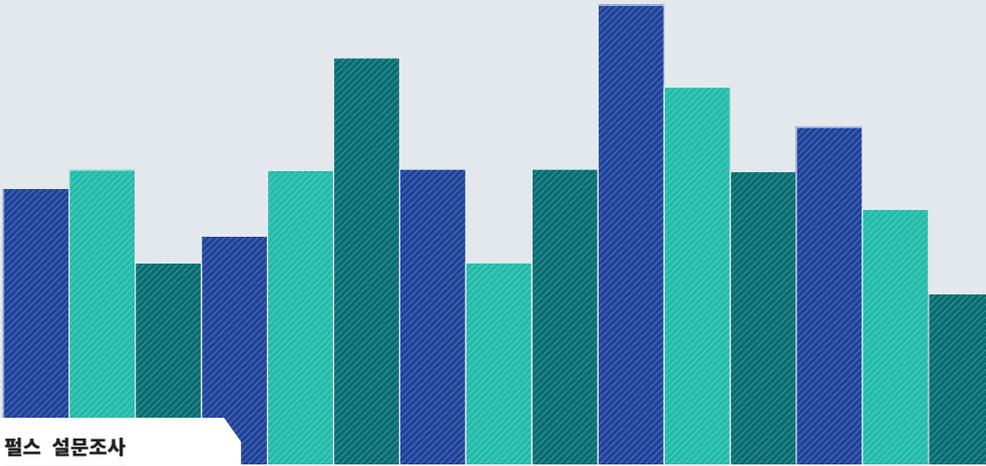




**Harvard  
Business  
Review**

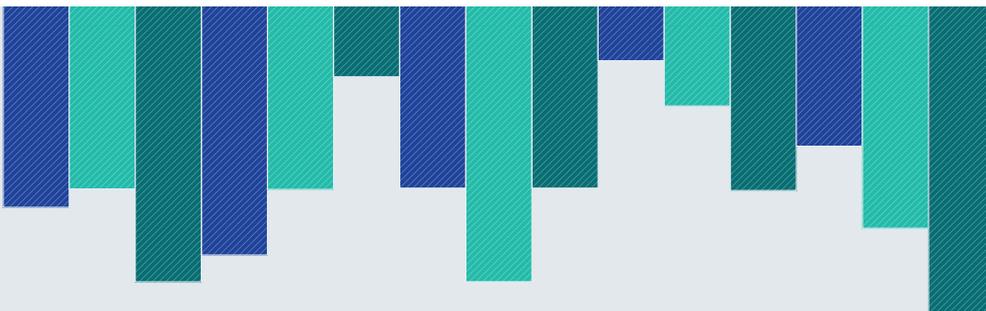
ANALYTIC SERVICES



펄스 설문조사

# IT 자동화를 선도하다:

자동화 전략의  
전도사 역할을 수행하는  
IT 리더



후원





**Joe Fitzgerald**  
Ansible 사업부 부사장 겸 총괄 책임자  
Red Hat

수십 년 동안 모호한 2차 기술의 역할로 밀려났었던 자동화는 이제 소비자 라이프스타일과 엔터프라이즈 솔루션 모두의 주요 기술이자 기반이 되고 있습니다. 아마존, 애플, 삼성 등 우리 집에서 편안하게 사용할 수 있는 장치에는 홈 자동화가 주요 설계 요구 사항인 것이 특징입니다. 자동화로 인해 시애틀, 런던 및 뉴욕의 우리 매장에서는 계산대 없는 경험을 제공하기 시작했습니다. 물론 도로에서도 자동화는 자율주행을 달성하는 데 중요한 요소입니다.

그러나 자동차의 자동화는 새로운 것이 아닙니다. 지난 수십 년에 걸쳐 자동 변속기 및 크루즈 컨트롤과 같은 기술이 도입되었습니다. 이러한 기술은 서로 관련이 없는 특정 문제를 해결하기 위해 전술적으로 배포되었습니다. 그러나 자율주행을 이룩하고 그 여정을 변환하기 위해 차량의 모든 측면에 자동화가 적용되고 있다는 점에서 자동차 제조 역사에서 새로운 시대가 열렸습니다.

자동차의 진화와 마찬가지로 30년 동안 IT는 전술적인 방식으로 자동화를 배포하면서 비즈니스를 이끌어 왔습니다. 스크립트와 매크로에 대해 생각해 보세요. 지금과 다른 점은 처음으로 자동화를 비즈니스의 모든 측면에 적용하여 전략적이고 총체적인 방식으로 바라보고 있다는 것입니다.

#### 이러한 진화는 두 가지 병렬 방식으로 진행됩니다.

- 한편으로는 IT 운영의 작고 드문 부분에 자동화를 배포하는 것에서 IT 환경의 모든 측면에 걸친 광범위한 채택으로 전환하고 있으며, 자가 복구, 자가 방어 및 자가 최적화 IT 시스템을 실현하기 위해 노력하고 있습니다.
- 또 다르게는 마케팅 부서에서 법무 부서 등에 이르기까지 조직의 모든 영역에서 업무 프로세스를 자동화하기 위해 노력하면서 IT 이외의 영역으로 자동화 채택을 확대하고 있습니다.

하지만 이는 쉬운 전환이 아닙니다. 핸들이 없는 차를 사람들이 편안하게 받아들여야 하면 오랜 시간이 걸릴 것입니다. 대대로, 우리는 아무리 피곤하고 부정확하더라도 스스로 통제할 수 있다는 느낌에 익숙해져 있습니다. 그런데 이제는 그 모든 것을 잊으라고 하는 것입니다.

마찬가지로, 업무에서의 자동화는 하룻밤 사이에 도입되지 않을 것입니다.

자동화가 전략적 우선 순위가 되었다는 사실을 그 어느 때보다 많은 리더들이 인식하고 있습니다. 많은 사람들은 오늘날의 컴퓨팅 환경이 자동화 없이는 달성할 수 없는 규모, 복잡성 및 속도에 의존한다는 결론에 도달했습니다. 자동화가 없다면 경쟁하고 승리할 기회가 점점 줄어들 것입니다.

이제는 회사 내의 다른 부서에 대하여 이러한 인식을 공유하고 비즈니스 필수 사항으로 자동화를 주장해야 할 때입니다.

비전을 공유하고 앞으로 나아갈 방향을 설계하는 것은 먼 미래를 보는 사람들에게 달려 있습니다. 그러한 리더라면 이 보고서에서부터 시작할 수 있습니다. 이 보고서는 자동화가 비용 절감과 반복적인 작업 제거를 넘어 어떤 효과가 있는지를 보여줍니다. 이는 궁극적으로 자동화 속도, 민첩성 및 생존에 관한 것임을 보여주고 있습니다. 지금은 변화를 실현하는 데 필요한 격려와 지원을 조직에 보내야 할 때입니다.

# IT 자동화를 선도하다:

## 자동화 전략의 전도사 역할을 수행하는 IT 리더

기업이 민첩성을 높이고 운영을 디지털화하기 위해 노력함에 따라 IT 자동화는 비즈니스 필수 요소로 진화했습니다. 한때 IT 전문가가 작업을 능률화하는 데 도움이 되는 단순한 도구나 스크립트로만 여겨졌던 IT 자동화는 이제 전략적 이니셔티브이자 장기적인 IT 전략으로 인식되고 있습니다.

전 세계 기업 임원 338명을 대상으로 실시한 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사는 IT 자동화의 중요성을 강조했습니다. 응답자의 80%는 IT 자동화를 채택하는 것이 조직의 미래 성공에 “대단히 중요”하거나 “매우 중요”하다고 답했습니다. 응답자의 3분의 2 이상(68%)은 지난 12개월 동안 자사 조직의 IT 자동화가 “있으면 좋은 것”에서 “필수적인 것”으로 바뀌었다는 데 동의합니다.

현재 IT 자동화를 탐구하거나 구현 중인 기업은 이 기술을 통해 많은 비즈니스 이점을 얻을 수 있을 것으로 기대하고 있습니다. 응답자의 75%가 꼽은 비즈니스 프로세스의 효율성 향상은 대부분의 조직이 IT 자동화 투자를 통해 실현하고자 하는 최고의 비즈니스 이점입니다. 조직이 가장 많이 얻고자 하는 다른 이점으로는 운영 비용 절감(63%), 고객 경험 개선(53%), 민첩성/유연성 개선(48%) 등이 있습니다.

기술 컨설팅 회사 IDC의 디지털 인프라 어젠다 프로그램의 미래 연구 부사장인 Mary Johnston Turner는 “IT 자동화에 가려진 초대형 트렌드는 고도로 디지털화된 비즈니스 세계에서 마찰을 줄여야 할 필요성을 인식하는 것”이라고 설명합니다. “고객 경험 및 기타 중요한 비즈니스 목표에 직접적인 영향을 미치기 때문에 운영 속도를 늦추는 요소를 주의 깊게 살펴봐야 합니다.”

아이러니하게도 IT 자동화 도입을 늦추는 핵심 요소는 IT 리더 자신입니다. 설문조사 응답자 중 68%는 IT 자동화가 조직과 직원의 업무에 어떤 도움이 될지에 대한 비전을 IT 리더들이 공유해야 한다고 답했습니다. 그러나 응답자 중 그 수의 절반(34%)만이 IT 리더들이 실제로 이러한 역할을 받아들이고 있다고 답했습니다.

### 주목할 점



응답자의 **80%**는 IT 자동화 도입이 조직의 미래 성공에 “대단히 중요”하거나 “매우 중요”하다고 답했습니다.



응답자의 **68%**는 지난 12개월 동안 조직의 IT 자동화가 “있으면 좋은 것”에서 “필수적인 것”으로 바뀌었다는 데 동의합니다.



응답자의 **68%**는 IT 리더가 IT 자동화가 조직과 IT 직원의 업무에 어떻게 도움이 되는지에 대한 비전을 개발하고 공유해야 한다고 말했지만, IT 리더가 지금 이러한 일을 수행하고 있다고 답한 사람은 34%에 불과했습니다.

라운딩으로 인해 수치의 합이 100%가 되지 않을 수 있습니다.



## 응답자의 75%가 비즈니스 프로세스의 효율성 향상을 꾀한 것은 조직이 IT 자동화 투자를 통해 실현하고자 하는 최고의 비즈니스 이점입니다.

IT 자동화를 발전시키기 위해 IT 리더들이 수행해야 하는 작업과 수행 중인 작업 간의 단절은 여러 영역에 반영되었습니다. 응답자의 53%는 자동화를 수용하려면 IT가 문화 변화의 주창자 역할을 해야 한다고 답했지만, 26%만이 그렇게 되고 있다고 답했습니다. IT 자동화 우선 순위를 설정하고 광범위한 경영진의 동의를 구하는 데 있어 행동과 행동의 기대 사이에는 두 자릿수의 차이가 있습니다. **그림 1**

DevOps 직업의 인적 요소를 발전시키는 글로벌 전문 IT 조직인 DevOps Institute의 CEO인 Jayne Groll은 다음과 같이 말합니다. “역사적으로 조직은 변경 관리 및 일부 내부 프로세스에 대해 획일적인 접근 방식을 취했습니다. 결과는 깔끔하지 않았고 관료적이었습니다. 한 단계 더 나아가 IT 리더는 IT 자동화가 달성할 전략적 목표를 파악한 다음 이러한 이점을 고하를 막론하고 모든 직원들에게 알려주어야 합니다. IT 리더들은 행복하고 신뢰할 수 있으며 자체편성형인 조직을 만들어야 하고, 사람들이 매일 깨어날 때마다 무엇을 해야 할 것인지, 왜 해야 하는지, 이러한 목표를 달성하기 위해 어떻게 협력할 수 있는지 알려주어야 합니다.”

IT 리더가 IT 자동화를 발전시키지 않으면 심각한 결과가 초래됩니다. IDC의 Turner는 “단기적으로 디지털 비즈니스는 충분히 민첩하지 못하기 때문에 어려움을 겪을 것”이라고 말합니다. “더 큰 위험은 장기적으로 IT 기능이 디지털 비즈니스의 속도를 따라가지 못하면 연관성을 잃게 된다는 것입니다.”

IT 리더의 비전은 단순한 기술이 아닌 비즈니스 결과에 초점을 맞춰야 합니다. DevOps Institute의 Groll은 “이 분야는 빠르게 진화하는 공간으로 우리는 내부 및 외부적으로 정말로 양질의 기술 경험을 제공하기 위해 노력하고 있습니다.”라고 말합니다. “이러한 상황은 IT 리더들에게 매우 큰 부담으로 다가오고 거의 마비시키는 느낌을 줄 수 있습니다. 먼저 무엇을 달성하고 가치를 어떻게 창출할지를 파악한 다음 자동화 전략을 검토하세요. 그러면 목표를 달성하는 것이 덜 까다로울 것입니다.”

### 여정을 시작

때때로 인프라 자동화라고도 불리는 IT 자동화는 소프트웨어를 사용하여 IT 전문가가 IT 시스템과 수동적으로 상호작용하는 양을 줄이거나 대체하는 반복 가능한 지침과 프로세스를 생성하는 것입니다. 자동화 제품은 특정 공급업체 솔루션의 단일 기능을 자동화하는 공급업체 관리 도구부터 다양한 도메인에 걸쳐 유연하게 자동화할 수 있는 완전 플랫폼에 이르기까지 다양합니다.

자동화는 많은 비즈니스 영역에서 보편화되었지만, 많은 조직이 IT 자동화 전환의 초기 단계에 있습니다. 응답자 중 거의 절반(49%)이 현재 IT 자동화를 계획/탐색 중이거나, 기껏해야 일부 단순하고 반복적인 IT 프로세스만 자동화했습니다. 16%만이 일부 복잡한

그림 1

### 비전을 찾아서

기업은 IT 리더에게 IT 자동화 우선 순위를 설정하고 문화 변화를 촉진하도록 요구

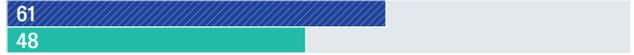
IT 자동화를 채택하는 데 있어 조직의 IT 리더는 어떤 역할을 수행해야 합니까? [해당 항목 모두 선택]

현재 IT 자동화를 도입하는 데 있어 귀사의 IT 리더십은 어떤 역할을 담당하고 있습니까? [해당 항목 모두 선택]

■ IT 리더가 해야 할 일 ■ IT 리더가 해야 할 일



IT 자동화 우선 순위/전략 설정



자동화를 수용하기 위한 문화 변화의 지지자 역할



IT 작업을 자동화할 수준 결정



IT 자동화에 대한 광범위한 경영진의 동의를 모색



사용할 자동화 공급업체/기술 결정



기술 구현에 직접 참여



IT 자동화를 위한 IT 팀의 동의를 모색



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사, 2021년 11월

IT 프로세스를 자동화했으며 13%만이 전체에 걸쳐 규모에 맞게 IT 자동화를 구현했습니다. **그림 2**

구분은 이러한 도구가 역사적으로 사용된 방식 때문일 수 있습니다.

GroII은 말했습니다, “과거에는 기업이 자동화 그 자체만을 위해 자동화를 실시하기도 했습니다. 아이러니하게도 IT는 고객을 위해 프로세스를 자동화했지만 스스로를 자동화하는 것은 잊었습니다. 우리는 외부와 내부 고객에게 기술을 제공하느라 너무 바빠서 내부적 자동화의 이점을 잊고 있었습니다. 하지만 이제는 따라잡고 있습니다.”

역사적으로 IT 자동화는 DevOps 팀 및 네트워크 관리자와 같이 조직 내에서 비교적 작업 지향적인 관리 역할에 적용되었습니다. 많은 고위 리더들은 IT 자동화가 빠르게 변화하는 디지털 비즈니스 환경에 가장 중요하며 IT 자동화가 보다 중요한 비즈니스 결과와 연결되어야 한다는 점을 인식하고 있습니다. “많은 고위 리더들은 고객에게 가능한 최고의 온라인 경험을 제공하는 등 비즈니스가 추구하는 엔드 투 엔드 (end-to-end) 결과를 더 잘 실현하려면 개별 작업자가 자동화 도구로 할 수 있는 일에서 벗어나 대화를 전환해야 한다는 점을 제대로 인식하지 못하고 있습니다.”고 Turner는 말합니다.

그녀의 견해에 따르면 기업은 자동화된 작업의 백분율로 나타낸 트랜잭션 수와 같은 자동화의 핵심 성과 지표로 구성된 너무나도 긴 목록에 초점을 맞추는 경향이 있습니다. 그러나 이러한 세분화된 지표가 IT 운영이 고객 만족도에 미치는 영향, 새로운 시장의 더 빠른 개발 또는 기타 비즈니스 성과를 주도하는 방식을 항상 정확히 지향하지는 않습니다. 비즈니스 이점에 초점을 맞추지 않으면 IT 자동화가 가져올 수 있는 영향을 쉽게 무시할 수 있습니다.

그림 2

## 여정을 시작

기업은 IT 자동화 구현의 시작 단계에 있습니다.

귀사의 현재 IT 자동화 수준은 어느 정도입니까?



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사, 2021년 11월



**많은 고위 리더들은 IT 자동화가 빠르게 변화하는 디지털 비즈니스 환경에 가장 중요하며 IT 자동화가 보다 중요한 비즈니스 결과와 연결되어야 한다는 점을 인식하고 있습니다.**

마찬가지로 일부 IT 리더들은 IT 자동화를 촉진할 기회를 놓치고 있을 수 있습니다. 설문조사 응답을 보면 IT 리더들이 조직의 변화와 문화에 초점을 맞추는 대신 어떤 자동화 기술과 공급업체를 사용할지 결정하는 것과 같은 기술적 문제를 지나치게 강조할 가능성이 높은 것으로 나타났습니다. 그럴 경우, 설문조사 응답자 중 40%는 IT 리더들이 공급업체와 기술을 선택하는 데 집중해야 한다고 말했고, 49%는 이 작업을 수행하고 있다고 말했습니다.

아이러니하게도 IT 리더들이 IT 자동화의 더 큰 전도사가 되겠다는 열정 때문에 많은 IT 리더들이 고용된 것이라고 글로벌 혁신 및 전환 컨설팅 회사인 PA Consulting의 디지털 전문가 Lee Howells가 말했습니다. “지난 2-5년 동안 IT 리더들은 IT 역량을 발전시켜야 할 필요성을 인식했기 때문에 기술 전도사가 되었습니다.”라고 그는 말했습니다. “특히 현 시대는 능력이 있는 사람들이 너무 많은 가운데 그들은 아마도 이러한 미래 지향적인 태도 때문에 이 역할을 맡게 되었을 것입니다. 팬데믹은 우리의 디지털 역량을 진전시켜 주었습니다. 즉, 자금을 보유하고 있는 이사회 수준까지 무엇을 할 수 있는지를 보여주었습니다.”

실제로 응답자의 절반 이상(55%)은 전사적으로 IT 자동화를 채택하지 않을 경우 나타나는 가장 큰 결과는 디지털 혁신 전략을 성공적으로 실행할 수 없다는 점이라고 말했습니다. **그림 3** 그 다음으로 큰 결과는 변화하는 시장 상황에 대응할 수 없는 것과 경쟁 우위의 상실입니다.

응답자들이 가장 많이 인용한 세 가지 가장 큰 결과는 서로 맞물려 있습니다. 디지털 전환 전략 구현은 IT 자동화를 사용하여 개발 프로세스 속도를 높이고 IT 직원에게 있어서 가치가 낮은 수동 작업을 줄이는 데 달려 있습니다. IT 자동화를 채택하지 않으면 기업이 디지털 혁신 전략을 실행하는 데 방해가 될 수 있습니다. 이러한 장애는 결국 기업이 시장 변화에 신속하게 대응하는 데 방해가 될 수 있으며, 민첩성이 떨어지면 필연적으로 경쟁 우위의 상실로 이어질 수 있습니다.

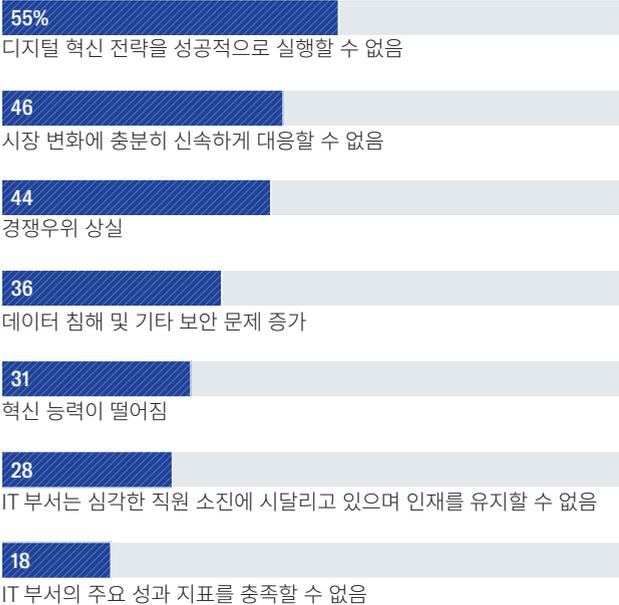
많은 최고 정보 책임자와 IT 리더들은 자동화를 위한 핵심 성과 지표의 전체 목록에 초점을 맞추고 있습니다. 그러나 이러한 세분화된 지표는 IT 운영이 고객 만족도에 어떤 영향을 미치는지, 새로운 시장을 더 빠르게 개척하거나, 다른 비즈니스 성과를 창출하는지를 항상 정확하게 파악하지는 못합니다.

그림 3

### 애자일 달성 및 디지털화

IT 자동화 없이 기업은 중요한 전략을 실행할 수 있는지 여부를 우려하고 있습니다.

전사적 IT 자동화를 채택하지 않을 경우 가장 큰 결과는 무엇입니까? [해당 항목 모두 선택]



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사, 2021년 11월

팬데믹은 디지털 혁신과 IT 자동화의 필요성을 보여주었습니다. 팬데믹 기간 동안 IT 부서는 직원과 고객을 온라인 작업 및 상호작용으로 전환하기 위해 안간힘을 쓰면서 자동화를 더욱 활용하기 시작했습니다. 그 결과, IT 직원들은 자동화에 더욱 빠르게 익숙해졌습니다. 이는 IT 부서 전체에 파급 효과를 주었습니다. 팬데믹으로 인해 야기된 많은 기술 문제를 해결하고 이제 새로운 인력 전략, 높아진 고객 기대치, 향후 운영 중단에 신속하게 대응해야 하는 필요성 측면에서 뉴 노멀이 무엇을 필요로 하는지에 초점을 맞추고 있기 때문입니다.

“지난 21개월 동안 우리는 비즈니스 시스템과 그 아래에 있는 아키텍처를 이해하지 못하고 시스템을 보강하거나 자동화하지 않으면 기회를 놓치고 도전에 대하여 실패한다는 것을 보았습니다.”라고 기술 컨설팅 회사인 Omdia의 인공 지능 플랫폼, 분석 및 데이터 관리 수석 분석가인 Brad Shimmin이 말했습니다.

비즈니스 속도가 빨라짐에 따라 IT 리더가 IT 자동화를 수용하고 전파하는 속도가 빨라질수록 경쟁업체보다 더 빨리 앞서 나갈 수 있습니다. “그 관성을 극복하지 못하면 시간이 지남에 따라 점점 더 취약해지고, 변화에 점점 더 저항하며, 예상치 못한 요구 사항이나 환경 변화에 점점 더 눈이 멀게 되는 레거시 프로세스와 절차를 유지하게 될 것입니다.”라고 Shimmin은 주장합니다. “더 많이 기다리면 기다릴수록 이러한 프로세스가 어떻게 작동하는지 이해하는 직원들이 줄어들 것입니다.”

### 전사적 전략의 필요성

패치워크 접근 방식과 달리 전사적으로 통합된 IT 자동화 전략을 구현하는 것은 기업이 효율성을 개선하고 디지털 전환 노력을 추구하는 데 있어 매우 중요한 요소가 되었습니다. 응답자의 3/4 이상(79%)은 IT 자동화를 구현할 때 전사적 통합 접근 방식이 “대단히 중요”하거나 “매우 중요”하다고 답했습니다.

“우리가 응집력이 없고 상호 운용되지 않는 자동화 및 파이프라인을 개발한다면 혼돈의 위험이 큼니다.”라고 Groll은 말합니다. “IT 자동화에 패치워크 방식으로 접근”할 경우 기업은 혼란에 빠질 위험이 있다고 덧붙였습니다. “모든 사람이 자신이 좋아하는 도구를 선택하는 사일로 문화를 의도치 않게 조장할 수 있으며, 이로 인해 프로세스가 느려지고 자동화 문화가 무너질 수 있습니다.”

동시에 응답자의 53%만이 “우리 조직은 프로세스의 일부를 자동화하는 것이 아니라 IT 프로세스를 엔드 투 엔드 방식으로 완전히 자동화할 계획”이라고 답변했습니다. 이러한 결과는 조직이 IT 자동화에 대한 접근 방식에서 충분히 공격적이지 않다는 사실을 반영할 수 있습니다. 그러나 일부 조직이 프로세스의 일부만 자동화할 계획이라는 사실은 IT 자동화에 대한 신뢰가 부족하거나 경험이 부족하다는 것을 의미할 수도 있다고 이 보고서에서 인터뷰한 분석가들은 말합니다.

Groll의 견해에 따르면, 기술이 일상적인 수작업의 부담을 덜어주더라도 인간은 항상 IT 자동화의 일부가 될 것입니다. “자동화는 모든 일관되고 중복된 작업을 수행할 것이고, 인간은 자동화를 감독하고 결과를 해석할 것입니다.”라고 그녀는 말합니다. “일부 기업이 IT 자동화에 대해 경계하는 것은 신뢰 요인입니다. 바라건대, 조직들은 그들의 인간을 신뢰합니다. 그들은 그 공식, 즉 인간과 자동화의 통합을 신뢰하는 법을 배워야 합니다.”

Turner는 기업들이 IT 자동화에 더욱 익숙해지고 전사적인 자동화 전략을 위한 정책 기반 방호책을 개발 및 구현함에 따라 이러한 경계가 줄어들어는 경우가 많다고 말합니다. “확실히 학습 곡선이 있습니다.”라고 그녀는 말합니다. “자동화가 구현되고, 오래되고 속도가 느린 수동 프로세스 중 일부를 대체함에 따라 조직은 점차 그 이점을 이해하고 시간이 지남에 따라 IT 자동화에 대하여 보다 적극적인 접근 방식을 취할 수 있게 됩니다. 또한 비즈니스 목표와 직접 연계된 보다 정교한 자동화를 만드는 방법에도 대해서도 자세히 알게 됩니다.”

IT 자동화를 구현하는 가장 성공적인 접근 방식은 회사마다 다릅니다. 많은 기업은 어떤 프로세스에 가장 많은 오류와 위험이 있는지 확인하기 위해 우수성 센터 또는 비즈니스의 여러 부분과 소통하는 팀을 구성하고 있습니다.

Omdia의 Shimmin은 “이러한 접근 방식은 중앙 제어 권한이 있는 허브 앤드 스포크처럼 설정되어 있지만, 자동화의 영향을 받는 부서에서는 여전히 자율성과 책임이 있습니다.”라고 말합니다. “결국 우리는 CXO[C레벨 경영진]뿐만 아니라 프로세스를 직접 이용하는 최전선 사람들에게 IT 자동화를 설득할 수 있도록 노력하고 있습니다.”

그의 경험에 따르면, IT 자동화에 가장 성공적인 기업은 보안 패치 자동화 및 기타 지루하지만 필요한 작업의 자동화와 같이 즉각적인 투자 회수를 제공하는 이니셔티브부터 시작하여 가장 하위 목표부터 파악합니다. IT 부서는 “IT 자동화는 결국 전체 비즈니스를 포괄하는 아키텍처가 되어야 함을 이해하므로 IT가 이를 소유하고 마케팅 부서에 백엔드와 연동되는 소프트웨어를 사용할 수 있는 자율성을 부여해야 합니다.”



## 디지털 전환 전략 구현은 IT 자동화를 사용하여 개발 프로세스 속도를 높이고 IT 직원에게 있어서 가치가 낮은 수동 작업을 줄이는 데 달려 있습니다.

Groll은 특정 사업부 또는 애플리케이션 스택의 주요 사업에 외적인 서비스 파일럿에서부터 IT 자동화를 시작한 금융 서비스와 같이 규제가 심한 산업에서 IT 자동화가 가장 큰 성공을 거두는 것을 보았습니다. 그러나 그녀는 이러한 노력 이면에 건전한 전략적 비전이라는 공통 분모가 있다는 것을 봅니다.

“전략적 접근 방식을 취하는 회사들은 팀을 실험하고 재구성할 수 있었습니다.”라고 그녀는 말합니다. “그것은 일종의 개념 증명이 됩니다. 한 팀이 새로운 작업 방식을 채택하게 되면, 다른 팀들도 그것을 보고 원하기 때문에 매우 유기적으로 움직입니다. 그러나 리더십은 전략적 목표가 없으면 통제 불능 상태가 될 수 있기 때문에 무슨 일이 일어나고 있는지 이해해야 합니다. 혁신적 리더십은 현재 진행 중인 프로젝트에 영감을 주고 프로젝트의 목표를 제공하지만, 팀이 프로젝트를 수행하기 위해 스스로 조직할 수 있도록 허용합니다.”

### 장벽 극복하기

일부 IT 조직의 경우 IT 자동화는 필요한 모든 데이터에 액세스할 수 있도록 적절하게 연결되지 않은 레거시 시스템을 처리해야 하기 때문에 어려운 작업으로 볼 수 있습니다. 그러나 명확한 투자 회수와 함께 잘 정의된 사용 사례로 시작하면 기업이 IT 자동화 역량을 개발하는 데 도움이 될 수 있습니다.

전사적 IT 자동화 채택을 가로막는 장벽은 조직마다 다르지만, 레거시 도구와 인재 부족이 가장 큰 걸림돌입니다. 설문조사 응답자의 절반 이상이 그 장벽이 무엇인지는 하나도 파악하지 않았지만, 상당히 많은 응답자들이 많은 장벽들을 거론했습니다. **그림 4**

이 보고서를 위해 인터뷰한 전문가들은 IT 자동화가 운영의 본질적인 부분이 되면서 일부 과제는 자연스럽게 해결될 것이라고 말합니다. 설문조사 응답자들은 IT 자동화 기술/인재 부족이 문제라고 지적했지만, Howells는 인재를 쓰는 것이 과거보다 더 쉬워졌다고 말했습니다. “많은 사람들이 개인적인 즐거움과 발전을 위해 독립적으로 클라우드 인증을 받고 있습니다.”라고 그는 말했습니다. “그들은 당연히 IT 자동화에 능숙해지고 있습니다. 대학생들은 당연히 IT 자동화에 대해 배우고 있으므로 인재 풀이 점점 늘어나고 있습니다.”

많은 기업이 IT 자동화 문화를 개발하기 위해 노력하고 있지만, 변화에 대한 상당한 저항을 해결해야 합니다. 설문조사 응답에서 IT 리더들이 IT 자동화 문화를 발전시키는 데 더 많은 일을 할 수 있을 것이라고 답변했지만, 많은 응답자의 조직들은 이러한 활동을 하는

것이 중요하다고 생각합니다. 이들 중 61%는 조직이 IT 자동화 문화를 개발하는 데 노력과 자원을 투입한다는 데 동의했습니다.

그럼에도 불구하고 응답자의 거의 절반(49%)은 조직이 IT 자동화 솔루션을 구현할 때 변화에 대한 상당한 저항에 직면하여 문화 변화의 지지자가 필요하다는 점에 동의합니다.

“많은 기업들이 오랫동안 한 가지 방식으로 작업과 워크플로를 수행해 왔습니다.”라고 Turner는 말합니다. “이들 기업의 내부 프로세스는 특정 방식을 띠고 있습니다. 클라우드와 자동화는 많은 내부 프로세스를 변화시킬 수 있습니다.” IT 리더들은 직원들에게 지루한 작업을 줄이고 다른 영역에서 기술을 향상시키므로 회사에 중요한 기여자로 남을 수 있도록 소통하는 것이 중요합니다. “직원을 없애라는 것이 아닙니다. 직원은 획득하고 유지해야 하는 것입니다.”라고 그녀는 덧붙여 말했습니다.

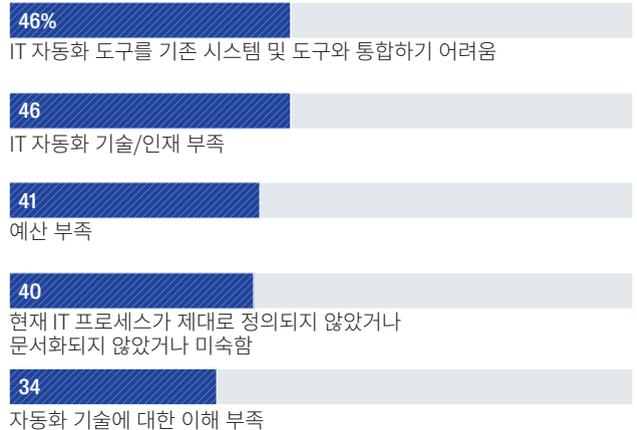
그럼에도 불구하고 IT 자동화의 성공은 종종 IT 리더가 이러한 재조정이 비즈니스 결과를 최적화하고 직원들이 지루하게 여기는 작업을 제거하는 방법을 이해하도록 돕는 데 달려 있습니다.

그림 4

### 자동화에 대한 장벽

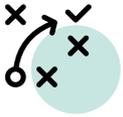
IT 부서는 통합 과제와 기술 부족을 해결해야 합니다.

귀사에서 전사적으로 IT 자동화를 도입하는 데 가장 큰 걸림돌은 무엇입니까? [최대 5개 선택]



출처: 하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스 설문조사, 2021년 11월

전사적 IT 자동화 채택을  
가로막는 장벽은 조직마다  
다르지만, 레거시 도구와 인재  
부족이 가장 큰 걸림돌입니다.  
설문조사 응답자의 절반  
이상이 그 장벽이 무엇인지는  
하나도 파악하지 않았지만,  
상당히 많은 응답자들이 많은  
장벽들을 거론했습니다.



“PA Consulting의 디지털 전문가인 Howells는 “IT 리더가 해야 할 한 가지가 있다면 IT 자동화를 위한 전략을 명확하고 단순하며 일관되게 정기적으로 전달하는 것입니다.”라고 말합니다.

PA Consulting의 Howells는 “IT 리더가 해야 할 한 가지가 있다면 IT 자동화를 위한 전략을 명확하고 단순하며 일관되게 정기적으로 전달하는 것입니다.”라고 말합니다. “IT 리더는 직원들에게 무슨 일이 일어나고 왜 일어나는지 끊임없이 알려야 합니다. 직원들이 변화가 일어나는 이유를 모르면 일이 자신에게 불리하게 흘러가고 있다고 느끼고 저항하기 때문입니다.”

특히 그는 타운홀을 추천하여 IT 리더들이 직원과 직접 대면하여 IT 자동화의 필요성을 전파할 수 있도록 합니다. 그는 “이런 상호작용을 할 때 사람들의 눈을 보면 그들이 격려를 받고 있는지 두려워하는지 알 수 있습니다.”고 말합니다. “뉴스레터, 이메일, Slack 채널을 통해 이를 보완할 수 있습니다. 그렇게 하려면 이를 꾸준히 해야 합니다.”

일부 기업은 직원들이 IT 자동화에 참여하도록 독려하기 위해 영리한 접근 방식을 사용했습니다. 예를 들어, 한 회사는 이달의 IT 자동화 사용 사례를 소개하는 것으로 접근 방식을 게임화했는데, 해당 사용 사례를 기반으로 가장 높은 비율의 워크플로를 자동화할 수 있었던 그룹에 보너스를 지급했습니다. Turner는 그들의 접근 방식이 “능동적으로 이것을 어떻게 적용할 수 있는지 알아보세요. 측정 가능한 이점을 입증할 수 있다면 보상을 받을 수 있습니다.”라고 말했습니다.

## 결론

IT 자동화가 디지털 전환과 기타 주요 비즈니스 목표 달성을 위한 중요한 요소가 되면서 IT 리더는 올바른 기술 선택과 같은 기술적인 문제에만 집중해서는 안 됩니다. 그들은 또한 IT 자동화를 위한 전략적 비전을 개발하고 오늘날 많은 조직에서 존재하는 저항을 극복할 수 있는 문화 변화의 지지자 역할을 함으로써 전도사가 되어야 합니다.

Turner는 “디지털 비즈니스 성공과 복원력을 갖추려면 퍼블릭 클라우드에서 에지까지 다양한 환경에 걸쳐 일관되게 안전하고 고도로 자율적인 자가 치유 기능이 뛰어난 인프라가 필요합니다.”라고 말합니다. “이 복잡한 기술의 운영 및 자금 조달 모델을 비즈니스에 필요한 것과 일치시키는 하향식 비전이 필요합니다.”

IT 자동화가 비즈니스에 어떻게 도움이 되는지 이해하고, IT 직원들과 기업 전체에 이러한 메시지를 전달하는 것은 IT 자동화 노력을 강화할 뿐만 아니라 IT가 조직 전체에 걸쳐 관련성과 입지를 다지는 데 도움이 될 것입니다.

Turner는 “고효율적이고 확장 가능하며 민첩한 인프라를 갖추지 못하면 비즈니스가 어려움을 겪을 것”이라고 말합니다. “IT가 이러한 인프라를 제공하지 않는다면 비즈니스는 이를 제공하는 다른 자에게 갈 것입니다. DevOps와 클라우드는 경고사격이었습니다. 그러나 많은 기업들은 지금이 멀티 플랫폼 세상이며 모든 것이 함께 작동해야 하므로 고도의 IT 자동화가 필요하다는 것을 깨달았습니다.”

## 방법론 및 참가자 프로필

총 338명의 응답자를 HBR 구독자(매거진/전자뉴스레터 구독자, 고객, HBR.org 사용자) 중에 선정하여 설문조사를 실시하였습니다.

### 조직 규모

**18%**  
직원  
10,000명 이상

**8%**  
직원  
5,000~9,999명

**15%**  
직원  
1,000~4,999명

**10%**  
직원 500~999명

**21%**  
직원 100~499명

**27%**  
직원 100명 미만

### 직급

**39%**  
최고 경영진/  
이사회 임원

**29%**  
고위 경영진

**30%**  
중간 관리자

**2%**  
기타

### 산업

**15%**  
기술

**13%**  
금융 서비스

**15%**  
정부/  
비영리단체

**10%**  
의료

**10%**  
비즈니스/  
전문 서비스

**9%**  
컨설팅

8% 미만의 다른  
모든 분야.

### 직무

**28%**  
총괄/  
최고 경영

**11%**  
IT

**8%**  
컨설팅

**8%**  
관리

8% 미만의 다른  
모든 분야.

### 지역

**42%**  
북미

**23%**  
유럽

**19%**  
아시아/태평양/  
오세아니아

**9%**  
중남미

**7%**  
중동/아프리카

반올림으로 인해 수치의 합이 100%가 되지 않을 수 있습니다.



**Harvard  
Business  
Review**

ANALYTIC SERVICES

## 회사 소개

하버드 비즈니스 리뷰 애널리틱 서비스는 하버드 비즈니스 리뷰 그룹 내의 독립된 상업 연구 조직으로, 중요한 경영 문제와 신생 비즈니스 기회에 대한 조사와 비교 분석을 수행합니다. 각 보고서는 비즈니스 인텔리전스와 다른 비슷한 기업 그룹에 대한 통찰력을 제공하기 위해 원래의 정량적 및/또는 질적 연구와 분석 결과를 기반으로 출판됩니다. 정량적 설문조사는 HBR의 글로벌 조사 패널인 HBR 자문위원회(HBR Advisory Council)에 의해 수행되며, 질적 조사는 *하버드 비즈니스 리뷰* 저자 커뮤니티 내부와 외부의 고위 비즈니스 경영진과 주제 문제 전문가와 함께 수행합니다. 이메일: [hbranalyticsservices@hbr.org](mailto:hbranalyticsservices@hbr.org)

[hbr.org/hbr-analytic-services](https://hbr.org/hbr-analytic-services)