

COVID-19 환경에서 전망이론에 근거한 직원들의 사용자 주도 정보기술에 대한 저항에 관한 사례연구

이 윤 수*
한 인 구**

M회사는 2017년부터 SSIT의 도입을 추진해 왔다. M회사의 SSIT의 도입은 잘 이루어 지지 않고 있었는데 COVID-19의 영향으로 실적이 악화된 본부들에서 2020년 중반부터 SSIT의 도입이 활성화 되기 시작하였다. 본 연구는 M회사의 사례연구를 통해 전망이론을 기반으로 COVID-19의 영향이 SSIT의 도입을 촉진한 원인을 설명하고자 한다.

COVID-19으로 실적이 악화된 본부의 직원들은 기존의 KPI를 달성할 가능성이 낮아져서 손실영역에 속하게 되어 손실회피와 위험추구성향에 의해 SSIT의 도입을 적극적으로 추진하였다. 한편 실적이 유지 또는 개선된 본부의 직원들은 기존의 KPI를 달성할 가능성이 높아서 이익영역에 속하게 되어 확실성 효과와 위험회피성향에 의해 기존 KPI를 우선적으로 추구하고 SSIT의 도입에 대한 KPI를 추구하지 않았다.

SSIT의 성공적인 도입을 위해 기업은 SSIT의 도입에 대한 상대적 보상을 제고하여 직원들의 위험회피성향을 상쇄시킬 수 있다. 또한 SSIT의 활용을 위한 교육 및 지원을 강화하여 직원들이 인식하는 관련 KPI를 달성할 확률을 높임으로써 혁신저항을 낮출 수 있다. 마지막으로 관련된 직원들의 KPI를 일시적으로 SSIT의 도입에 대한 것으로 일원화 함으로써 SSIT의 도입을 촉진할 수 있을 것이다.

주제어: 전망이론, 혁신저항, SSIT, COVID-19, 위험추구, 손실회피

1. 서론

전통적인 정보시스템은 IT부서의 전문가가 개발해서 회사내의 사용자들이 활용하는 형태였다. 사무용 소프트웨어기술이 상용화되면서 과거에는 소수의 전문가들만이 사용할 수 있었던 IT기술은 이제는 누구나 약간의 시간과 노력을 투입하여 자신의 업무에 직접 활용할 수 있는 기술이 되어가고 있다.

기업내 실무자들이 직접 활용할 수 있는 IT기술의 특징은 사용의 용이성에 있다. 이러한 기술은 IT부서에 소속되어 있지 않은 직원이라도 IT부서의

지원 없이 업무프로세스를 자동화할 수 있을 정도로 배우기 쉽다(Willcocks et al., 2015; Beers et al., 2018). 또한 이러한 기술은 사용자 주도 정보기술(SSIT, Self-Service IT) 내지는 경량 IT(Lightweight IT)로 불린다. 기업들은 SSIT를 도입하여 실무부서의 직원들로 하여금 그들의 업무에 직접 적용하도록 하여 조직의 민첩성을 높일 수 있다.

이러한 SSIT는 개념적으로 특정 기술을 지칭하거나 특정 업무에 사용되는 기술이라기보다 기업 내에서 기존에는 IT부서나 전문가들을 통하여 사용되었던 기술의 접근성을 획기적으로 높임으로써 실무자들이 관련 부서나 전문가를 거치지 않고 직접 기존

논문접수일: 2021. 11. 01. 1차 수정본 접수일: 2022. 01. 25. 2차 수정본 접수일: 2022. 04. 14. 게재확정일: 2022. 05. 09.

* 미쓰비시상사 한국법인 인사담당자(yslee9381@gmail.com)

** KAIST 경영대학 교수(ighan@kaist.ac.kr), 교신저자

의 업무에 적용하여 효율성과 효과성을 높일 수 있도록 고안된 제반 기술을 말한다(Bygstad, 2017). 예컨대 RPA(Robotic Process Automation) 제품들이나 Microsoft의 Power Automate와 같은 기술들은 기존 IT부서나 프로그래머들이 수행했던 업무의 자동화를 실무자들이 직접 수행할 수 있도록 해주는 방식의 SSIT라 볼 수 있으며, SSBI(Self-Service Business Intelligence)를 표방하며 등장한 제품들은 기존의 방식과 달리 회계나 사업기획부서의 실무자들이 직접 BI 도구를 사용할 수 있도록 해주는 기술이다.

SSIT에 관해 기업들은 두 가지 전략을 취할 수 있는데, 먼저 종래의 방식대로 IT부서의 전문가들에게 SSIT를 인사나 회계 등의 실무에 접목시키도록 할 수 있는 한편, 사용자 부서의 직원들이 SSIT를 배우도록 하여 되도록 IT부서나 전문가의 관여 없이 직접 활용하도록 할 수도 있다(Reich and Kaarst-Brown, 1999). SSIT를 배우기 위한 진입장벽이 점차 낮아지고 있는 상황에서 후자의 경우가 증가하고 있는 추세이다. 그러나 기존의 방식을 바꾸는 기업의 혁신에는 직원들의 저항이 존재한다. 기업들은 RPA와 같은 새로운 업무프로세스를 도입하는 과정에서 실패하기도 하고 도입되더라도 과거의 업무 프로세스로 돌아가는 경우도 있다(Hindle et al., 2018).

회사는 SSIT를 직원들에게 사용하도록 하기 위해 직원들의 핵심성과지표(KPI, Key Performance Indicator)의 조정을 통해 직원에게 주어지는 인센티브를 활용하여 SSIT를 사용하도록 유도할 수 있다. 이러한 인센티브가 직원들의 혁신저항을 완화시킬 수 있다면 SSIT 도입을 위한 혁신은 성공할 수 있을 것이다.

M회사는 일본 대기업의 한국법인이며 지난 30여년 동안 지속적으로 IT혁신을 추진해 왔다. 2017년부터는 RPA 등 SSIT의 도입을 추진하기 시작했으며, 2019년부터 UiPath사의 RPA 및 Excel에서 사용

할 수 있는 Power Pivot과 같은 SSIT의 도입을 전사적인 목표로 설정하고 신KPI를 부과하면서 추진하였으나 2020년 전반까지 가시적인 성과가 나오지 않았다. 그런데 COVID-19 사태가 한창이었던 7월 이후 부서별로 실적이 나타나기 시작했다. 연구자들은 팬데믹이라는 특수한 상황에서 SSIT의 도입에 있어서 본부들 간에 현저한 차이를 나타내는 원인이 무엇인가라는 연구질문을 갖게 되었다. 본 연구의 목적은 SSIT의 도입을 촉진하는 요인이 무엇인지 밝히고, SSIT의 성공적 도입을 위한 실용적인 제안을 하는 것이다.

본 연구는 전망이론을 기반으로 SSIT를 도입하는데 있어 직원들의 혁신저항 및 수용에 대해 M회사의 사례연구를 통해 분석하고자 한다. 직원들이 어떠한 상황 및 조건에서 SSIT를 잘 수용하는지를 이해하는 것은 중요하다. 직원들이 SSIT를 잘 활용할 수 있다면 조직의 생산성이 높아질 것이다.

II. 문헌검토 및 연구의 틀

2.1 혁신 저항

전술한 바와 같이, SSIT는 해당 기술을 제공하는 공급사나 IT부서의 개입 없이 업무의 효율성과 효과성을 제고시키기 위해 직원들이 사용할 수 있는 IT를 의미한다. RPA 및 SSBI를 예로 들 수 있다. RPA는 복잡한 프로그래밍 없이 컴퓨터 상에서 이루어지는 업무를 자동화할 수 있도록 지원해 주는 도구이다. 프로그래밍에 대한 별다른 전문성이 없어도 몇 주만 배우면 RPA를 활용해서 스스로 업무를 자동화 할 수 있게 된다(Willcocks et al., 2015). RPA를 이용한 업무자동화는 마치 마이크로소프트의 파워포인트를 사용하는 것처럼 대부분의 자동화 과정을 드래

그 앤 드롭 등의 과정을 통해 해결할 수 있다. 이러한 사용의 용이성으로 인해 직원들은 IT부서나 RPA의 공급자의 도움 없이도 스스로의 업무를 자동화할 수 있다.

조직 및 상황에 적절한 정보를 제공한다는 의미에서 BI는 과거에는 BI 전문가나 IT 전문가들의 영역이었다(Alpar and Schulz, 2016). 그러나 SSBI 도구의 등장으로 BI에 대한 접근성은 비약적으로 증가하였다. 일반 직원들이 손쉽게 데이터에 접근하여 유용한 정보를 스스로 추출할 수 있도록 함으로써 SSBI는 운영의 효율성을 높이고 있다(Lennerholt et al., 2018).

사람들은 다양한 원인에 의해 혁신에 대해 저항하는 성향이 있다. Sheth(1981)는 기존 제품 및 기술에 대한 습관과 혁신에 대한 인지된 위험을 저항의 원인으로 보았다. 사람들은 기존 제품에 대한 습관이 강할수록, 혁신에 대한 인지된 위험이 높을수록 혁신에 저항하게 된다. 혁신저항의 형태는 거부(reject), 연기(postpone), 반대(oppose) 등으로 나타난다(Szmigin and Foxall, 1998).

SSIT의 경우, 제품도입에 대한 결정은 회사에 의해 내려지고 회사차원에서 도입이 되므로, 이 때 혁신저항은 제품을 도입하는 것 자체에 대한 저항이라기 보다 실제 사용자인 직원들이 보이는 저항이다. 직원들은 여전히 특정 조건하에서 SSIT 활용을 연기하거나 반대할 수 있을 것이다. 여기서 반대는 SSIT가 자신의 업무에 활용하기는 적합하지 않다고 표명하는 등 부정적으로 평가하거나, 이에 따라 관련한 업무목표를 설정하는 것이 부적절하다고 항의하는 방식으로 나타날 것이다.

혁신의 위험요소는 기능적, 경제적, 사회적, 심리적 위험으로 분류되며, 수용자들은 이러한 위험을 인지하면서 혁신에 대해 저항하게 된다(Ram, 1987). 정보기술의 도입에 대해 인지된 위험이 조직의 구성원 및 소비자들의 혁신 저항에 미치는 영향에 대해

서는 많은 연구가 이루어져 왔다.

유교영과 이진명(2021)은 복잡성, 사회적 위험 등이 높을수록 셀프서비스기술에 대한 소비자의 저항이 높아지는 것을 밝혔다. 윤성철 등(2021)은 RPA 기술과 적용 성과를 사전에 지속적으로 교육하고 적용 가능한 업무를 발굴하고 실제 성공 사례를 지속적으로 전파한다면 RPA 도입의 성과를 달성할 수 있다고 제시하였다.

이한신과 김관수(2019)는 기술수용모형을 토대로 인공지능 제품에 대한 불편함과 불안감이 유용성에 대한 인식을 낮추고 소비자 저항으로 연결될 수 있다는 것을 확인하였다. 박경자(2016)는 스마트 위치의 채택에 대한 저항을 분석하였고 기술변화속도가 빠른 것으로 인지할수록 스마트 위치에 대한 기능적, 사회적, 재정적 위험을 높게 지각하며 채택거부의 원인이 되는 것을 보여 주었다.

2.2 전망이론

혁신저항이 혁신을 받아들이는 수용자들이 다양한 위험에 대해 느끼는 심리적 반발이라고 볼 때, 수용자들이 이 심리적 반발에 대해 어떻게 반응하고 행동할 것인지를 이해하는 것이 중요하다. 이에 따라 행동경제학적 접근방법인 전망이론을 토대로 혁신저항을 설명하려는 연구가 시도되었다. 전망이론은 불확실성 하에서의 의사결정을 설명하기 위해 Kahneman and Tversky(1979)에 의해 제안된 이론이다. 전망이론은 합리적 인간을 전제로 불확실성 하에서 기대효용을 극대화하는 의사결정을 한다는 기존의 기대효용이론과 다른 관점에서 사람들의 행동에 대한 이론적 기반을 제시했다.

전망이론의 핵심은 불확실성 하에서 의사결정이 의사결정자의 상황에 따라 비대칭적으로 나타난다는 점에 있다. 인간은 항상 위험회피적이라는 기대효용이론과는 달리 전망이론은 의사결정자가 준거점

(reference point) 이하의 손실영역에 위치해 있을 경우 위험선호적이 되는 것으로 본다. 준거점 이상의 이익영역에서 의사결정자가 위험회피적이 되는 것은 기대효용이론과 동일하다. 전망이론의 가치함수의 기울기는 이익영역에서보다 손실영역에서 더 가파르다. 이는 이익에서 얻는 효용에 비해 동일한 금액의 손실로부터 느끼는 고통이 더 큰 것을 의미한다. 예를 들면 준거점을 기준으로 100만원의 이익의 효용보다 100만원의 손실로 인한 고통이 더 크다. 손실의 고통은 동일 금액의 이익에서의 효용의 2배 정도인 것으로 알려져 있다(Tverski and Kahneman, 1981).

Adriaenssen and Johannessen(2016)은 전망이론을 활용하여 조직 변화에 대한 저항을 설명하고자 하였다. 의사결정자가 이익영역에 있을 경우에 확실한 결과를 선호하는 확실성 효과(certainty effect)가 조직 변화에 대한 저항을 증가시킨다고 제시했다. Evans and Evans(2018)는 전망이론의 손실회피(loss aversion)의 개념을 토대로 사람들은 자신이 소유한 것을 잃게 할 수도 있는 변화에 대해 저항하게 된다고 설명했다. 박용완과 허정(2017)은 소비자들은 현상유지편향을 가지고 있어서 신용카드 보상 프로그램에서 기존 보상의 변경을 선호하지 않으며 변경을 하는 경우 복합적인 보상이 바람직하다고 주장하였다.

2.3 연구의 틀

국내에서는 혁신 저항을 전망이론을 토대로 분석한 연구는 아직 없다. 본 논문은 COVID-19으로 타격을 받아 실적이 나빠진 손실상황에서 혁신에 대한 저항이 감소하고 SSIT의 도입이 증가한 사례를 전망이론을 토대로 분석하였다. 본 논문은 손실상황 및 이익상황에서 혁신에 대한 저항이 달라지는 것을 분석하는 최초의 연구이다. 사례연구는 탐색적(exploratory), 서술적(descriptive), 설명적

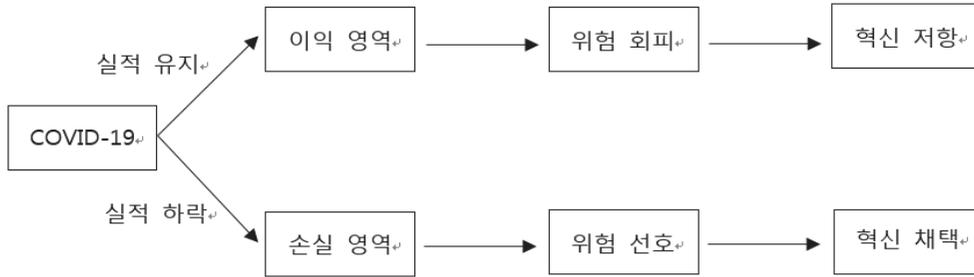
(explanatory)의 세 가지의 형태가 있는데 본 연구는 손실상황에서 SSIT의 도입이 증가한 M회사의 상황에 관한 설명적 사례연구이다.

2020년 초부터 전세계를 강타한 COVID-19은 전세계 경제에 큰 충격을 주었으며 한국도 예외가 아니었다. COVID-19의 영향은 사업별로 차이가 있어서 큰 타격을 받아 실적이 악화된 부서가 많았지만 실적이 유지되거나 오히려 실적이 개선된 부서도 존재했다. 기존에 직원들에 대한 보상은 사업실적 개선 내지 악화에 대해서만 이루어져 왔으나, SSIT의 도입과 함께 직원들은 정보기술을 자신의 업무에 적용하는 것에 대해서도 평가를 받게 되었다. 본 연구는 사업의 실적이 개선되거나 악화된 두 그룹의 직원들이 기존에 부과되어 왔던 사업의 실적과 관련한 익숙한 평가지표와 함께 혁신기술인 SSIT의 도입 및 적용과 관련된 새로운 평가지표를 대면하였을 때 직원들이 보여주는 혁신저항을 전망이론을 토대로 분석하고자 한다.

실적이 유지 내지 개선된 부서의 직원들은 기존에 부과되던 평가지표에 따라 지난 해의 보상을 기준으로 할 때 지난 해에 비해 보상이 증가할 가능성이 높다. 전망이론에 의하면 이익상황에서 가치함수는 오목한(concave) 형태로서 위험회피의 성향을 나타낸다. 실적이 유지 내지 개선된 부서의 직원들은 이익상황에 있다고 볼 수 있으며, 위험회피성향이 두드러진다고 볼 수 있다. 이에 따라 해당 부서의 직원들은 혁신기술 도입과 관련한 새로운 평가지표에 관한 위험을 과대평가하며, 위험을 회피하기 위해 새로운 정보기술의 도입에 저항하게 될 것이다.

실적이 악화된 부서의 직원들은 기존에 부과되던 평가지표에 따라 지난 해의 보상을 기준으로 할 때, 지난 해에 비해 보상이 감소할 가능성이 높다. 손실상황에서 가치함수는 볼록한(convex) 형태로서 위험추구의 성향을 나타낸다. 또한 손실구간에서의 기울기는 이익구간보다 훨씬 커서 위험을 감수하면서 손

〈그림 1〉 실적 유지 및 하락의 상황에서 직원들의 의사결정



실회피를 추구하게 된다. 실적이 악화된 부서의 직원들은 손실상황에 있다고 볼 수 있으며, 해당 부서의 직원들은 새로운 평가지표에 대한 위험을 감수하며, 위험선호의 성향을 가지고 새로운 정보기술의 채택을 추구할 가능성이 높다. 실적 유지 및 하락의 상황에서 의사결정을 정리하면 〈그림 1〉과 같다.

III. M회사의 사례분석

3.1 M회사에 대한 소개 및 SSIT의 도입 현황

사례연구의 대상이 된 기업은 일본 대기업의 한국법인인 M회사이다. 일본의 본사는 글로벌 종합상사이며, M회사는 1994년 창립한 이래 주로 무역중개 비즈니스 모델을 유지해왔다. 다섯 개의 영업본부와 한 개의 경영지원본부로 이루어져 있는 M회사는 100명 미만의 소규모 기업이며, 매출은 연간 300억원 정도이다. 다른 일본계 종합상사의 한국법인들과 마찬가지로 M회사는 주로 한일의 다양한 산업 중간재를 중개하면서 본사 내지 한국의 대기업들로부터 일정 요율의 수수료료를 받는 비즈니스 모델을 유지해왔으나, 일반적인 무역중개 비즈니스 모델이 그러하듯 성장의 침체를 겪고 있다. 한편으로 비교적 작은 규모에도 불구하고, M회사는 일본 본사의 사무처리

프로세스, 내부통제기준, 그리고 IT인프라를 받아들이고 있기에, 다른 무역중개 회사들에 비해 더 많은 사무부하가 걸리는 것이 특징이다. 이에 대응하기 위해 M회사는 지난 30년 동안 본사의 회계처리 시스템을 도입 운용하는 일부터 그룹웨어 등 다양한 IT를 자체적으로도 도입, 운용해왔다. 따라서 IT 혁신을 기존 비즈니스 프로세스에 도입하는 것은 회사나 직원들에게 전혀 낯선 것이 아니었다.

M회사는 모든 본부가 하나의 동일한 구조의 KPI 및 보상체계를 공유하므로 기업 내부적인 요인들이 일정하게 유지되고 있다. 각 본부가 다루는 상품이 다양해서 COVID-19와 같은 외부적인 변수가 각 본부의 수익성에 영향을 미치고 이러한 손실상황이 SSIT 도입에 미치는 영향을 파악하기 용이하였다.

2017년 경영진은 국내외의 많은 회사들이 RPA 및 SSBI 등의 SSIT를 도입하고 있는 것에 주목했다. 회사는 많은 양의 전자 및 종이 문서를 다루고 있었으며 다수의 사무 프로세스가 비슷하고 반복적이었다. 이에 따라 본사의 관련회사를 통해 RPA를 활용한 시범(PoC; Proof of Concept) 프로젝트를 실시하였다. 고객사의 홈페이지에 주문서를 자동으로 입력하는 이러한 프로젝트는 수백 시간의 업무시간을 단축하고 입력의 정확도를 향상시키는 등 성공적인 것으로 평가되었다. 경영진은 RPA 뿐만 아니라 직원들이 직접 사용할 수 있는 새로운 IT기술을 도입하여 운영의 효율성을 향상시킬 수 있을 것으로

판단하였다.

경영진은 관련 TFT(Task Force Team)를 설치하여 SSIT를 사내에서 도입하는 한편 직원들의 SSIT 활용능력을 향상시키고자 했다. 이에 따라 TFT는 유망한 SSIT를 선별해서 도입하는 것부터 직원들의 해당 소프트웨어의 사용을 촉진하는 등의 임무를 부여 받았다. TFT의 구성원은 주로 경영지원본부에서 발탁되었는데, 소속부서는 회계, 재무, 인사, IT 등으로 다양했다. TFT는 RPA를 포함한 SSIT가 엑셀이나 파워포인트처럼 비교적 쉽게 배울 수 있으면서도 다양한 업무에 접목시킬 수 있다는 것을 파악했다. 그러나 다른 직원들로 하여금 SSIT를 활용하게 하는 것은 쉬운 일이 아니었다.

TFT는 SSIT가 일반적으로 다른 프로그래밍 도구에 비해 학습의 진입장벽이 현저히 낮다고 보고, 일상적인 사무자동화를 위해서는 UiPath사의 RPA, 그리고 데이터의 처리와 분석을 위해서는 SSBI의 일종인 마이크로소프트의 Power Pivot의 사내 도입을 추진하였다. 많은 직원들이 사내연수를 받았지만 SSIT의 활용은 지지부진했다. 2017년 이후 2년 동안 고작 두 건의 활용사례가 보고되었으며, 그마저도 TFT의 직원이 도입한 것이었다.

경영진이 2019년부터 SSIT 도입 및 활용을 전사적인 목표로 삼고 직원들에 대한 신KPI로 부과하였지만 2020년 전반까지 여전히 이렇다 할 만한 도입 실적이 없는 실정이었다. 그런데 COVID-19 사태가 한창이었던 2020년 7월을 지나면서 일부 부서에서 관련 실적이 나타나기 시작했다. 직원들은 스스로 연수 프로그램을 만들거나 참여했고 여러 도입 사례들이 보고되기 시작한 것이다.

3.2 M회사의 KPI 설정

M회사에서 직원들의 개인별 KPI는 상당부분 상향식(bottom-up)으로 설정된다. 전체적인 방향성

이나 정성적인 목표들은 경영진이 제시하지만 세부 사항은 직원들에 의해 제시된다. 중간관리자들에 의해 세부사항이 수정될 수도 있으나 영업과 관련된 구KPI에서는 대체로 하부의 의견을 집약하여 연간의 이익계획을 책정하게 된다.

이러한 구조 덕분에 구KPI의 달성가능성은 상당히 높은 편이다. 3년 연속으로 70% 이상의 세그먼트가 95% 이상 영업목표를 달성해왔다. 세그먼트 하나에 소속된 사원들이 2~3명 정도로, 시장상황이나 서로의 업무에 대해 높은 수준의 정보를 가지고 있다. 따라서 직원들은 구KPI의 달성가능성을 높게 인식하고 있었다.

한편 SSIT 활용과 관련된 신KPI도 대체로 상향식으로 설정된다. 예를 들어 전사적인 목표가 “SSIT를 활용하여 업무효율을 향상시킨다”라고 결정되면, 직원들이 자신들의 KPI에서 “RPA를 활용하여 업무 시간을 연간 50시간 단축한다”라고 정하는 방식이다. 문제는 직원들이 어느 정도의 KPI를 설정하는 것이 적절한지에 대해 정보가 없다는 점이다. IT부서의 직원이 아닌 경우 대체로 직원들은 SSIT를 어떻게 활용해야 하는지 잘 모르고 있었다. 따라서 구KPI는 거의 확실할 정도로 달성 가능한 것으로 인식되고 있지만 신KPI의 달성에 대해서는 불확실성이 존재하는 상태이다.

3.3 COVID-19이 실적에 미친 영향

2020년 초부터 COVID-19은 국내 및 세계경제에 큰 충격을 주었다. COVID-19의 사업상의 영향은 본부별 사업의 성격에 따라 상이하게 나타났다. M회사에는 <그림 2>와 같이, 다섯 개의 사업본부와 경영지원본부 등 6개의 본부가 있다.

이 중 세 개의 본부는 매출의 14-33%가 감소할 정도로 상당한 타격을 받은 한편, 두 개의 본부는 거의 영향을 받지 않았다. 한 본부는 매출의 5%로 약간

〈그림 2〉 M회사 조직도



〈표 1〉 M회사의 2020년도 본부별 매출 예산과 실적

(단위: 백만원)

그룹	본부명	매출예산	매출실적	달성율
A	종합소재본부	5,730	3,820	67%
	전력인프라본부	3,680	3,080	84%
	식품컨슈머본부	2,540	2,190	86%
B	석유화학본부	7,140	6,750	95%
	천연가스본부	2,000	2,150	107%
	경영지원본부*			

* 경영지원본부는 영업부서가 아니므로 매출예산 및 실적이 없음

감소했으며 다른 한 본부는 오히려 7%가 증가하였다. 각 본부의 매출 증감은 〈표 1〉과 같다.

그런데 흥미로운 점은 COVID-19으로 인해 매출이 급격히 줄어들어 구KPI의 달성이 어려워진 본부에서 SSIT 프로젝트에 대한 참여가 현저하게 증가하였다는 것이다. 반대로 매출이 유지되거나 증가하여 구KPI의 달성가능성이 훼손되지 않은 본부의 경우, 여전히 SSIT의 도입에 대한 저항이 있었으며 신KPI보다는 구KPI를 우선하는 경향을 강하게 보이고 있었다.

본 연구는 사업실적의 변화와 SSIT 도입에 대한 태도를 기준으로 본부들을 이하 〈그림 3〉과 같이 두 그룹으로 나누었다. COVID-19의 영향으로 영업실적이 악화된 종합소재본부, 식품컨슈머본부, 전력인프라본부를 A그룹으로, 영업실적이 유지되었던 석유화학본부와 천연가스본부를 B그룹으로 분류하였다. 경영지원본부는 영업실적과 무관하므로 B그룹에 포함시켰다. 따라서 각 그룹에는 3개의 본부가 존재한

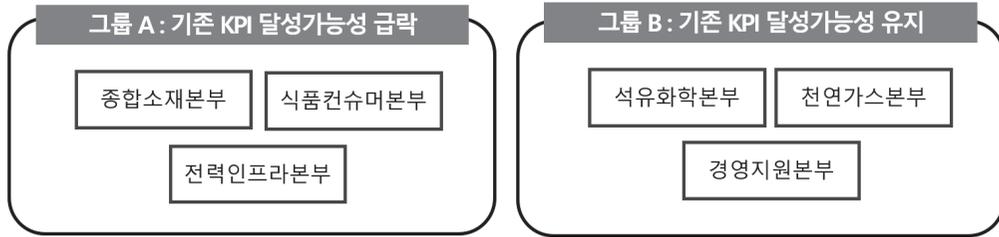
다. M회사의 사업부 조직 및 A, B그룹의 분류는 다음 〈그림 3〉과 같다.

한편, M회사의 SSIT의 도입과정, KPI의 설계 및 역할, COVID-19의 영향 등을 파악하기 위하여 본 연구의 주제와 높은 관련성을 가지는 대상자를 선별하여 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 대상자는 SSIT 도입 TFT의 구성원, 각 본부에서 SSIT 도입을 주도했거나 혹은 실무자로서 KPI에 SSIT 도입을 반영한 직원을 선정하였다.

3.4 A그룹: 손실영역에서의 위험선호

2019년까지 SSIT의 도입에 회의적이었던 A그룹의 직원들이 2020년 중반부터 갑자기 SSIT의 도입에 적극성을 보이기 시작했다. A그룹에 속하는 본부에서 2019년까지 단 한 건도 보고되지 않았던 반면 2020년 중반 이후 직원들이 직접 만든 RPA를 사용한 봇 프로그램, Power Pivot을 기반으로 하는 대시

〈그림 3〉 사업실적의 변화와 SSIT 도입에 대한 태도를 기준으로 한 본부들의 그룹화



보드 형태의 BI 등 네 개의 SSIT의 실적이 보고되는 성과를 거두었다.

COVID-19 사태로 인해 영업실적에 큰 타격을 받은 본부에서는 본부 차원의 전체 업무 프로세스에 대해 SSIT를 도입할 수 있는지에 대한 조사가 이루어졌고, 여러 업무 프로세스가 자동화되거나 혹은 고도화 될 수 있는 것으로 파악되었다. 또한 한 직원은 RPA에 관한 전사적인 훈련 연수를 스스로 시행했는데, 이 직원은 TFT의 구성원도 아니었다. 이렇듯 매출이 크게 타격을 받아 구KPI의 달성이 어려워진 본부의 구성원들은 SSIT에 더 긍정적인 태도를 보였다.

해당 본부 내에서는 COVID-19의 영향을 더 많이 받은 세그먼트의 직원들이 SSIT의 도입에 적극적인 것으로 나타났다. 위에서 전사적인 훈련 연수를 스스로 수행한 직원이 속한 세그먼트의 매출은 KPI 달성의 기준이 되는 2020년 이익목표의 47% 수준으로 매우 저조하였다. 이러한 어려운 상황에서 직원은 구KPI를 달성하지 못해 인센티브가 줄어들 상황에서 위험이 있더라도 SSIT를 도입해서 신KPI를 추구하는 것이 더 유리한 것으로 인식하였을 것이다. 해당 직원들에 대한 인터뷰는 이러한 사실을 확인해준다.

“처음엔 그저 영업에 방해가 될 것 같아 짜증이 났지만, 기존의 영업목표만이 아니라 다른 종류의 KPI가 있는 편이 더 좋게 느껴졌다. 영업목표에 대해서는 내가 다

루고 있는 상품이나 시장상황에 대해서 잘 알고 있지만, IT에 관해서는 내가 잘 다룰 수 있을지 없을지도 잘 모르는 상태였기 때문에 탐탁치 않았던 것 같다. 하지만 올해는 원가 실적을 달성하려면 RPA라든지 IT 관련 목표를 달성하는 수밖에 없었던 것 같다.”

직원들은 처음에는 신KPI에 대해 회의적이었으나, 구KPI에서 상당한 손실의 가능성에 직면하면서 SSIT 도입을 본격적으로 추진하게 되었다. 전년도 수준의 보상을 준거점이라고 하면 A그룹의 직원들은 COVID-19으로 인해 손실영역에 위치하게 되었다. 손실영역에 속하게 된 직원들은 손실을 회피하기 위해 위험을 감수하면서 SSIT의 도입을 추구하게 되었다.

3.5 B그룹: 이익영역에서 확실성 효과와 위험회피

B그룹의 사업부문은 COVID-19 사태로 인해 별다른 타격을 받지 않았고 구KPI의 달성가능성이 훼손되지 않은 상황이었다. B그룹의 본부의 직원들은 구KPI는 여전히 달성 가능한 것으로 인식하고 있으며, 구KPI를 달성함으로써 예상했던 인센티브를 받을 것을 기대되고 있었다. B그룹에 속한 직원들은 준거점 대비 이익영역에 속해 있으며, 확실성 효과와 위험회피성향을 보일 것으로 기대된다.

B그룹의 직원들은 여전히 SSIT의 도입에 대해 회의적이었다. 그들에게 신KPI는 SSIT에 대한 정보

의 부족과 불확실성으로 인해 위험한 선택이었다. B 그룹에 속한 직원들과의 인터뷰는 이러한 경향을 보여주고 있다.

“RPA같은 프로그램은 IT부서에서 도입하고 적용해야 한다. 이제껏 IT에 대해 다루어 본 적도 없고, 관련 KPI를 달성할 수 있을지 없을지도 모르는 상태에서 이런 KPI를 부과 받는 것은 잘못된 것 같다. 개인적으로 내가 원래 하던 영업목표에 충실하면 된다고 생각한다.”

이 그룹에 속한 직원들은 SSIT의 도입을 위해 노력하지 않고 신KPI에 대한 추구를 연기함으로써 분명하게 SSIT의 도입에 저항하고 있었다. 한편 매출 목표를 7% 초과달성한 본부는 신KPI의 부과를 면제해줄 것을 요청했고 경영진도 이를 수용했다. 이는 혁신저항으로서의 반대가 조직 내에서 발생한 예시로 볼 수 있을 것이다.

다른 본부에서는 내부적으로 RPA의 개발에 대한 외주를 검토하기도 했는데, RPA를 위한 외주는 TFT에 의해 이미 비용적인 면이나 RPA의 기본 취지를 생각할 때 타당하지 않다고 결론을 낸 사항이었다. 이러한 검토 또한 혁신에 대한 저항의 한 형태라고 볼 수 있다.

혁신저항은 경영지원본부에서도 나타났다. TFT 활동 가운데 많은 업무 프로세스에 SSIT를 적용할 수 있으리라 판단되었지만, SSIT의 도입은 제한적이었다. TFT가 거의 경영지원본부의 직원들로 구성되었다는 점을 감안한다면, 해당 본부에서 이렇게 저조한 참여가 나왔다는 것도 혁신저항의 일환으로 이해할 수 있을 것이다.

“사실 내 업무에 IT를 적용할 필요는 없다. 나는 내 업무를 잘 알고 있고, 적용하지 않더라도 내 업무를 하는데 지장이 없다. 반대로 RPA라든지 IT에 대해서 나는 잘 모르는데, 뭔가 문제가 생기면 내가 업무를 잘 못하고 있는 것처럼 보일 것이다. 업무효율을 늘린대든지 IT를 적용

하는 것 자체에 인센티브를 더 주지 않는다면 사실 많은 직원들이 그런 도구를 쓸 이유는 없는 것 같다.”

이 인터뷰가 의미한 것은 신KPI를 추구하는 데 있어 충분한 인센티브 내지는 보상이 없다는 것이다. 직원들은 SSIT를 도입했을 때 불확실성이 높으므로 충분히 보상을 해야 한다는 의미이다. 직원들은 확실성 효과에 따라 익숙하고 확실해 보이는 구KPI를 우선적으로 추구하게 되었다.

IV. 이익영역 및 손실영역에서의 SSIT의 도입 모형

SSIT를 사용함에 있어 비IT 부문의 직원들이 두 종류의 업무목표, 즉 두 종류의 KPI를 부여 받는다. 직원들은 한편으로는 기존에 부여 받았고, 그렇기에 익숙하고 달성가능성이 높아 보이는 직무 관련 구KPI를 그대로 유지하면서, SSIT를 각자의 직무에 활용하여 성과를 향상시키기 위한 신KPI를 동시에 부여 받는다. 신KPI는 구KPI에 비해 낮설며, 달성가능성 또한 불투명하다.

한편으로 직원들은 구KPI를 통해 일정 수준 이상의 보상을 획득할 것이라 기대한다. 자신의 경험과 노하우, 훈련을 통해 그 동안 해왔던 수준의 구KPI의 성과를 낼 것으로 기대할 것이다. 이러한 상황 하에서 직원들은 달성가능성에 관한 정보가 부족한 SSIT의 도입에 저항하게 된다.

사람들은 일반적으로 익숙하지 않은 것들에 대한 불확실성을 더 높게 평가한다(Fox and Levav, 2000). 비록 SSIT를 직무에 적용하는 것이 장기적으로 직원들에게 더 많은 보상을 준다고 하더라도, 신KPI는 구KPI에 비해 낮설고 직원들은 최소한 단기적으로는 신KPI의 달성가능성이 불확실하다고 인식한다.

직원들은 신KPI를 추구할 경우의 경제적 위험을 인식하게 된다. 신KPI를 달성할 수 있을지 알 수 없는 상황에서 신KPI에 시간과 노력을 할애하는 것은 구KPI 달성을 저해할 가능성이 있다.

직원들이 구KPI의 달성가능성이 높아서 일정 수준 이상의 보상을 획득할 것이라 인식하는 상황에서는 전망이론에서의 이익의 영역에 속하여 위험회피성향이 강해진다. 따라서 불확실성이 높은 신KPI의 부과를 통해 경제적 위험에 직면한 직원들은 전망이론에서 말하는 위험회피성향과 확실성 효과에 의해 보다 확실하고 안전한 선택을 하게 된다. 따라서 직원들은 익숙하고 확실한 구KPI를 우선시하며, 그들이 애초에 기대했던 보상을 안정적으로 확보할 수 있도록 노력하게 된다. 대상이 되는 SSIT는 이미 회사에 의해 라이선스 구입 등을 통해 도입이 결정되었다고 하더라도, 이를 사용하는 직원들이 SSIT에 대해 배우기를 거부하거나 연수 프로그램에 대해 참석하지 않는 등 소극적 혁신저항이 나타날 수 있다. 나아가 신KPI의 추구를 연기하거나 혹은 신KPI 부과에 반대 의사를 표명하는 적극적 혁신저항으로 이어질 수도 있다.

그러나 COVID-19 등 외부변수로 인해 구KPI의 달성가능성이 급격히 저하되면, 혁신저항의 양상도 바뀌게 된다. 이제 달성이 확실했던 구KPI의 달성이 어려워지면서 직원들은 기존에 획득하리라 예상했던 인센티브를 상실한 상태, 즉 손실영역에 속하게 된다. 전망이론이 설명하는 것처럼, 이제 직원들은 손실을 회피하기 위해 좀 더 위험추구적이 된다. 구KPI의 달성이 어려워진 상황에서 직원들은 낮설고 불확실한 신KPI의 달성에 도전하게 되는 것이다.

본 연구는 시장의 여건에 따라 이익 또는 손실이 발생하는 상황이 SSIT의 도입에 어떤 영향을 미치는가를 단순화한 모형을 통해 설명하고자 한다. 직원들은 기존의 사업에서 구KPI에 의해서 보상을 받

고 SSIT를 도입해서 성공하면 신KPI에 의해 추가적인 보상을 받게 된다. 직원들은 작년 수준의 보상을 받을 것으로 기대하고 있으며 작년 수준의 보상을 준거점으로 한다. 기존 사업에서 구KPI를 달성하면 작년의 보상에 비해 100만원을 더 받게 되며 달성하지 못 하면 작년의 보상에 비해 100만원을 덜 받게 된다.

직원이 SSIT를 도입하기 위해 직원은 시간과 노력을 투자하게 되는데 이는 50만원의 손실에 해당된다. SSIT를 도입해서 성공하면 SSIT의 도입을 위해 투입된 노력의 원가를 보전 받고 추가적으로 50만원의 보상을 더 받는다. SSIT를 도입해서 성공할 확률은 50%로 가정한다.

A직원의 사업부는 시장상황이 양호하여 구KPI를 무난히 달성할 것으로 예상된다. B직원의 사업부는 예상 밖으로 시장이 악화되어 구KPI를 달성하지 못할 것으로 예상된다. A직원은 100만원의 이익의 상황에 있고 그 때의 가치는 A0이며 B직원은 100만원의 손실의 상황이고 가치는 B0이다.

직원들은 SSIT를 도입해서 신KPI를 달성하면 추가적인 보상을 받을 수 있다. SSIT의 도입을 위해서는 시간과 노력이 투입되어야 하므로 직원들은 투입과 보상을 비교해서 도입을 결정하게 될 것이다. A직원은 이미 100만원의 이익을 확보한 상황에서 SSIT를 도입해서 신KPI를 달성하면 150만원으로 이익이 증가하며 가치는 A1이 된다. 실패하면 보상은 추가되지 않고 투입한 시간과 노력으로 인해 보상은 50만원으로 줄어 들어 가치는 A2가 된다. 이익구간에서는 사람들은 위험회피적이라 가치함수는 오목하다. 따라서 이익의 증가로 인한 가치 증가 (A1-A0)는 이익의 감소로 인한 가치의 하락 (A0-A2)보다 적다. SSIT를 도입해서 신KPI를 달성할 확률이 50%라고 하면 SSIT를 도입할 경우의 가치는 $0.5A1 + 0.5A2$ 가 되며 이는 A0보다 적다. 따라서 A직원은 SSIT를 도입하지 않게 된다.

한편 B직원은 100만원의 손실이 발생하는 상황에서 SSIT를 도입해서 신KPI를 달성하면 50만원으로 손실이 줄어 들고 가치는 B1이 된다. 실패하면 보상은 추가되지 않고 투입한 시간과 노력으로 인해 손실은 150만원으로 증가해서 가치는 B2가 된다. 손실구간에서는 사람들은 위험선호적이라 가치함수는 볼록하다. 따라서 손실의 회복으로 인한 가치의 증가 (B1-B0)는 손실의 심화로 인한 가치의 감소 (B0-B2)보다 크다. SSIT를 도입해서 신KPI를 달성할 확률이 50%라고 하면 SSIT를 도입할 경우의 가치는 $0.5B1+0.5B2$ 가 되며 이는 B0보다 크다. 따라서 B직원은 SSIT를 도입하게 된다. 이를 그림으로 나타내면 <그림 4>와 같다.

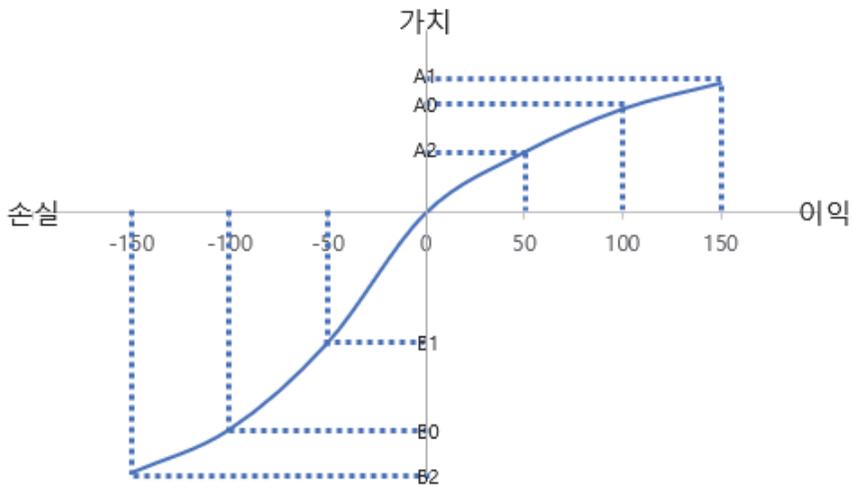
이 모형은 이익상황보다 손실상황에서 직원들이 SSIT를 도입할 가능성이 높은 것을 보여 주고 있다. 일반적으로 의사결정자의 준거점 기준으로 이익영역에서는 확실성 효과 및 위험회피로 인해 현상을 유지하고자 하며 손실영역에서는 손실을 회복하기 위해 위험을 감수하고 변화에 적극적일 것으로 기대할 수 있다.

V. SSIT의 성공적 도입을 위한 제안

기업이 SSIT를 도입하는 과정에서 직원들이 혁신에 저항할 것이라는 점을 예상해야 한다. 전망이론이 시사하는 것처럼 직원들은 이전부터 충분히 잘 알고 있는 구KPI를 우선적으로 추구하는 한편, SSIT의 도입은 연기하거나 반대하게 된다. 이는 구KPI가 더 익숙하고 달성이 더 확실하며, 따라서 위험부담이 적기 때문이다. 따라서 기업은 이러한 직원들의 보상에 대한 반응을 변화시키기 위해 현재의 보상체계를 바꾸거나, 신KPI를 달성하는 데 관한 위험이 직원들이 평가하는 수준보다 낮다는 사실을 인식시켜야 한다.

위의 단순화한 모형에서는 SSIT의 도입이 성공했을 때의 추가적인 보상과 손실은 각각 50만원이며 성공확률은 50%이었다. 같은 모형을 기반으로 기업이 이익영역에 속한 직원들(사업이 개선되거나 유지된 사업부에 속한 직원들)의 혁신저항을 감소시키기 위해서는, SSIT 도입에 관한 보상의 상대적인 크기를 위험회피성향을 상쇄할 만큼 증가시키거나, 직원

<그림 4> 이익 및 손실 상황에서 SSIT의 도입



들이 인식하는 신KPI의 성공확률을 높임으로써 직원들이 인식하는 위험을 낮춰야 한다. 그러기 위해 다음과 같은 전략들이 고려될 수 있을 것이다.

5.1 SSIT의 도입에 대한 상대적 보상의 제고

직원들이 구KPI를 우선적으로 추구하면서 혁신저항을 보이는 이유는 결국 신KPI를 추구해도 주관적인 성공확률을 감안했을 때의 보상이 위험을 보상해주지 않기 때문이다. 전망이론에서는 현재의 보상과 비교했을 때 잠재적인 보상이 1.5배에서 2.5배 더 클 경우 혁신에 대한 저항이 반전될 수 있는 것으로 본다(Kahneman, 2011). 따라서 신KPI의 보상을 이러한 기준에 따라 충분히 높인다면 직원들의 SSIT의 도입에 대한 혁신저항을 감소시킬 수 있을 것이다. 직원들은 최소한 도입 초기에는 낮은 신KPI의 달성확률을 낮게 평가하므로, 해당 시기에 있어서는 직원들의 위험회피성향을 상쇄할 정도로 높은 수준의 보상을 부여하는 것이 유리하다. 많은 기업에서 그러한 것처럼 인센티브를 제공하기 위한 재원이 부족하다면, 구KPI의 달성에 따른 보상을 줄이고 해당 재원을 신KPI 달성에 따른 보상으로 돌리는 것도 하나의 방안일 것이다.

5.2 SSIT의 활용을 위한 교육 및 지원

본 연구에서 직원들이 보여주는 혁신저항은 보상 자체의 크기 뿐만 아니라 구KPI와 비교할 때 새롭고 낮은 신KPI의 달성확률을 과소평가하기 때문에 발생한다. 비IT부서의 실무자들은 SSIT의 기능에 대해 충분한 지식과 정보가 없을 가능성이 많고, 이에 따라 신KPI 달성확률을 실제보다 낮게 평가하는 것이다. 여기에 구KPI가 가지는 확실성 효과까지 더해져 혁신저항이 강하게 발생하게 된다. 그러나 SSIT의 특징은 전술한 대로 그 사용의 용이성에 있

다. SSIT의 활용을 지속적으로 교육하여 직원들이 평가하는 신KPI의 달성확률을 높이고, 이에 따라 신KPI와 관련한 보상 또한 구KPI 수준으로 높은 확률로 달성할 수 있다고 인식하게 만든다면, 혁신저항이 감소할 수 있다. 일반적인 교육으로 직원들이 인식하는 관련 KPI를 달성할 확률을 높이기 어렵다면, 한시적으로라도 SSIT를 사용하는 데 있어서 IT부서가 타 부서를 지원할 수 있는 방안도 고려할 수 있을 것이다.

5.3 일시적인 업무 조정

기업은 비IT 부문 실무자들에 의해 도입되는 SSIT의 특성을 살리면서 동시에 전망이론에 따라 발생하는 혁신저항의 상황을 해소하기 위해, 일시적으로 SSIT를 도입하는 실무자의 업무를 조정할 수 있을 것이다. 전망이론에 따른 혁신저항은 결국 구KPI와 신KPI가 비IT 부문의 실무자에게 동시에 부과되기 때문에 발생한다. 따라서 기업은 SSIT를 도입 및 활용하는 데 있어 필요한 기간에 대해 필요한 실무진을 보완하고, 해당 직원들에 대해 구KPI의 부과를 면제하고 SSIT 도입과 관련한 KPI로 일원화함으로써 혁신저항을 해소할 수 있다. 기업은 이러한 보상체계를 설정한 이후, 업무체계가 갖춰지면 다시 해당 실무자의 KPI 및 업무를 조정하는 방식으로 대응할 수 있을 것이다.

VI. 결론

M회사는 안정적으로 영업실적을 달성하는 회사였고 직원들도 그렇게 기대하고 있는 상황에서 SSIT의 도입은 지지부진했다. 그러나 2020년 초반부터 COVID-19이라는 세계를 강타한 전염병이 3개의

본부의 실적을 예상 밖으로 악화시켰고 직원들은 구 KPI를 달성하지 못 하고 준거점 대비 손실을 보는 상황이 되었다. 그런데 실적이 악화되지 않은 부서에서는 SSIT의 도입이 제대로 추진되지 않는 현상이 지속된 반면 실적이 악화된 일부의 본부들에서 2020년 중반부터 SSIT의 도입이 활발히 추진되기 시작하였다. 이러한 뜻밖의 현상에 대해 M회사의 경영진은 원인을 파악하지 못 하였다. 연구자는 M회사의 COVID-19으로 인한 실적이 악화된 사업부문에서 SSIT의 도입을 촉진시킨 원인을 연구하게 되었다.

전망이론은 준거점을 중심으로 사람들의 위험성향이 이익구간에서는 위험회피적이고 손실구간에서는 위험선호적이라고 제시하였다. 전망이론을 혁신저항에 적용하여 M회사의 사례를 설명하고자 하였다. COVID-19의 영향에서 실적이 악화되었던 3개의 본부는 A그룹, 실적이 유지된 3개의 본부는 B그룹으로 분류하고 두 그룹에 속하는 직원들의 행동과 그 원인을 분석하였다.

A그룹의 직원들은 실적이 악화되어 구KPI를 달성하지 못 할 것으로 예상되었고 준거점 대비 손실영역에 위치하게 되었다. 손실영역에서 위험선호적인 A그룹의 직원들은 불확실성을 감수하고 SSIT의 도입을 적극적으로 추진하여 손실을 줄이고자 하였다. B그룹에 속하는 직원들은 구KPI를 달성할 것으로 기대하였고 준거점 대비 이익영역에 속하게 되었다. 이익영역에서 직원들은 위험회피적이 되었고 구KPI를 거의 확실히 달성할 것으로 예상되어 확실성 효과도 존재하였다. 따라서 위험회피적인 B그룹의 직원들은 불확실성이 높은 신KPI를 추구하는 것을 꺼리게 되었다.

본 연구의 공헌은 경제적 위협에 의해 발생하는 혁신저항에 있어서, 혁신의 수용자들이 어떠한 기제에 의해 혁신저항을 일으키는지에 대해 전망이론을 토대로 설명한 것이다. 본 연구는 COVID-19이라는 특수한 상황에서 실적에 타격을 받은 부서에서 SSIT

의 도입, 즉 혁신활동이 활발히 일어나는 M회사의 실제 상황에 대한 이론적 설명을 제시하였다. 이를 위해 A그룹과 B그룹의 상황을 단순화시킨 모형으로 만들어 전망이론을 적용하여 두 그룹의 직원들의 혁신활동의 차이를 설명하였다. 이러한 모형에 의해 실적이 악화되었을 때 실무자들이 혁신활동에 적극적으로 된다는 일반적 결론을 도출할 수 있었다. 한편으로, 혁신의 수용에 있어서 전망이론을 접목하여, 기업내에서 정보기술이 수용되는 과정이 단순히 해당 기술이 기업에 적합한지 내지는 유용한지에 의해서만 결정되는 것이 아니라, 실제 해당 기술을 사용하는 실무자들의 보상체계와도 밀접하게 관련이 있음을 보였다.

본 연구의 사례분석과 모형의 시사점을 토대로 SSIT의 성공적인 도입을 위한 전략을 제시하였다. 첫째, 신KPI의 상대적 보상을 제고해야 한다. 이는 위험회피성향에 따라 발생하는 혁신저항을 감소시키기 위한 것으로서, 신KPI의 달성정도에 따른 보상의 크기를 키우거나, 보상의 배분에 있어서 신KPI의 달성에 따른 보상의 비율을 늘리는 방식으로 시도될 수 있다. 둘째, 직원들의 위험회피성향은 신KPI에 대한 불확실성에 기인하므로, 지속적인 교육과 IT부서의 지원 등을 통해 직원들이 인식하는 신KPI를 달성할 확률을 제고할 필요가 있다. 마지막으로, 전망이론에 따른 혁신저항은 비IT 부문 실무자들에게 두 가지 이질적인 KPI가 동시에 부과되는 상황을 상정하고 있으므로, 일시적으로 SSIT를 도입할 실무자들을 보충하여 구KPI 부과를 면제하고 신KPI를 유일한 보상지표로 만들어 혁신저항을 감소시킬 수 있을 것이다.

본 연구는 사례연구로서 연구방법론 측면에서 결론을 일반화시키는데 데 있어 한계가 있다. 다양한 산업에 속한 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하거나, 사업실적 증감 및 SSIT 도입 실적 간의 관계를 분석하고 전망이론을 토대로 혁신저항을 분석할 수 있는 다중적인 사례연구가 미래에 이루어 질 것을 기대한다(현정석, 고창열, 이경은, 2016).

REFERENCES

- Adriaenssen, D. and J. Johannessen(2016), "Prospect Theory as an Explanation for Resistance to Organizational Change: Some Management Implications," *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 84-92.
- Alpar, P. and M. Schulz(2016), "Self-service Business Intelligence," *Business & Information Systems Engineering*, 58(2), 151-155.
- Beers, A., R. Heijndijk and Van C. Dalen(2018), "Understanding the Challenge of Implementing Your Virtual Workforce: Robotic Process Automation as Part of a New Social-Technological Paradigm," *Deloitte*.
- Bygstad, B.(2017) "Generative Innovation: a Comparison of Lightweight and Heavyweight IT," *Journal of Information Technology*, 32(2), 180-193.
- Evans, G. and M. Evans(2018), "Understanding Resistance to Change as Loss Aversion and Prospect Theory," *Journal of Business and Economic Policy*, 5(1), 1-7.
- Fox, C. and J. Levav(2000), "Familiarity Bias and Belief Reversal in Relative Likelihood Judgment," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82(2), 268-292.
- Hindle, J., M. Lacity, L. Willcocks and S. Khan(2018), "Robotic Process Automation: Benchmarking the Client Experience," *Knowledge Capital Partners*, 6-7.
- Kahneman, D.(2011), *Thinking, Fast and Slow*, Allen Lane, New York.
- Kahneman, D. and A. Tverski(1979), "Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk," *Econometrica*, 47(2), 263-292.
- Lennerholt, C., Van J. Laere and E. Söderström (2018), "Implementation Challenges of Self Service Business Intelligence: A Literature Review," *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Ram, S.(1987), "A Model of Innovation Resistance," *Advances in Consumer Research*, 14(1), 208-212.
- Reich, B. and M. Kaarst-Brown(1999), "Seeding the Line: Understanding the Transition from IT to non-IT Careers," *MIS Quarterly*, 337-364.
- Sheth, J.(1981), "Psychology of Innovation Resistance: The Less Developed Concept (LDC) In Diffusion Research," *Research in Marketing*, 4(3), 273-283.
- Szmigin, I. and G. Foxall(1998), "Three Forms of Innovation Resistance: the Case of Retail Payment Methods," *Technovation*, 18(6), 459-468.
- Tversky, A. and D. Kahneman(1981), "The Framing of Decisions and Psychology of Choice," *Science*, 211, 453-458.
- Willcocks, L., M. Lacity and A. Craig(2015), *The IT Function and Robotic Process Automation*, The London School of Economics and Political Science.

국내참고문헌

- 박경자(2016), "기술변화속도가 혁신제품 채택에 대한 위험과 저항에 미치는 영향: 스마트워치를 중심으로," *경영학연구*, 45(3), 983-1002.
- 박용완, 허정(2017), "프로스펙트 이론과 심적 회계를 이용한 복합적 신용카드 보상프로그램의 설계," *Korea Business Review*, 21(1), 185-207.
- 이한신, 김관수(2019), "소비자의 기술수용과 저항이 인공지능 사용의도에 미치는 영향," *경영학연구*, 48(5), 1195-1219.

- 유교영, 이진명(2021), "외식업체 셀프서비스기술에 대한 소비자 저항 및 만족," **디지털융복합연구**, 19(3), 115-125.
- 윤성철, 노종극, 이정우(2021), "혁신저항, 만족 및 도입 성과에 대한 연구: 로봇틱 프로세스 자동화 사례," **디지털융복합연구**, 19(7), 129-138
- 현정석, 고창열, 이경은(2016), "한국 경영학 연구동향과 미래연구방향: KBR을 중심으로," **Korea Business Review**, 20(3), 131-153.

A Case Study on Employee Resistance toward Self-Service Information Technology Based on Prospect Theory Under the COVID-19 Environment

YoonSoo Lee* · Ingoo Han**

Abstract

Company M has tried to adopt self-service information technologies (SSIT) since 2017. The adoption of SSIT within Company M has been slow. However, the adoption of SSIT in the departments whose performance deteriorated under the influence of COVID-19 has been activated since mid-2020. This study analyzes the case of Company M and explains why the adoption of SSIT in some departments has been activated under the COVID-19 using the prospect theory.

The employees of the departments whose performance became worse got into the loss domain and tried to adopt SSIT actively by loss aversion and risk taking tendency. On the other hand, the employees of the department whose performance were as expected got into the gain domain and tried to pursue the existing KPI rather than the new KPI for SSIT by the certainty effect and risk aversion tendency.

For the successful adoption of SSIT, the compensation for the adoption of SSIT should be upgraded to overcome the risk aversion of employees. The training and support for SSIT should be strengthened to reduce the innovation resistance by enhancing the likelihood of attaining the KPI for SSIT. The KPI of related employees may be temporarily integrated into the KPI for SSIT to promote the adoption of SSIT.

Key Words: Prospect Theory, Innovation Resistance, SSIT, COVID-19, Risk Taking, Loss Aversion

* HR Assistant Manager, Mitsubishi Corporation Korea Ltd.

** Professor, KAIST College of Business, Corresponding Author