

정보시스템 도입에 따른 변화관리 사례 연구: 대법원 변화관리 프로젝트를 중심으로

A Study on the Change Management During the Introduction of Information System: A Case of Supreme Court of Korea

홍영식 (Young Sik Hong)

LG CNS 컨설팅부문 선임컨설턴트

김상덕 (Sang Deok Kim)

경남대학교 경영학부 전임강사

오창규 (Chang Gyu Oh)

경남대학교 e-비즈니스학부 조교수, 교신저자

요 약

최근 내·외부 조직환경이 급변함으로써 조직의 변화에 대한 추구는 일상화된 활동으로 자리잡아가고 있다. 특히 정보시스템은 공공기관 혹은 기업의 생존을 위한 도구이자 조직혁신의 돌파구를 위한 대표적인 수단으로 활용되고 있다. 그러나 정보시스템을 활용하여 성공적인 변화관리를 달성한 실제 사례를 찾기는 쉽지 않다. 본 연구에서는 문헌연구를 통해 변화관리의 개념과 변화관리의 과정 및 단계, 그리고 정보기술과 변화관리와의 관계를 정리하였다. 이를 바탕으로 실제 대법원에서 이루어진 변화관리 프로젝트의 과정과 결과를 중심으로 변화관리 조직, 변화관리 범위, 그리고 정보시스템 도입 전략 등을 살펴보고 이에 대한 시사점을 찾고자 노력하였다. 그 결과 정보시스템 도입 시에 이해관계의 정확한 식별 및 대응이 중요하며, 이는 프로젝트 성공 및 정착에 절대적인 영향을 줄 수 있음을 규명하였다.

키워드 : 정보시스템 변화관리, 변화관리, 시스템 개발, 공공부문

I. 서 론

조직이 지속적으로 생존하고 발전하기 위해서 조직의 끊임없는 변화는 반드시 요구된다. 더욱이 오늘날과 같이 급변하는 과업 환경 및 정보기술 환경에서 조직이 생존하고 번영하기 위해서는 새로운 상황에 지속적으로 대처해야 하기에 조직내 구성원들에게 변화는 일상적인 활동이 되어야

한다. 따라서 조직의 변화는 조직에 있어 지속적인 문제이며, 효율적이고 효과적으로 변화를 관리하는 것은 경영자의 가장 중심이 되는 전략적인 도전이다(Fox and Amichai-Hamburger, 2001).

일반적으로 변화관리는 조직을 둘러싼 환경에 대응하기 위해 조직에 변화를 도입하고 이를 정착시키는 과정을 의미한다(Heeks, 1999). 이 때 공공기관의 정보화와 관련된 변화관리는 정보기술 혹은 정보시스템의 도입과 그에 따르는 업무 수행 방식 및 조직의 혁신 등 새로운 조직의 관리 방식이 조직문화와 제도 속에 포함될 수 있

† 이 연구 결과물은 2006학년도 경남대학교 학술연구장려금 지원에 의하여 이루어졌음.

도록 관리하는 활동이다(김용훈, 2004).

최근 정보기술로 인한 환경변화의 속도는 매우 빠르게 진행되고 있다. 또한 정보기술 도입을 통한 조직의 혁신 추구는 다른 도구를 사용한 혁신에 비해 과급효과가 포괄적이고 급격하며, 실패의 확률이 낮을 것으로 인식되어 조직이 손쉽게 채택하는 변화의 도구로 사용되고 있다. 그러나 실제 정보화로 인한 변화가 조직의 문화와 관행, 제도 속에 정착되기에는 조직 구성원들의 저항과 정보시스템의 이용률 저하 등으로 소기의 변화 목적을 달성하지 못하는 경우가 많다. 특히 정보시스템의 구축을 통한 변화관리는 데이터 관리 등과 같은 기술적인 문제뿐만 아니라, 구성원, 조직, 절차 등과 같은 사람이나 제도와도 밀접한 관련이 있다(Lientz and Rea, 2004).

우리나라 공공기관의 정보화 추진 과정을 살펴볼 때, 관료조직이 가지고 있는 타성(inertia)이 변화관리의 필요성을 가중시키고는 있다. 그러나 공공기관의 경우 기존 사회의 다른 조직에 비해 경직성과 보수성이 더 강하기 때문에 체계적인 변화관리는 반드시 요구된다(김용훈, 2004). 특히 기록 중심의 행정문화로 대다수의 지식이 종이 형태로 존재하거나 개인에 의존되어 있으며, 업무의 수직적 체계로 인한 수평적 지식유동이 제한적이다(마은경, 김명숙, 2005). 그러나 정보화를 통한 성공적인 전자정부의 구축을 위해서는 비전 및 전략, 사람, 구조, 프로세스, 정보기술 등의 5가지의 요소가 고려되어야 한다(정승렬, 김경섭, 2005). 이는 성공적인 변화관리를 달성하기 위한 구성요소에 해당될 수 있다.

이에 본 연구에서는 변화관리의 개념과 변화관리의 과정 및 단계, 그리고 정보기술과 변화관리와의 관계를 이론적으로 고찰하였다. 또한 체계적인 변화관리를 수행하기 위한 분석 틀을 제시하고 이를 실제 사례에 적용하였다. 본 사례는 공공사업 중 대규모의 컨설턴트가 투입되어 변화관리를 실시한 최초의 프로젝트로서 이를 통해 정보시스템을 통한 성공적인 변화관리 방안

과 시사점을 제공하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1 변화관리의 개념

변화관리는 조직에서 절대적으로 피할 수 없는 변화의 문제를 다루는 부분이다. 조직은 고정적이고 정태적인 실체가 아니기에 끊임없는 변화를 필요로 한다. 변화관리라는 것은 변화노력을 이끄는 사람과 새로운 전략이 실행되리라고 기대하는 사람간의 대화를 관리하고, 변화가 일어날 수 있는 조직상황을 관리하며, 변화의 성공에 핵심적인 감정을 관리하는 것이다(Duck, 1993). 이 때, 변화의 대상은 업무, 인간, 기술, 구조, 제도, 방침 등 매우 다양하다. 조직변화전략에서 가장 기본적인 틀을 제시한 Leavitt(1964)는 조직을 기술, 인간, 구조, 과업의 네 가지 요소가 상호작용하는 복합체로 간주하였으며, 조직변화는 상기 네 가지 요소 가운데 어느 한 가지라도 변화하는 것임을 피력하였다.

변화관리의 목적은 조직환경의 변화에 보조를 맞추어 조직을 유지하고 발전시키는 것이다. 변화관리에 있어서 가장 염두에 두어야 할 것은 조직의 보수성과 변화에 대한 저항 측면이다(김희웅 등, 2006). 따라서 변화의 과제는 물리적인 작업을 반복하는 것이 아니라 정신적인 작업을 혁신하는 것이다. 조직구성원들로 하여금 전략적으로 사고하고, 일정하게 진행되는 패턴을 인식도록 하면서 문제와 기회를 미리 예측하는 방법을 가르치도록 한다(김민석 등, 2004).

시스템적인 측면에서 변화관리는 변화되는 조직환경에 맞추어 조직의 경영이념이나 전략의 적합성(congruity)을 높이기 위해 계획하고 실행하며 평가함으로써 조직을 재배열(realignment)해 나가는 과정이다(이하중, 1997). 이러한 조직의 재배열 과정은 복잡한 과정을 거치므로 제대로 관리되지 못할 경우 조직의 생산성뿐만 아니라

조직의 존립에까지 영향을 미치기에 이에 대한 적절한 관리는 끊임없이 요구된다.

이 때, 조직의 변화를 위해 정보시스템을 도입할 때 변화관리는 특히 중요하다(Kettinger and Grover, 1995). Scott Morton(1991)은 효과적인 정보시스템을 운영하기 위한 핵심요소로 변화관리를 주장하면서, 성공적인 정보시스템 효과가 나타나기 위해서는 반드시 변화관리 활동이 수반되어야 함을 주장하였다. 물론 이러한 변화관리는 구성원들에게 실망감이나 위압감을 줄 수도 있지만, 동적이며 신속한 진행이 요구된다(Balogun, 2006). Worren *et al.*(2000)은 정보시스템 도입과 관련되어 최근 조직이 처한 변화관리의 기회로서 (1) 위기로 인한 변화, (2) 지식관리를 활용한 변화, (3) 급속히 성장하는 인터넷 비즈니스 도입에 따른 변화가 존재함을 주장하였다. 이에 정보시스템을 활용한 변화관리를 위해서는 Socio-Technical System(STS) 접근방법이 요구된다(Taylor, 1998). 즉, 조직의 하위 시스템으로서 기술, 인간, 구조, 과업 등이 상호조정과 상호 연관성을 가지고 조직구조와 설계를 위한 급진적인 변화에 대해 기술과 사람간의 최적의 결합(joint optimization)이 요구된다.

2.2 변화관리의 과정과 단계

변화관리는 조직이 환경의 변화에 대응하기 위한 행동과 선택을 생성한다. 이에 Bennis(1996)는 변화관리를 조직이론과 실천의 토대 위에서 지식과 행동 사이를 연결하기 위한 과정과 단계가 요구된다고 하였다. Brown and Morbeg(1980)에 따르면 변화관리라는 것은 조직목표를 달성하기 위해 조직시스템에서 하위 조직시스템의 수준을 변화하기 위한 과정이라고 하였다. Strauss and Corbin(1990)은 변화과정을 활동이나 상호작용을 순서나 연속적인 형태로 연결한 과업과 활동의 집합이라 하였다. Garvin(1998)은 변화과정을 과업과 활동의 집합으로 투입을 산출로 전환

하는 것이며, 물적자원과 정보, 사람에 따라 달라질 수 있다고 하였다. 따라서 변화관리의 과정은 투입되는 활동들이 상호작용을 거쳐 산출물로 전환되는 조직활동들의 단계적 순서로 정의될 수 있으며, 변화는 반드시 필요한 모든 단계를 거쳐야 성공할 수 있다(Beer *et al.*, 1990; Kotter and Cohen, 2002).

일반적으로 변화관리의 단계 측면과 관련된 조직이론의 선행연구로 Lewin(1947)이 제시한 해빙-변화-재결빙의 조직변화 이론이 존재한다. 이러한 3단계의 틀이 유지되면서 <표 1>과 같이 최근 점차적으로 세분화되고 있다. 이는 조직의 변화과정이 점점 복잡해지는 가운데 성공적인 변화를 위한 고려사항이 많아지고 있으며, 조직이 처한 환경에 따라 최선의 모델들이 다양하게 표출될 수 있음을 의미한다(Huy, 2001).

본 연구의 대상 조직은 우리나라의 공공기관이기에 기존 연구에서의 대상 조직인 서구의 일반 기업과는 상이한 상황 요인이 존재할 수밖에 없다. 그러나 Bullock and Batten(1985)의 모형은 변화관리를 수행함에 있어 방식이나 조직 요인에 상대적으로 유연하며 공통적으로 적용될 수 있는 일반 단계모형이다(서대호 등, 2000). 이에 본 연구에서는 Bullock and Batten이 제시한 단계모형인 탐색 단계, 계획 단계, 실행 단계, 그리고 통합 단계에 따른 변화관리를 채택하였다.

첫째, 탐색단계(exploration phase)에서는 정보시스템 도입으로 인한 혁신 요소를 기술, 관리, 구조, 인적 변화라는 4가지 변화요소를 파악하고 해당 변화의 성격과 특징을 분석, 이를 위한 자원 확보와 변화의 필요성 및 비전의 제시, 그리고 컨설턴트와의 협조지원 등이 논의된다.

둘째, 계획단계(planning phase)에서는 이전 단계에서 파악된 변화의 요소와 특성을 통해 변화관리 대상을 분류한 후, 변화 대상에 대한 파악을 수행한다. 그리고 변화 목표를 설정하고 목표를 달성하기 위한 전략을 설계한 후, 계획 및 실행과 관련된 지원을 획득한다.

〈표 1〉 변화관리의 단계 비교

모형	Lewin (1947)	Dalton (1969)	Kolb-Frohman (1970)	Lippit (1975)	Greiner and Barnes (1975)	Bullock and Batten (1985)	Beer et al. (1990)	Kotter (2002)
단계	해빙	긴장	조사	변화필요성 개발	문제진단	탐색	변화에 대한 공약	완화단계 (위기감조성) (혁신부서구성) (비전·전략 수립) (새로운 비전 전파)
			착수	변화관계 설정			새로운 비전 개발	
	변화	개입	진단	문제진단	변화 계획	계획	비전의 합의	변화단계 (권한이양) (단기성과 달성) (변화 폭 확대)
			계획	대체안과 행동목표 고찰			변화의 활력 계산	
		실행	행동	행동안 실행	변화 시도	실행		
	재결빙	강화	평가	변화 안정화 및 일반화	결과 추적	통합	제도적 지원 변화의 정착	재동결 단계 (조직문화 정착)
			종료	변화담당자와의 관계 및 훈련 종결			검증 및 개선	

자료: 장활식 등(2000) 연구의 수정 및 추가.

셋째, 실행단계(action phase)에서는 계획단계에서 수립된 실행안을 토대로 변화를 시도한다. 이 단계에서는 변화 프로세스를 관리하기 위한 기법이 선택되고, 이를 실행하면서 결과에 대한 피드백을 확인한다.

넷째, 통합단계(integration phase)에서는 이전까지의 단계로부터 추출된 피드백을 토대로 변화관리 활동 전체를 평가하고 실행 결과를 조직에 융화할 수 있도록 변화 상태를 강화한다. 그리고 변화의 성공적인 측면을 전체 조직에 확산시키고, 변화 후 상태를 지속적으로 모니터링하고 개선점을 찾도록 노력한다.

2.3 정보기술과 변화관리

정보기술은 경영혁신과 조직의 변화를 유도하고, 조직 구성원의 커뮤니케이션을 촉진시키며(Grover et al., 1993), 경영혁신을 위한 필수적인 요소이다(Benjamin and Levinson, 1993). 즉, 조직에서 정보기술과 경영혁신은 통합적인 시너

지 효과를 창출해야 하며, 경영혁신의 근간이 되어야 하기에(Davenport and Short, 1990), 조직의 성공적인 경영혁신을 도모하기 위해서는 정보기술의 활용 수준을 높일 수 있도록 해야 한다. 따라서 조직구성원들이 정보자료를 활용해서 질 높은 의사결정을 할 수 있도록 정보활용 능력을 길러야 하며, 도입될 정보기술의 활용성에 대한 평가와 피드백이 포함되어야 한다.

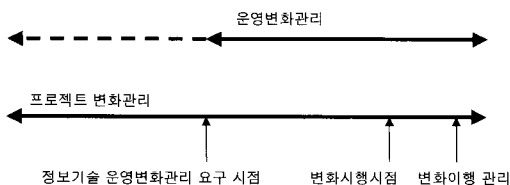
기존의 정보시스템은 업무의 보조적인 수단으로서의 역할에 치중하였으나, 오늘날은 업무 수행에 있어 핵심적인 도구가 되었다. 따라서 혁신의 수단으로 정보기술을 도입하고 운영하는 과정에서 변화관리가 수행되어야 한다(Brittain, 2003). 정보시스템을 이용한 변화관리의 목적은 사용자들에게 안정적인 품질을 제공하면서 통제된 범위 안에서 변화가 수용될 수 있도록 하는 것이다(Paquet, 2003).

Scott and Brittain(2003b)은 정보시스템을 구축하고 설치, 운영 및 유지를 하는 동안에 발생하는 변화를 성공적으로 관리할 경우 그렇지 못한

경우보다 25%~35%의 생산성이 높아진다고 하였다. 또한 신규 정보시스템을 개발하는 과정 중에 변화관리를 위한 별도의 투자가 포함될 경우, 해당 정보기술 자원의 활용성을 높이고, 구축 기간을 단축시켜 사용자의 만족도를 높인다는 실증 연구도 존재한다(e.g. Brittain and Scott, 2003; Cook, 2004; Martin and Cheung, 2002; Shere *et al.*, 2003).

정보기술 변화관리는 <그림 1>과 같이 프로젝트 변화관리와 운영 변화관리로 나눌 수 있다(Scott and Brittain, 2003a). 프로젝트 변화관리는 프로젝트 계획, 설계, 개발, 시험과 변화구현 단계를 포함하고 있으며, 각 단계별로 정형화된 변화관리가 이루어 질 때 변화의 성공가능성이 높아진다. 운영변화 관리는 정보기술 변화관리의 후반부에서 이루어진다. 이 단계에서는 변경요청이 들어오면 이에 대한 수용방법이나 수용일정 등을 조정하는 업무가 진행된다. 운영변화관리의 목표는 고장시간과 위험 및 저항을 최소화하는데 있다.

정보기술 변화관리에서 변화관리자는 변경의 요청을 받아 정보기술 부서 및 다양한 현업 부서와 함께 변경에 따른 업무 및 기술상의 위험을 평가한다. 이를 바탕으로 변경을 승인하고 업무상 위험이 가장 적은 시기에 변경사항을 반영한 후, 그 결과를 모니터링 하여 상위 관리자에게 변화성과를 보고하는 역할을 수행한다. 운영 변화 관리는 운영관리 담당자의 책임 하에 의사소통 관리, 위험 관리, 형상 관리 등의 역할을 수행한다.



<그림 1> 프로젝트 변화관리와 운영변화관리
(Scott and Brittain, 2003b)

III. 변화관리의 분석 틀

3.1 컨설팅 회사에서의 변화관리

일반적으로 변화관리 방식은 결과중심적(result-driven) 방식과 활동중심적(activity-centered) 방식으로 나눌 수 있다(Schaffer and Thomson, 1992). 두 가지 방식 모두 조직의 경쟁력을 향상시키기 위한 목적을 가지고 있지만, 접근 방법에 있어 상이함이 존재한다. 결과중심적 방식은 효율적인 관리를 목표로 단기간 내에 성과를 가지적으로 나타내는 것이 특징이다. 즉, 효과가 있는 것은 채택하고 효과가 없는 것은 폐기하는 점진적 접근 방식이다. 따라서 특정 목표를 정하고, 자원을 배분시켜 그에 맞는 실천 계획을 수립하므로 경영자들이 무엇을 어떻게 언제까지 성취해야 하는지를 알 수 있으며 이를 평가할 수 있다. 반면에 활동중심적 방식은 주로 외부 컨설턴트들이 주도한다. 그렇기에 결과중심적 방식보다 준비 작업시간은 많이 소요되지만 보다 광범위하게 조직 전반에 걸쳐 다양한 정책을 동시에 채택할 수 있으며, 체계적인 방법론에 따른 변화관리를 달성할 수 있다(Smith *et al.*, 2005).

실제로 변화관리를 수행하는 컨설팅 회사의 경우 특정 방식에 초점을 맞추기보다 변화관리에 대한 기본 개념(접근법)에 주안점을 두고 변화관리를 수행한다. EDS사의 경우 변화관리를 “개선 모델의 도입 및 정착 과정에서 생성되는 여러 변화 요인을 파악하여 개선모델이 현업에서 구현될 수 있도록 지원하는 체계적 활동”으로 정의한다(EDS, 2001). 앤더슨컨설팅에서는 “프로젝트 추진 시 요구되는 변화의 방향을 설정하고, 장애요인의 효과적인 관리를 통해 정보시스템 도입 성과를 극대화하기 위한 제반 활동”으로 정의한다(앤더슨컨설팅, 2000). PWC에서는 “경영전략을 포함한 현재 상황을 분석하고 변화동인을 파악하여 조직이 목표로 하는 성과를 성공적으로 달성할 수 있도록 정의된 조직의 변화

를 효과적이고 효율적으로 관리하는 기법”으로 간주한다(PWC, 2001). PLAUT 컨설팅에서는 “기존의 일하는 방식을 미래에 적합하도록 변화하는 것이고 변화관리 활동은 목표로 하는 상태에 도달하고 유지할 수 있도록 하는 기반을 구축하도록 하는 수단”으로 변화관리를 정의하고 있다(PLAUT, 1999).

EDS나 앤더슨컨설팅과 같이 정보기술 업무에 기반을 두는 경우 변화관리를 협의적으로 해석하여 주어진 변화를 성공적으로 유도하는 방법으로 정의하고 있으며, PWC나 PLAUT 등과 같이 전략 컨설팅 업무를 수행하는 곳에서는 광의적인 접근을 통해 변화를 도입하는 과정까지 포함하고 있다.

국내 컨설팅 회사의 경우 변화관리는 조직개발에 있어 인간중심적인 개입(intervention)에 의한 관리방법의 형태로 정보기술 변화관리를 수행한다. 즉, 변화관리를 수행하기 위한 별도의 조직과 절차를 구비한 후, 관련 이해당사자를 분석하고 업무절차를 정립한다. 이 때, 이들 간의 효과적인 의사소통을 중요시한다. 그리고 성공적인 조직의 변화를 수행하기 위한 정보시스템의 도입 전략을 제시한다.

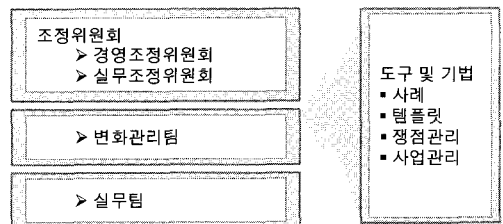
3.2 변화관리 조직

Bullock and Batten(1985)의 계획적 변화관리 모형의 첫 번째 단계는 탐색단계이다. 탐색단계에서는 정보시스템 도입으로 인한 혁신의 변화요소를 파악하고 컨설턴트와의 협조지원을 위한 변화관리 조직의 형성이 요구된다. 즉, 변화관리를 수행하기 위한 별도의 조직과 절차 등을 구비하는 것이 탐색단계에서의 활동이다.

이러한 변화관리 조직과 절차를 통해 해당 단계에서 필요한 인력을 획득하여 협업하여야 하고, 원활한 운영을 위한 템플릿, 그리고 다른 곳에서의 경험 등이 제공될 필요가 있다. 이 때 개입전략(intervention strategies)이 요구된다. 개입

전략이란 무엇을 변화시킬 것인가에 초점을 두고 변화대상 집단 혹은 구성원, 변화전문가 또는 상담자 등이 함께 계획된 변화 프로그램이나 활동에 구체적으로 참여하기 위해 변화관리 조직을 구성하는 것을 의미한다(Wendell et al., 1983).

변화관리 조직은 <그림 2>와 같이 세 가지 조직으로 구성된다. 변화관리조정위원회는 경영층으로 구성된 위원회와 실무조정위원회의 이중구조를 가질 때 더욱 효과적이다(Lientz and Rea, 2004). 변화관리팀은 4~5명의 상주인력으로 구성되며 변화에 대한 조정의 역할을 수행한다. 실무팀은 4~6명의 서로 상이한 조직에서 차출된 사람으로 현재의 업무를 평가하고 변화의 아이디어를 제시하며, 제안된 개선과제에 대한 상세화 및 위험사항 도출, 업무 및 시스템 요구사항 제시, 과제에 대한 실제 이행, 실무부서의 최종 의사결정을 받는 역할을 수행할 수 있다. 변화관리를 위해서는 다양한 사례, 템플릿, 쟁점 관리, 프로젝트 관리 등이 필요하며, 이러한 경험이 부족한 곳에서는 컨설턴트 등 외부의 인력을 활용할 수 있다.



<그림 2> 변화관리 조직의 구조(Lientz and Rea, 2004)

3.3 변화관리 대상

두 번째 단계인 계획단계에서는 탐색단계에서 파악된 변화 요소 및 특성을 바탕으로 변화대상을 분류하고 이들 각각에 대한 문제점을 파악하는 이해관계자 관리가 요구된다. 또한 실행 단계에서 수행될 변화관리의 효과적인 수행을

위한 전략을 설계하고 실행과 관련된 지원을 위해 업무절차를 정립해야 한다.

3.3.1 이해관계자 관리

변화관리를 수행할 조직이 효과적인 관리가 되기 위해서는 변화와 관련된 이해관계자를 식별하고, 이들에게 적합한 정보를 솔직히(candid), 일관되게(consistent), 지속적(continuous)이며, 건설적(constructive)으로, 협력적(cooperative)인 분위기 하에서 전달해야 한다. 이는 변화의 상황(context)을 충분히 설명할 수 있는 의사소통 체계를 구축하기 위함이다(EDS, 2001; PWC, 2001; 내들러, 2001). 이 때 이해관계자를 식별하고 이들의 행동을 예측하기 위해서 사용자 준비도 조사 또는 인터뷰 등이 이용될 수 있다(Patrick, 2004). <그림 3>에서 부동산과 관련된 이해관계자 분류의 예시를 제시하였다.

3.3.2 업무절차의 정립

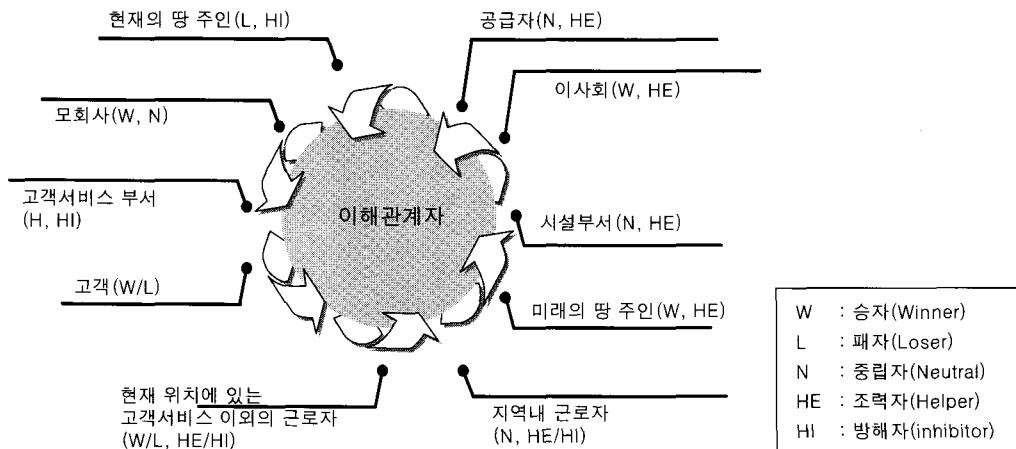
조직변화를 성공적으로 시행하는데 있어 가장 큰 장애물은 조직변화에 대한 조직구성원들의 저항이다(Neumann, 1989). 조직에서 변화에 대한 압력은 끊임없이 계속되고 있다. 조직의 변화는 일반적인 환경의 발전적 요인에 의한 변화

이거나 혹은 상황의 악화로 인한 변화이거나 이를 집행하는 과정에서 조직구성원으로부터 많은 저항을 받을 수 있다(이학중, 1997).

변화에 대한 저항의 원인은 매우 다양하다. 그 중에서도 새로운 프로세스에 대한 명확한 수행 절차 및 수행 방법의 미비 등과 새로운 직무를 수행하는데 부적합한 조직 구조, 제도, 업무 규정 및 조직 등이 대표적이다(EDS, 2001; Lientz and Rea, 2004).

정보시스템의 구축을 통해 변화를 추구할 때 업무절차의 변경이 요구된다. 그 이유는 기존의 업무절차에 따른 단순한 전산화의 경우 변화의 효과가 반감되고, 업무개선 후의 업무절차와 구축된 시스템이 상이할 경우 추가적인 시스템 변경이 요구되기 때문이다.

정보시스템을 도입함으로써 업무절차를 재정립하고 업무의 절차를 개선할 경우(business process redesign) 반드시 기존의 문제점을 개선하고 새로운 업무 목표와 합치될 수 있도록 구성해야 한다. 특히 정보화가 인터넷 비즈니스를 도입하여 기존의 업무관행이 상당 부분 바뀔 경우에는 정보기술 자체보다는 업무절차의 변경과 전략적인 측면이 보다 충실히 고려되어야 한다(Harmon, 2003; Flint and Raskino, 2005).



<그림 3> 이해관계자 분류의 예시(Cook, 2004)

3.4 정보시스템 도입 및 확산 전략

Bullock and Batten(1985)의 변화관리 모형의 세 번째 단계는 실행전략으로서 이전 단계에서 수립된 실행안을 토대로 정보시스템의 도입을 통한 변화관리를 실제적으로 수행하는 단계이다. 즉, 이전의 계획 단계에서 변화 대상별로 파악된 문제점과 변화목표를 달성하기 위한 변화기법이 실행된다. 특히 정보시스템 도입을 통한 변화관리를 수행할 경우 조직변화를 가장 효과적으로 달성하기 위해 참여자(participants), 정보(information), 기술(technology) 등이 비즈니스 프로세스와 연동될 수 있어야 한다(Reijers and Mansar, 2005).

이 때, 정보시스템의 도입전략은 크게 시범사업 등을 통한 단계적 도입(phased approach)과 빅뱅(big bang) 방식에 의한 접근방법으로 나눌 수 있다(김승윤 등, 2003). 먼저 단계적 도입 전략의 관점에서 살펴볼 때, 변화는 장기적인 프로그램에 따라 이루어진다. 따라서 변화를 위한 노력이 종합되지 못할 경우 기대하는 만큼의 성공적인 변화관리를 달성하지 못할 수도 있다. 그렇기 때문에 정보시스템을 통한 성과를 달성하기 위해서는 단기적인 성과와 장기적인 변화가 조화를 이루어야 한다.

따라서 성공적인 변화를 위해 과제별로 시간, 비용, 효과, 위험에 대한 평가가 이루어져야 한다. 이러한 단기적인 성과를 바탕으로 변화의 성공에 대한 확신을 높일 수 있으며, 성공적인 후속 변화가 달성될 수 있다. 특히 대형 정보시스템을 도입해서 변화를 피할 경우에는 이행계획(roll-out)을 별도로 수립하여 기존의 기간 업무시스템과의 통합 및 데이터의 전환 작업이 요구된다(Lientz and Rea, 2004).

빅뱅식 접근방법은 조직의 변화에 대한 혼란 기간을 최소화 할 수 있는 장점을 가지고 있다. 그러나 시스템 도입의 결과가 성공적이지 못할 경우에는 큰 혼란을 초래할 수 있다. 예를 들면,

어떤 조직에서 인터넷 쇼핑몰을 도입했을 경우 주문 혹은 결제 시스템에서 오류가 있거나, 반응속도가 느릴 경우 조직의 변화시도는 혼란과 함께 이를 회복하는 데는 많은 시간과 비용이 소요된다.

마지막으로 통합단계는 변화관리 활동의 평가, 변화후 상태의 확인, 개선점의 탐색과 더불어 조직에 융화할 수 있도록 변화의 성공적인 측면 및 지식을 확산시킨다(Bullock and Batten, 1985; Balogun and Jenkins, 2003). 또한 이 단계는 이전 단계에서 수행된 변화관리 활동을 조직에 강화함으로써 다시 탐색 단계로 피드백되기 위한 준비단계가 될 수 있다.

일반적으로 통합단계에서는 수행된 변화관리 활동이 두 가지 형태로 평가될 수 있다. 첫째, 변화관리 행위 자체에 대한 평가이다. 최고 경영층, 변화관리팀, 이해관계자 등이 변화관리자와 변화 프로젝트 조직에 대한 직접적인 평가를 통해 각종 변화요소를 조직에 정착시키기 위해 수행된 단계별 접근과 변화관리 기법을 검증한다. 둘째, 조직 변화요소들의 성과에 대한 평가이다. 정보시스템의 도입 및 확산을 통해 조직의 변화요소들이 얼마나 가시적인 성과로 표출되었는가를 검증한다. 이를 통해 변화관리 프로젝트와 관련된 각각의 이해당사자들의 욕구를 충족시킬 수 있게 된다.

3.5 공공기관 정보화 프로젝트의 특성

국내 공공기관의 정보화 추진과정 측면에서 관료조직이 보유하고 있는 타성은 변화관리의 필요성을 가중시키고 있다. 그러나 여타 조직과 비교할 때, 공공기관에서의 모든 활동은 그에 상응하는 적절한 법률적 근거를 가지고 있어야 한다. 또한 최근 공무원 노조활동의 강화로 인해 과거의 상명하복 형태의 체계를 탈피한 공공조직의 폭넓은 민주화가 진행되고 있다. 이러한 조직적 특성으로 인해 정보화 측면에서도 또다른

보수성과 경직성이 나타난다. 따라서 시스템 계획수립에서 시작하여 개발, 전개, 확산에 이르는 모든 정보화 단계에서 구성요소들간 체계적인 변화관리가 달성되지 못할 경우 해당 프로젝트의 실패 가능성은 매우 높아지게 된다. 이에 본 절에서는 기존 연구(e.g. Kawalek, 2006; 김주엽, 강주엽, 2005; 마은경, 김명숙, 2005; 엄석진 외, 2005; 정승렬, 김경섭, 2005)와 실무 경험을 토대로 공공기관의 정보화 프로젝트의 특성을 살펴 보고, 향후 성공적인 변화관리를 달성하기 위한 고려사항을 제시하였다.

3.5.1 정보화 부서와 현업의 요구사항 차이

정보화 프로젝트에 대한 용역계약 및 사업에 대한 일반적인 관리는 정보화 부서에서 이루어 지지만 실제 사용자 그룹은 전국에 산재된 실무 인력들이다. 정보화 부서와 실무 부서간에 발생하는 차이는 기업 조직에서도 발견되는 일반적인 현상이지만 공공기관의 경우 더욱 그 차이가 현저하다. 예를 들면, 중앙행정기관으로서 혁신적인 마인드를 가지고 있는 정보화 부서(예를 들면, 정보화담당관실)는 정보화를 조직의 혁신을 위한 하나의 수단(driver)으로 생각하지만, 실제 현업에서는 이에 대한 생각에 미치지 못하는 경우가 다수 존재한다. 또한 정보화 부서의 경우 실제 현업에 대한 명확한 이해를 하지 못하는 경우도 존재한다.

이로 인해 정보화 부서는 현업의 업무에 대한 이해 부족으로 프로젝트의 범위 및 향후 모습(to-be)에 대한 명확한 대안을 제시할 수 없고, 현업에서는 혁신적인 관점이 부족하여 현업으로부터의 요구사항은 기능 개선에 머무르는 경우가 존재한다. 이는 사용자의 저항을 야기시키는 가장 큰 원인으로 작용한다. 즉, 프로젝트 관리를 전담하는 부서와 현업의 요구사항에 대한 눈높이 조절을 동적으로 전개하지 못할 경우 해당 프로젝트가 종료되었을 때 사용자들로부터 외면을 당할 수 있다.

3.5.2 의사결정체계의 복잡성

변화관리 측면에서 정보화의 효과를 극대화하기 위해서는 일하는 방식(프로세스)의 변화도 동시에 달성되어야 한다. 그러나 단일의 업무 프로세스를 처리함에 있어 수많은 이해당사자가 존재하고 있다. 이 때, 프로세스의 설계 방식에 따라 개인적인 측면에서 불공평한 업무 분배가 발생할 수도 있다. 또한 소멸되는 직무도 존재할 수 있기 때문에 공무원 개인의 직업 안정성에 불안을 느끼기도 한다.

따라서 의사결정자는 소극적으로 반응하거나, 의사결정을 늦추고 상위로 의사결정을 미루는 현상이 나타난다. 특히 공공기관에서의 의사결정은 최소한 사무관 → 과장 → 국장 → 장/차관에 이르는 네 가지 단계를 거쳐야 한다. 이러한 과정에서 의사결정 사항은 항상 변경될 수 있는 가능성이 존재할 수밖에 없다.

또한 공공기관의 공무원들은 순환보직으로 인한 인사이동이 빈번하다. 변화관리와 관련된 프로젝트의 경우 장기적인 관점에서 진행되어야 함에도 불구하고 담당자 및 이해관계자의 교체 및 이동은 프로젝트 진행상의 저해요인으로 작용한다. 예를 들면, 새로이 부임한 공무원은 이전의 의사결정에 대해 항상 의구심을 가지고 있으며, 이를 재설득하는 절차를 거쳐야 하는 어려움이 존재한다. 따라서 공공기관에서의 성공적인 변화관리 프로젝트를 달성하기 위해서 변화관리 담당자는 밀접한 파트너십의 관계를 형성하여 변화의 주도자(챔피언)를 중심으로 신속한 의사결정을 내릴 수 있는 변화관리 조직을 구성해야 한다.

3.5.3 법·제도적인 측면의 역량 부족

공공기관에서의 모든 활동은 그에 상응하는 법·제도적인 근거가 있어야 한다. 또한 국가 주체의 프로젝트 계약은 체결 및 이행과정상에 투명성, 경제성, 정책목표 등을 동시에 고려해야 한다. 따라서 아무리 혁신적인 정보화 프로젝트

를 수행하더라도 법·제도적인 뒷받침이 없다면 실행은 불가능하게 된다. 그렇기 때문에 성공적인 정보화 프로젝트가 진행되기 위해서는 법·제도에 대한 개선이 병행되어야 하지만, 실제 정보화 부서에서는 법·제도적인 측면의 역량이 부족하고 업무의 범위에도 벗어난다.

따라서 프로젝트 초기부터 현업과 법·제도 개정방향에 대한 합의가 우선되어야 한다. 특히 법률의 개정이 필요한 경우에는 법제처, 국무회의, 국회의결 등의 절차를 거쳐야 하므로 사전 작업되지 못할 경우 시스템 서비스가 지연될 수도 있다. 이 때, 법·제도의 개선은 최고 의사결정자층(장/차관급)의 강력한 리더십 없이는 달성될 수 없다.

3.5.4 다양한 이해당사자

최근 이해당사자가 다변화된 원인 중의 대표적인 것이 공무원 노조의 발전이다. 과거에 중앙행정기관으로부터 신규 시스템이 보급되었을 때 다소 불만은 있더라도 이것이 외부로 표출되는 경우는 드물었다. 그러나 최근에 공무원 노조의 집단적인 저항, 1인 시위, 게시판 등을 통한 요구사항 등의 형태로 표출되고 있다.

또한 전자정부 프로젝트의 대형화로 인해 영향범위가 넓어짐으로써 국정감사나 언론의 적극적인 참여도 이해관계자의 다양화 원인 중의 하나로 볼 수 있다. 따라서 공공기관에서 성공적으로 정보화를 통한 변화관리를 달성하기 위해서는 프로젝트 초기부터 이해관계자를 식별하고 이들에게 참여할 수 있는 통로를 마련하는 것이 절대적으로 요구된다.

3.5.5 비유동적인 예산관리

정보시스템 도입과 관련된 변화관리 프로젝트의 경우 대부분 장기계약으로 이루어진다. 이에 장기계약에 따른 연속성 및 예산측면을 규정하는데 어려움이 존재한다. 특히 전자정부 사업의 경우 다부처 연계 사업이 다수 존재한다. 그

러나 프로젝트의 진행은 행정자치부의 예산을 사용한다. 이러한 과정에서 예산관리 측면의 어려움이 발생하고, 나아가 예산과 관련되어 요구사항의 차이가 발생되기도 한다.

IV. 사례 연구

4.1 프로젝트 소개

대법원 A 프로젝트는 기존의 클라이언트/서버 기반의 업무 시스템이 수명주기 상 폐기 주기에 도달하여 재개발이 필요하였기 때문에 시작되었다. A 프로젝트는 크게 8개의 시스템으로 구성되었다. 프로젝트 기간은 2003년 9월부터 2007년 9월까지 4년간에 걸친 장기 프로젝트이나, 2005년 9월에 1단계 시스템을 서비스하는 계획을 가지고 출발하였다.

본 프로젝트는 공공사업 중 대규모의 컨설턴트가 투입되어 변화관리를 실시한 최초의 프로젝트로서의 의의를 가진다. 특히 신규 정보시스템을 통해 성공적인 변화관리를 위해 LG CNS의 변화관리 방법론을 적용하였으며, 이론적으로는 Bullock and Batten(1985)이 제시한 탐색-계획-실행-통합 단계를 이행하였다.

먼저 신규 정보시스템 도입을 통한 혁신을 달성하기 위해 어떤 정보기술을 채택하여 구축할 것인가에 대한 검토를 다음의 요소를 통해 고려하였다. 첫째, 향후 기술발전의 추세와 운영유지의 편리성, 둘째, 민원인의 인터넷에 대한 욕구 증대, 셋째, 행정기관간의 정보에 대한 공동활용의 편리성 등이다. 그 결과 웹기반의 정보기술을 적용하여 신규 정보시스템을 개발하기로 하였다. 다음으로 변화의 요소와 특성을 통해 변화관리 조직과 이해관계자 관리와 업무 절차를 정립하였고, 정보시스템 도입을 통한 실행단계를 거쳐 변화관리 프로젝트에 대한 평가와 시사점을 제시하였다. 그 결과 업무 프로세스의 전환 및 정보시스템의 도입과 확산에 따른 이해당사자의

요구사항을 조정하고 충족시키는 역할을 성공적으로 수행했다고 판단된다.

4.2 변화관리 조직

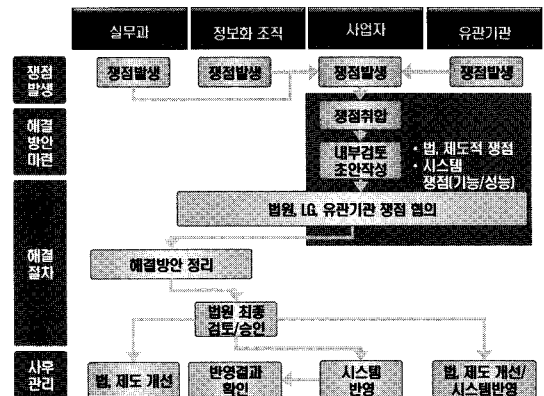
변화관리는 기본적으로 사업발주자 측에서 주도하는 것이 원칙이나, 공공기관의 경우 추가 인력을 충원하는 것이 현실적으로 힘들다. 그래서 사업자가 제안서를 작성할 때 변화관리의 필요성을 제안하여 별도의 팀을 구성하였다. 사업 제안 당시 LG CNS의 변화관리 방법론에 따라 변화를 평가한 결과 시기적인 측면에서는 ‘예견적’인 결과가 도출되었고, 변화의 정도 측면에서는 ‘방향제설정’에 준하는 강도 높은 변화관리가 요구되었다.

그 결과 본 A 프로젝트는 <그림 4>와 같이 발주자와 사업자 측면으로 구성된 변화관리 조직이 탄생되었고, <그림 5>와 같은 프로젝트 의사결정 구조를 가지고 진행되었다. 발주자 측에서 변화관리팀의 역할을 수행한 조직은 정보화조직 담당사무관(5급) 3~4명이었다. 이들은 상당기간 실무의 중사경험을 가지고 정보화 조직에 파견된 인력으로서 정보화와 실무의 가교 역할을 수행하였다. 그러나 정보화 조직이 변화를 주도하게 되는 경우 현업의 적극적인 협조를 구할 수 없을 뿐만 아니라, 법규의 개정 등에서 협조를 구할 수 없으므로 현업을 책임지는 과의 사무관을 참여시켜 태스크포스트를 구성하였다. 각 조직의 업무는 비교적 명확하였다.

발주자	태스크 포스트	현업 <ul style="list-style-type: none"> ● 구성: 사무관 2명 ● 역할: 제도개선
		정보화 <ul style="list-style-type: none"> ● 구성: 사무관 4명 ● 역할: 현업과 IT의 연계
사업자		<ul style="list-style-type: none"> ● 구성: COE 팀 컨설턴트 6명 ● 역할: 정점해결, 뎀플릿 제공, 선진사례 제공

<그림 4> 대법원 A 프로젝트의 변화관리 조직

사업자는 6명의 컨설턴트로 구성된 COE(core of excellence)팀을 구성하여 운영하는 것으로 하고 법원의 승인을 획득하였다. 사업자는 변화관리 쟁점을 취합하고 해외사례 등을 검토하여 해결방안을 작성한 후, 이를 정보화 조직과 협의 하였다. 발주자의 정보화 조직에서는 사업자와 협의된 내용을 현업과 협의하여 결론을 도출하였다. 현업은 결정된 내용에 따라 법·제도를 개선하였다. 협의 과정 중, 새로운 의견의 일치가 어려운 분야에 대해서는 국장, 심의관, 그리고 각 실무과의 과장이 참석한 회의에서 결정하거나, 전체의 의견을 묻기 위한 워크숍을 개최하였다. 결과적으로 1개의 법률이 새로이 제정되고, 1개의 법률이 개정되었으며, 그 외 2개의 시행규칙, 다수의 예규가 제정 또는 개정되었다.



<그림 5> 대법원 A 프로젝트의 의사결정 구조

4.3 이해관계자 관리와 업무절차 정립

본 프로젝트를 수행하기 이전에 2회의 정보화 전략계획(ISP)과 1회의 업무프로세스혁신(이하 BPR)이 이루어졌으나, 시스템 개발을 위해서는 보다 상세한 프로세스가 요구되었다. 또한 BPR 당시에는 최고의사결정자와 합의된 사항이 이후 최고의사결정자 및 실무자의 변경으로 재합의를 거쳐야하는 과정이 필요하였고, 재합의 과정에서 상당 부분 변경되었다.

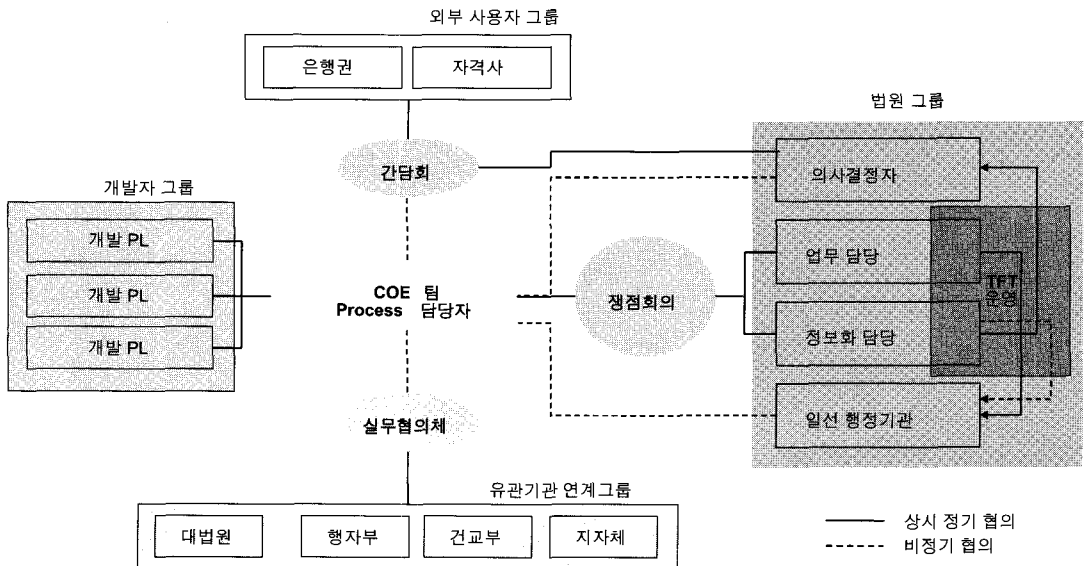
변경의 원인으로 세 가지 정도가 탐색되었다. 첫째, 주요 이해 당사자였던 기존의 자격사들의 반발이 예상되었다. 기존의 자격사들은 기존의 오프라인 상으로 이루어지던 서비스를 95% 정도 점유하였으나, 전자신청이 도입될 경우 수입이 줄어드는 등 경제적 손실이 예상되었다. 둘째, 현업에서는 전자신청 등 새로운 서비스의 도입으로 기존에는 수행할 필요가 없었던 업무를 변화관리 과정 상 추가적인 업무를 수행해야 한다는 것으로 인식하는 저항이 예견되었다. 셋째, 사회적 분위기가나 기술적인 미성숙이다. 최초 계획 당시에는 보험이나 공인인증서 등과 같은 기술적 인프라가 충분히 마련될 것이라 예상하였으나, 실행당시에는 미비하였다.

이에 따라 각 이해당사자 그룹을 분류하고 이들의 변화에 대한 준비도(readiness)를 조사하고 이들의 의견을 충족할 수 있는 전자신청 절차를 만드는 데에 역량을 집중하였다. 그 결과 프로세스에 대한 변화관리에 전체 변화관리 역량의 50% 이상이 투입되었으며, 이들과의 의사소통을 위해 유관기관과 실무협의체를 구성하여 운

영하였다. 또한 외부사용자와는 간담회를 통해 정기적으로 의견을 수렴하였고, 법원내부조직과는 쟁점회의를 수시로 진행하였다.

외부 사용자 그룹 중 은행권에서는 전자신청에 대해 적극적인 추진을 원하였고, 반대로 자격사들의 경우에는 전자신청의 도입에 따른 위변조 등을 이유로 상당부분 우려를 표명하였다. 행정정보 공동이용을 위한 유관기관들은 기본적으로는 호의적인 입장을 보였으나, 자신들의 시스템 변경이 초래되는 경우에는 보수적인 입장을 보였다. 내부 사용자의 경우에는 업무의 증가와 전자신청에 따른 위변조 문제를 가장 우려하였다.

따라서 절차적인 측면에서 위변조 문제의 해결, 시스템의 이용률 향상을 위한 시스템의 편의성 제고 등을 고려하여 프로세스를 선정하였다. 이 때 호주, 일본, 뉴질랜드, 스웨덴 등의 해외사례가 중요한 설득의 근거가 되었으며, 특히 일본의 사례가 많은 도움이 되었다. <그림 7>에서 프로세스 변화관리 시의 의사소통 맵(map)을 제시하였다.



<그림 6> 프로그램 변화관리 시의 의사소통 지도

4.4 정보시스템 도입 및 확산 전략

본 프로젝트와 관련된 각각의 이해당사자들에 대한 욕구를 충족시키기 위해 정보시스템의 도입 시에는 안정적이며 단계적인 접근방법을 적용하였다. <그림 7>에 대법원 A 프로젝트의 정보시스템 도입 전략을 도식화하였다. 특히 본 프로젝트의 경우 장기간이 소요되기에 사업의 성과가 높고 비교적 구현이 용이한 시스템을 먼저 개발하여 선보임으로써 고객의 상위층과 이해당사자들이 변화와 성공에 동참하게 하고 이들의 적극적인 지지를 얻고자 하였다.

특히 인터넷의 발급은 초기의 히트상품(quick hit)이 되었다. 인터넷 발급으로 민원인의 편의성이 제고되고, 시행 1개월 만에 오프라인으로 발급되던 물량의 30% 가량을 인터넷으로 대체하여 매월 10만 건 이상의 거래가 이루어졌다. 또한 외부포탈도 2005년 5월 공공분야 중 최고의 방문자 수를 기록하게 되었다. 이에 따라 사업에 대한 성공의 기대감 또한 높아졌다.

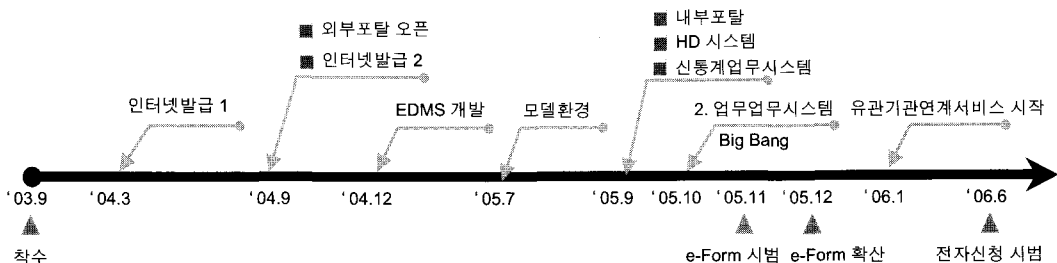
이러한 성과를 바탕으로 핵심 시스템인 2가지 업무시스템 중 하나는 일괄 오픈 방식(big bang)으로, 나머지 하나는 점진적 오픈 방식(Incremental)으로 서비스하였다. 원래 두 가지 시스템 모두 안정적인 서비스를 위해 점진적 오픈을 의도하였으나, 첫 번째 시스템의 경우에는 법률적인 반영사항이 많아 지역 및 시기적 분산 적용이 어려워 전국적으로 동시에 시행하게 되었다.

시스템 측면에서 각 이해당사자의 욕구가 가

장 크게 상충한 분야는 전자신청 분야였다. 이에 따라 법·제도적인 측면에서 국회의 의결을 받는데 많은 시간이 소모되었으므로, 시스템적인 측면의 증재안으로 표준전자양식(e-Form)을 제안하였다. 표준전자양식은 원래는 계약 범위가 아니었으나, 변화관리 과정에서 그 필요성이 인정되어 추가된 시스템이다. 표준전자양식은 완전한 전자신청과 오프라인의 방식을 결합한 방식이다. 먼저 전자적으로 신청서를 작성할 수 있도록 지원하고, 전자결재나 행정정보공동이용을 통해 민원인의 편리성을 제고하면서도, 자격사나 공무원들의 위조에 대한 불안을 감소시킨 제도이다. 이 제도는 전국으로 동시에 확산한지 12일 만에 전체 거래의 5% 이상을 차지하는 등 급속한 확산이 예상되었다. 단지 전자신청의 경우에는 그 서비스 확산 속도를 점진적으로 변경함으로써 모든 이해당사자의 욕구를 충족시키도록 하였다.

V. 결론 및 시사점

본 연구의 사례로 이용된 대법원 A 프로젝트는 공공사업 중 대규모의 컨설턴트가 투입되어 변화관리를 실시한 최초의 프로젝트로 평가된다. 본 프로젝트는 Bullock and Batten의 개념적 단계에 따라 LG CNS의 변화관리 방법론을 적용하여 업무 프로세스의 전환 및 정보시스템의 도입과 확산에 따른 이해당사자의 요구사항을 조정하고 충족시키는 역할을 성공적으로 수행하였다.



<그림 7> 대법원 A 프로젝트 정보시스템 도입 전략

그 결과 정보시스템 도입을 통한 성공적인 변화관리를 수행하기 위해 다음과 같은 시사점이 도출되었다.

첫째, 지속적이며 상시적인 변화관리 노력의 필요성이 요구된다. 정보기술을 활용한 변화관리는 프로젝트의 성격보다는 프로그램과 더 유사한 측면을 가지고 있다(Lientz and Rea, 2004). 일반적으로 프로젝트는 정해진 기간, 정해진 수단을 가지고 단기적 관점에서 실시하여 프로젝트의 종료와 함께 끝이 난다. 그러나 프로그램은 확장 가능한 기간, 가변적인 수단을 가지고 장기적인 관점에서 지속적으로 추진된다.

시스템 구축 시의 변화관리는 프로젝트가 아니라 프로그램의 성격을 지니고 있다. 즉 ISP 또는 BPR 수립 시, 정보시스템 도입 단계, 정보시스템의 도입 확산 단계까지 모든 과정에서 사업의 발주자의 입장에서 꾸준히 수행되어야 할 계획-활동-평가의 체계이다. 따라서 변화관리의 일관성을 유지하기 위해서는 외부의 인력이 아닌 발주사의 인력을 중심으로 변화관리팀을 구성하여야 한다. 다만, 필요한 템플릿이나 경험이 부족한 경우 외부 컨설턴트의 도움을 받을 필요가 있다. 특히 정보기술을 혁신의 수단으로 활용하는 경우에는 상당부분 업무의 변화가 초래되므로 상시적인 변화관리 노력이 필요하다. 이는 구체적이며 명확한 목표설정 아래 지속적인 변화관리를 주장한 Stoddard and Jarvenpaa(1995)의 연구와도 일맥상통한다.

둘째, 변화관리 초반부터 이해당사자의 관리가 매우 중요하다. 이는 조직의 변화를 위해서는 사람중심의 변화 프로세스가 중요함을 주장한 Kawalek(2006)의 연구를 지지한다. 즉, 정보시스템을 이용한 변화관리의 대상은 업무절차, 사람, 정보기술 등이 있다. 그러나 컨설팅 업체나 정보기술 서비스 업체에서 실제 프로젝트에 적용할 때에는 이러한 세 가지 범위 모두가 적용될 수도 있을 것이고, 그 일부만 수행될 수도 있다. 이때 프로젝트의 범위에 관계없이 초기에 적합한

이해당사자를 식별하고 이들의 반응을 예측하고 이들을 관리할 수 있는 방안을 제시해야 한다. 이를 위해서는 조직 구성원과의 충분한 커뮤니케이션이나 동기부여, 이해관계자의 적극적인 참여 등이 요구된다(Kettinger and Grover, 1995).

본 연구에서 채택된 대법원 A 프로젝트의 경우 초기 이해관계자 식별의 누락 및 조율의 미흡으로 시스템 확산 시점에 이해당사자의 적극적인 협력이 충분하지 못하였다. 본 프로젝트의 경우 변화관리 조직이 사업자 중심으로 구성되어 초기부터 이해당사자 관리의 중요성을 부각시켰다. 그러나 실제 업무과정 중에 있어서 이해당사자들의 욕구는 막연한 불안감 등과 같은 감성적인 측면이 강하였다. 또한 이해당사자로부터 의견을 지속적으로 획득하는 것에 대해 상당한 부담감을 가지고 있었기에 이들과의 협의체널에 대한 공식화 및 제도화는 달성하지 못하였다. 이는 향후 정보시스템을 확산하는 단계에서 이들의 적극적인 지지를 획득하는데 한계로 작용하였다.

셋째, 일선 공무원에 대한 교육 및 홍보의 중요성이 부각되었다. 본 프로젝트를 진행함에 있어 시스템 개발 당시 시스템 변경에 따른 업무수행 방법이나 변경의 범위는 상당히 적을 것으로 판단되었다. 그렇기에 해당 정보시스템을 직접적으로 사용하는 일선 공무원에 대한 교육 및 홍보에 많은 노력을 기울이지 못했다. 특히 이들이 공무원 노조로 결합하여 집단적인 결속력을 보인 시점에서조차 변화관리에 대한 집중적인 노력의 결핍과 적극적인 대응의 미비로 시스템의 확산이 약 1개월 정도 지연되었다. 공무원 노조의 반응은 다소 감정적인 요인이 강하였으며, 전체 노조활동을 이끌어 가기 위한 수단으로 활용되는 것처럼 보이기가 했다. 이후에 이성적인 측면과 감성적인 측면을 동원하여 교육 및 홍보를 지속적으로 추진함으로써 문제점을 용인될 수 있는 수준까지 완화시킬 수 있었다. 이를 통해 성공적인 변화관리를 달성하기 위해 충분

한 교육과 훈련 프로그램이 요구된다는 Greiner (1972)와 Stoddard and Jarvenpaa(1995), 엄석진 등 (2005)의 연구를 실질적으로 확인 할 수 있었다.

넷째, 최고 의사결정자의 변화관리에 대한 적극적인 참여와 추진력의 중요성이다. 정보시스템 도입을 통한 변화관리에 있어 최고 의사결정자의 적극적인 개입은 매우 중요하다(Greiner, 1972; Davenport, 1993; Stoddard and Jarvenpaa, 1995). 특히 전자신청과 같이 업무의 혁신 수단으로 정보 기술을 사용한 본 프로젝트의 경우 보다 상위층의 적극적인 개입은 필수적이었다. 그러나 프로젝트 초기에 업무 혁신과 관련된 쟁점을 상위층으로 이동하는 것이 용이하지는 않았다. 이로 인해 마지막 단계에서 프로그램 보완 및 재개발 수요가 발생되었다. 따라서 향후 보다 신속한 변화관리를 달성하기 위해서는 초기 단계에서부터 위크숍을 통해 상위 의사결정자들로부터의 신속한 의사결정과 적극적인 개입이 반드시 요구된다는 현실적인 시사점을 도출할 수 있었다.

다섯째, 정보기술 도입에 따른 보안 문제의 중요성이다. 시스템 도입이 종료된 후 초기 성공의 신호로 자리 잡아 가던 인터넷 발급이 보안 문제로 중단되었다. 이는 일선 공무원의 업무량 폭증과 새로운 업무 시스템의 도입에 따른 혼란의 원인이 되었다. 따라서 향후 정보기술과 관련된 조직의 변화관리를 위해서는 보안이나 개인 정보보호 등과 같은 이슈도 고려해야할 것이다.

정보시스템 도입에 따른 변화관리 측면을 단일의 사례를 심층적으로 연구하였으나, 본 연구는 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 먼저 공공기관 중에서도 대부분의 구성원이 전문가로 구성된 특수 조직이라는 점에서 변화의 핵심 주체인 구성원의 특성이 다른 공공기관이나 일반 기업과는 다를 수 있다는 점에서 특수성을 고려하지 않고 일반화하는 데는 무리가 따를 수 있다.

또한 본 연구에서 제시한 변화관리 사례는 변화관리를 수행하는 실무자의 입장에서 구성되었다. 그러나 변화관리는 상급에서 언급한 바와 같

이 사업의 발주자 입장에서 고찰될 때 또 다른 함의를 찾을 수 있다. 이에 향후 연구에서는 단일의 정보시스템을 대상으로 도입의 결정, 구축, 운영유지에 이르는 전 수명주기 과정에서 발생하는 변화관리를 발주자의 입장에서 고찰하고, 그 효과를 계량적으로 조사한다면 보다 다양한 현실적인 시사점이 도출될 수 있을 것이라 예상된다.

참고 문헌

- 김민석, 이정우, 윤성철, “정보시스템 도입시 조직구성원의 저항원인별 변화관리방안에 관한 연구”, 한국경영정보학회 춘계학술대회, 2004, pp. 1010-1018.
- 김승운, 손정희, 장윤희, 이재범, “조직적 환경에 따른 ERP 구축 방법이 변화관리와 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 한국경영과학회, 2003 춘계사이버공동학술대회.
- 김용훈, “공공기관의 정보화와 변화관리”, 정보화정책, 제11권, 제3호, 2004, pp. 44-54.
- 김주엽, 강주엽, “BPM 구축과 프로세스 혁신활동과의 연계성 확보 방안”, *Entrue Journal of Information Technology*, 제7권, 2005, pp. 69-78.
- 김희웅, Cheng Xi, 이선영, 이동우, “정보시스템 구축시 변화에 대한 저항의 원인 연구”, *Entrue Journal of Information Technology*, 제5권, 제2호, 2006, pp. 7-20.
- 내들러, 도근우 역, 변화의 챔피언, 21세기북스, 2001.
- 마은경, 김명숙, “공공기관 내 구성원간의 지식 공유에 관한 연구: 사회교환이론 관점에서”, *Information Systems Review*, 제7권, 제1호, 2005, pp. 195-217.
- 서대호, 장윤희, 이재범, “정보시스템 부서 혁신을 위한 변화관리에 관한 연구”, 서강경영논총, 2000, pp. 265-292.

- 앤더슨 컨설팅, 변화관리 계획, LG정보통신경영 컨설팅, 2000.
- 엄석진, 박성준, 양태종, 이미화, “정보기술 도입이 행정조직의 구조변화에 미치는 영향에 대한 실증적 연구: 중앙행정기관을 중심으로”, *Entrue Journal of Information Technology*, 제7권, 2005, pp. 7-18.
- 이학중, 조직개발론: 현대조직의 전략적 변신과 변화관리, 법문사, 1997.
- 장활식, 이영희, 김재정, “성공적인 ERP 도입을 위해 조직구성원의 저항을 줄이기 위한 효과적인 변화관리에 관한 연구”, 한국정보시스템학회 춘계학술대회, 2000, pp. 257-263.
- 정승렬, 김경섭, “국내 전자정부 담당자의 시각에서 본 전자정부 구현의 주요 성공요소”, *Information Systems Review*, 제7권, 제1호, 2005, pp. 241-256.
- Balogun, J., “Managing Change: Steering a Course between Intended Strategies and Unanticipated Outcomes”, *Long Range Planning*, Vol. 39, 2006, pp. 29-49.
- Balogun, J. and M. Jenkins, “Re-Conceiving Change Management: A Knowledge-based Perspective”, *European Management Journal*, Vol.21, No.2, 2003, pp. 247-257.
- Beer, M., R. A. Eisstat, and B. Spector, “Why Change Programs Don’t Produce Change”, *Harvard Business Review*, 1990, pp. 158-165.
- Benjamin, R. and E. Levinson, “A Framework for Managing IT-Enabled Change”, *Solan Management Review*, Summer, 1993, pp. 23-33.
- Bennis, W.C., *Changing Organization*, McGraw-Hill, NY, 1996.
- Brittain, K., “Change Management Makes and Impact on IT Service Quality”, *Gartner*, Vol. 13, March 2003.
- Brittain, K. and D. Scott, “Best Practices for Operational Change Management”, *Gartner*, Vol.6, March 2003.
- Brown, W. B. and D. J. Morbeg, *Organization Theory and Management: A Macro Approach*, Wiley, NY, 1980.
- Bullock, R. J. and D. Batten, “Its Just a Phase Were Going Through: A Review and Synthesis of OD Phase Analysis”, *Group and Organization Studies*, Vol.10, December 1985, pp. 383-412.
- Cook, S., *Change Management Excellence*, Kogan Page, London, 2004.
- Davenport, T. H. and J. E. Short, “The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign”, *Sloan Management Review*, Summer 1990, pp. 11-26.
- Davenport, T. H., “Need Radical Innovation and Continuous Improvement? Integrate Process Reengineering and TQM”, *Planning Review*, May-June 1993, pp. 6-12.
- Duck, J. D., “Managing Change: The Art of Balancing”, *Harvard Business Review*, November-December 1993.
- EDS, *Implementing Change Process*, EDS, 2001.
- Flint, D. and M. Raskino, “Management Update: Increase Your Firm’s Ability to Handle Major Process Changes”, Vol.13, Feb. 2005.
- Fox, S. and Y. Amichai-Hamburger, “The Power of Emotional Appeals in Promoting Organizational Change Programs”, *Academy of Management Executive*, Vol.15, 2001, pp. 84-95.
- Garvin, D. A., “The Processes of Organization and Management”, *Sloan Management Review*, Vol. 39, No.4, 1998, pp. 33-50.
- Greiner, L. E., “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, No.4, 1972.
- Grover, V., J. T. C. Teng and K. Fiedler, “Business Process Re-Design: An Integrated Planning Framework”, *OMEGA*, Vol.21, No.4, 1993,

- pp. 433-447.
- Harmon, P., *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning and Automation Processes*, Morgan Kaufmann, 2003.
- Heeks, R., *Reinventing Government in the Information Age*, in Heeks(ed.), *Reinventing Government in the Information Age*, Routledge, 1999.
- Huy, Q. N., "Time, Temporal Capability, and Planned Change", *Academy of Management Journal*, Vol.26, No.4, 2001, pp. 601-623.
- Kawalek, J. P., "Organizational Change Through Management Development", *International Journal of Information Management*, Vol.26, 2006, pp. 339-348.
- Kettinger, W. J. and V. Grover, "Toward a Theory of Business Process Change Management", *Journal of MIS*, Vol.12, No.1, 1995, pp. 9-30.
- Kotter, J. P. and D. S. Cohen, *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, NY, 2002.
- Leavitt, H. J., *New Perspectives in Organization Research*, John Wiley & Sons, NY, 1964.
- Lewin, K., "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations*, Vol.1, 1947, pp. 5-41.
- Lientz, B. P. and K. P. Rea, *Breakthrough IT Change Management: How to Get Enduring Change Results*, Butterworth-Heinemann, 2004.
- Martin, I. and Y. Cheung, "Change Management at Mobil Oil Australia", *Business Process Management Journal*, Vol.8, No.5, 2002, pp. 447-461.
- Neumann, J. E., "Why People Don't Participate in Organizational Change", in W.A. Pasmore & R.W. Woodman(eds.), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1989, pp. 191-212.
- Paquet, R., "Change Management is Vital to Enterprise Management", *Gartner*, Vol.13, March 2003.
- Patrick, S., *The Change Management Readiness Survey*, Human Resource Development Press, 2004.
- PLAUT, *Organizational Change Management: Embracing Change to Achieve Your Business Goals*, PLAUT International Management Consulting, 1999.
- PWC, *Change Integration*, PWC, 2001.
- Reijers, H. A. and S. L. Mansar, "Best Practices in Business Process Redesign: an Overview and Qualitative Evaluation of Successful Redesign Heuristics", *OMEGA*, Vol.33, 2005, pp. 283-306.
- Schaffer, R. H. and H. A. Thomson, "Successful Change Programs Begin with Results", *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- Scott Morton, M. S., *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation*, Oxford University Press, NY, 1991.
- Scott, D. and K. Brittain, "Best Practice for Operational Change Management", *Gartner*, Vol.6, March 2003a.
- Scott, D. and K. Brittain, "Defining IT Change Management", *Gartner*, Vol.6, March 2003b.
- Shere, S. A., R. Kohli and A. Baron, "Complementary Investment in Change Management and IT Investment Payoff", *International Systems Frontiers*, Vol.5, No.3, 2003, pp. 321-333.
- Smith, J. A., J. Morris, and M. Ezzamel, "Organisational Change, Outsourcing and the Impact on Management Accounting", *The British Accounting Review*, Vol.37, 2005, pp. 414-441.
- Stoddard, D. B. and S. L. Jarvenpaa, "Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change", *Journal of MIS*, Vol.12, No.1, 1995, pp. 81-107.

Strauss, A. and J. Corbin, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, Sage, 1990.

Taylor, J. C., "Participative Design: Linking BPR and SAP with an STS Approach", *Journal of Organizational Change Management*, Vol.11, No.3, 1998, pp. 233-245.

Wendell, L., C. H. Bell and R. A. Zawacki, *Organization Development Plan*, Business Publications, Inc., 1983, pp. 126-129.

Worren, N. A. M., K. Ruddle and K. Moore, "Response to Farias and Johnson's commentary", *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.36, 2000, pp. 380-381.

Information Systems Review

Volume 8 Number 3

December 2006

A Study on the Change Management During the Introduction of Information System: A Case of Supreme Court of Korea

Young Sik Hong* · Sang Deok Kim** · Chang Gyu Oh***

Abstract

In recent years change in the business environment has become a way of life. Especially, the revolution of enterprises that utilizes information system is mainly considered as a representative change effort. However, the studies on the IT change management are not sufficient not only in the perspective of practitioners but also those of the scholars. In this study we deduce characteristics, scope, strategies and methods of IT change management from literature studies. And we analyze the change management efforts during the introduction of new information system in Supreme Court of Korea and find some implications. One of the findings is that finding out the right stakeholders of the change and their needs is crucial to the success of the project.

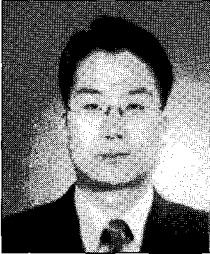
Keywords: *IT Change Management, Change Management, System Integration, Public Sector*

* Senior Consultant, LG CNS, Seoul, Korea

** Full-time Instructor, Kyungnam University, Masan, Korea

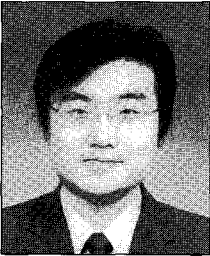
*** Assistant Professor, Kyungnam University, Masan, Korea

◎ 저자 소개 ◎



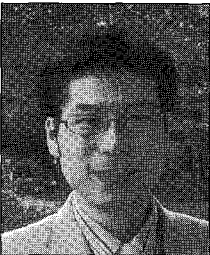
홍영식 (yshong@lgcns.com)

연세대학교에서 행정학사(행정학 전공, 경제학 부전공), 동 대학원에서 행정학 전공으로 석사학위를 취득하였다. 1996년부터 2001년까지 한국국방연구원에서 국방정보화를 연구하였고, 현재 LG CNS 공공사업본부에서 책임컨설턴트로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 BPR/ISP, 6시그마, 변화관리 등이다.



김상덕 (sdkim@kyungnam.ac.kr)

연세대학교에서 경영학사, 동 대학원에서 경영학 전공으로 석사, 박사학위를 취득하였다. 태평양, 삼성전자 등에서 근무하면서 조직 간 관계관리를 연구하였고, 현재 경남대학교 경영학부 전임강사로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 B2B 관계관리이다.



오창규 (cgoh@kyungnam.ac.kr)

부산대학교에서 상학사(경영학 전공, 전자계산학 부전공), 동 대학원에서 경영정보시스템 전공으로 석사 및 박사학위를 취득하였다. 현재 경남대학교 e-비즈니스학부 조교수로 재직하고 있다. 주요 관심분야는 조직내 정보기술의 수용, e-비즈니스 모형 및 전략, IT 전략 등이다.

논문접수일 : 2006년 06월 27일

게재확정일 : 2006년 09월 05일

1차 수정일 : 2006년 08월 21일