.

4.7. 자유의견 분석

설문지에 포함된 자유의견을 업무환경, 프로젝트 관리, 업무프로세스, 조직관점에서 분석하였다. <표 2>는 프로젝트에 참여한 내부인력의 의견을 정리한 것으로서 프로젝트 관리팀이 보다 적극적인 문제 해결에 참여하고, 장기적으로 프로젝트 팀원으로의 소속감 고취와 향후 진로 모니터링에 대한 연구가 필요하며, 팀 간 친화감 증진 및 팀원들의 Communication 능력 개발이 필요하다는 의견이었다.

<표 2> 내부인력 자유의견

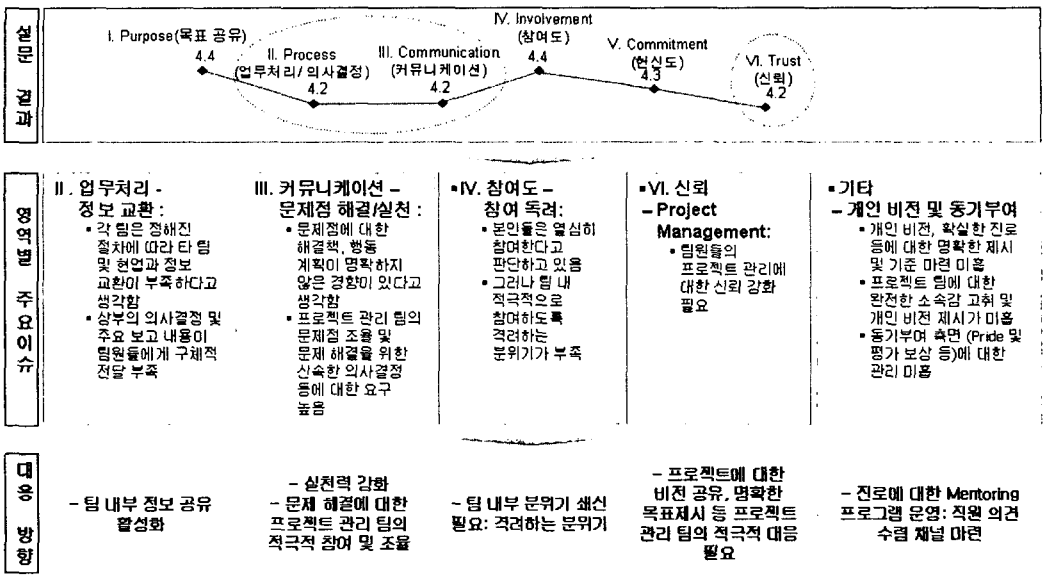
구분	내용
업무환경	◆ 회의 공간 확대(meeting room) ◆ 회의 장비 보충(Beam project)
프로젝트관리	◆ 팀 간 정기 모임을 위한 지원 요망 ◆ 프로젝트 일정 수립 시 전체의견을 반영한 일정수립 필요 ◆ 활기찬 프로젝트 환경 조성 요망 ◆ 프로젝트 팀원 간 이해하고 배려하는 문화조성 ◆ 단체모임, 단합대회는 금요일 오후 시간으로 할 것 ◆ 친목도모 자리 마련(각종 스포츠 대회) ◆ 대내외적 문제점 해결을 위한 프로젝트 관리팀의 신속한 의사결정 필요 ◆ 프로젝트 팀 사기 진작을 위한 프로젝트 관리팀의 지원 ◆ 팀 간 문제점의 적절한 조율 ◆ 동일한 안건에 대한 중복 보고 지양
업무프로세스	◆ 문제점이나 업무 개선점에 대한 의사결정 사항에 대해서 프로젝트 팀원의 내용공유 및 내외적 일관된 의견 제시 ◆ 팀 간 업무협의 및 의사결정 사항에 대해 구체적인 전달 필요 ◆ 문제점 해결 지연에 대한 적극적 해결 노력 필요
조직	◆ 프로젝트 팀으로 장기 파견으로 인한 파견 후 복귀에 대한 불안감 ◆ 프로젝트 팀이 아니라 프로젝트 종료 후 복귀할 부서의 대변인느낌 ◆ 회사의 대형 프로젝트에 대한 소속감과 긍지감을 가질 수 있도록 변화 필요 ◆ 프로젝트 종료 후 진로에 대한 두려움이나 막연한 걱정으로 프로젝트에 소홀하지 않도록 조치 필요(개인의사가 충분히 반영된 조치) ◆ 팀 간 업무 협의 시 상대팀을 배려하는 태도 및 합리적인 사고방식 필요 ◆ 프로젝트 구성원으로서의 책임과 희생정신 필요

외부컨설턴트들의 자유의견 중 프로젝트 조직과 관련된 의견을 요약하면, 프로젝트 팀 외 실무담당자의 적극적인 참여, 전체적으로 실무 담당자의 업무 협조, 팀원들 간의 자유로운 의사소통, 프로젝트 내부 참여인력과 실무담당자의 책임 있고 적극적인 참여와 같이 주로 Involvement와 Communication과 관련된 의견이 많았다.

5. 조직 활성화를 위한 변화관리 실천 방안

프로젝트 6대 성공요소에 대한 팀 내부 설문 조사 결과분석을 살펴보면 Process, Communication, Trust 에 문제점이 있는 것으로 나타났다.

<그림 3>에서 보는 바와 같이 각 문제점에 대한 대응 방안으로서 팀 내부 정보공유의 활성화, 실천력 강화, 프로젝트 팀의 적극적 참여 및 조율, 팀 내부의 격려하는 분위기, 프로젝트에 대한 비전, 명확한 목표, 프로젝트 참여 내부인력에 대한 진로 상담 등이 필요한 것으로 분석 되었다.



<그림 3> 변화관리의 주요 문제점 및 대응방안

6. 결론

본 연구는 프로젝트가 시작된 후 적어도 6개월의 참여기간이 경과한 팀 구성원을 대상으로 조사하였다. 설문 대상이 된 H사, P사, S사 모두 프로젝트의 중반에 실시된 설문으로 설문 이후에 적어도 6개월의 프로젝트 기간이 남아있는 상태였다.

통합정보시스템 구축 프로젝트 방법론의 특성상 남아있는 프로젝트 단계는 일반적으로 시스템 구현, 통합 테스트, 사용자교육, Data migration, 시스템 가동의 단계가 남아있다.

남아있는 단계는 지난 6개월 보다 더욱더 적극적인 참여와 문제해결, 실천력 강화 등이 요구되는 시점으로서 설문에서 나타난 문제점을 바탕으로 변화관리의 3대 원칙인 'Trust', 'Pride', 'Fun' 을 수립하여 팀 전체에 배포하고 숙지하도록 하며, 이는 먼저 리더십 및 프로젝트 관리 담당과 전체 변화관리 담당자들이 실천하도록 하여야 한다. 첫째 'Trust' 는 상하 간 신뢰와 존중, 공정하고 형평성 있는 평가를 통해서 형성되며, 프로젝트 추진 정책의 일관성이 유지 되어야 하고, 팀 간 의견조율, 팀의 성과 평가, 내부인력 및 외부 인력의 전문성이 존중 되어야 한다. 둘째 'Pride' 는 조직 및 업무 만족에 의하여 형성되는 것으로서 개개인의 업무 중요성에 대한 주입과 성과에 대한 격려, 전문적 지식 습득을 위한 교육의 지원과 조직원의 처우개선, 소속감 강화에 정책이 수립되어 운영되어야 한다. 셋째 'Fun' 는 동료 간의 믿음 및 자부심 기반의 원활한 협조 체계에서 수립되는 동료 간의 관계로서 다양한 communication을 통하여 팀 내, 팀 간, 실무 담당자와의 유대관계 증대가 필요하다.