

IT 컨설턴트의 컨설팅 역량: 컨설턴트와 고객의 인식 차이를 중심으로

Consulting Competence of IT Consultants: Perceptual Differences between IT Consultants and Business Clients

박 소 현 (So Hyun Park) 건국대학교 경영정보학과 강의교수
이 국 희 (Kuk Hie Lee) 건국대학교 경영정보학과 교수, 교신저자

요 약

전체 IT 서비스 산업에서 IT 컨설팅이 차지하는 비중이 증가함에 따라 우수한 IT 컨설팅 인력 확보가 주요 현안으로 부상하고 있다. 이 연구는 IT 컨설턴트가 갖추어야 할 핵심 컨설팅 역량이 무엇이며 IT 컨설턴트가 이러한 역량을 실제 얼마나 보유하고 있는지를 조사하고, IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹의 인식 차이를 분석함으로써 향후 IT 컨설턴트 양성 및 교육을 위한 사실 정보와 시사점을 제공한다. 선행 연구 검토와 IT 컨설턴트와의 인터뷰에 의하여 6개 영역, 18개 항목으로 구성된 IT 컨설팅 역량 모델을 구축하였다. 6개 영역은 (A)전문지식, (B)문제해결능력, (C)프로젝트 수행역량, (D)커뮤니케이션, (E)대인관계, (F)자세 및 가치관으로 명명되었다. 그리고 각 역량 항목별 기대수준과 보유수준에 대한 설문조사를 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹을 대상으로 실시하였다. 그 결과, 18개 항목 중 17개 항목의 역량이 기대수준보다 실제 보유수준이 낮게 나타났으며, 특히 고객사에 대한 이해, 문제발견 능력, 창의적 해결방안 제시 능력 3개 항목은 그 격차가 커서 역량 개발이 시급한 것으로 나타났다. 그리고 IT 컨설턴트가 어떤 역량을 얼마나 갖추어야 하는지 그 기대수준(required proficiency)에 대해서는 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹이 달리 인식하고 있으나, 실제 어떤 역량을 얼마나 갖추고 있는지 그 보유수준(possessed proficiency)에 관해서는 두 그룹간 인식 차이가 존재하지 않았다. 이러한 분석 결과는 IT 컨설턴트 역할 인식에 대한 두 그룹간 차이를 이해하고 IT 컨설팅 서비스 향상하는 과정에서 유용한 정보를 제공할 수 있을 것이다.

키워드 : IT 컨설팅, IT 컨설턴트, IT 컨설팅 역량, 기대수준, 보유수준

I. 서 론

1.1 연구 필요성

IT 컨설팅은 고객사의 의뢰에 의하여 해당 조

† 이 논문은 2008년도 건국대학교 학술진흥연구비 지원에 의한 논문임.

직의 현재 정보화 상태를 진단하고, 문제점 및 요구사항을 발견하며, 미래 경영환경에 대응하거나 새로운 사업 성과를 창출할 수 있는 정보화 방안을 제시하는 전문 지식서비스이다. 조직의 IT 서비스 활동은 크게 기획(planning), 개발(development), 운영(operation), 평가(evaluation) 4개로 구분할 수 있고, IT 컨설팅은 주로 첫째 활

동인 기획과 넷째 활동인 평가를 객관적, 독립적 시각에서 수행한다. IT 컨설팅의 구체적 내용은 정보기술의 발전과 고객사의 수요에 따라 다양하게 변화할 수 있으며, 현재 시점에서 널리 수행되고 있는 IT 컨설팅 프로젝트의 유형은 다음과 같다.

- 정보전략수립(ISP) 및 업무프로세스 혁신(PI, BPM, ERP 등)
- 정보 인프라 진단 및 설계(EA, ITA 등)
- 정보화 조직 및 인력 효율화 방안 수립
- 정보 서비스 향상 방안 제시(BSC, ITSM, TCO, SLA 등)
- 전문기술 컨설팅(NW, DB, DW 등)
- 정보화 수준 진단 및 성과 평가(IT Health, IT ROI 등)

민간기업 및 공공조직의 정보화 수준이 성숙 단계에 접어 들고 있는 추세와 함께 IT 컨설팅에 대한 관심과 수요가 크게 높아지고 있다. DATA-MONITOR에서 발표한 “Global IT Consulting and Other Services” 2007년 보고서에 의하면 2006년 세계 IT서비스 시장 규모는 총 4,326억 달러에 달하고, 이 중에서 IT 컨설팅이 12.8%를 차지하고 있다. 그리고 한국 IDC에서 발표한 “한국 IT 컨설팅 서비스 시장 분석 및 전망 보고서 2005~2009”를 비롯한 여러 국내 자료를 종합하면 국내 IT서비스 산업은 크게 시스템 통합(SI), IT 솔루션, IT 아웃소싱(outsourcing), 그리고 IT 컨설팅으로 구분할 수 있고, 그 중에서 IT 컨설팅 시장 규모는 연간 3,500억 원에 이르며, 매년 10% 이상의 가파른 성장세를 나타내고 있다. 특히 최근 정보화 프로젝트의 대형화, 복잡화 추세에 따라 IT 컨설팅은 대부분 IT프로젝트의 필수적 활동으로 자리잡아 가고 있다. 이러한 현상에 대하여 IT서비스 업계 관계자는 “IT 컨설팅을 동반하지 않으면 SI 제안이나 SW 제품 영업이 불가능한 상태이며, 최근 IT서비스 업체의 활발한 인

수합병 움직임도 근본적으로 IT 컨설팅 기능을 강화하기 위한 것”이라고 설명하고 있다(경영과 컴퓨터, 2006 a).

그러나 IT 컨설팅 중요성이 증가함에 따라 새로운 문제가 발생하고 있으며 그 중 가장 심각한 것으로 지적되고 있는 것이 유능한 IT 컨설턴트 인력의 부족 문제이다. 즉, IT 컨설팅 프로젝트의 수와 규모는 증가하고 있지만, 이러한 컨설팅 수요를 충족할 수 있는 역량있는 IT 컨설턴트의 수가 부족한 실정이다. 이러한 전문 컨설팅 인력의 부족 현상은 IT 컨설팅 질의 저하와 고객사의 불만족으로 이어지고 있으며, 전체 IT 컨설팅 산업에 대한 신뢰성에도 부정적 영향을 미치고 있다. IT 컨설팅을 수행한 적이 있는 고객사를 대상으로 한 조사에 의하면(경영과 컴퓨터, 2006 b) IT 컨설팅 결과에 대하여 ‘만족한다’는 응답이 20%에 지나지 않으며, IT 컨설턴트의 업무수행 능력에 대하여 ‘우수하다’는 응답은 전무하였다. 그리고 IT 컨설턴트의 경험 부족이나 IT 컨설팅 프로젝트에 대한 이해 부족으로 인하여 도중에 IT 컨설턴트를 교체한 사례가 있다는 비율이 47%에 이르고 있다. 실제 IT 컨설턴트와의 현장 인터뷰에 의하면 자신들이 과연 “숨어있는 문제를 통찰력있게 발견하고, 그것에 대한 창의적 해결방안을 제시할 수 있는 진정한 의미의 컨설턴트인가?”라는 점에 깊은 회의론을 가지고 있다.

따라서 대부분 SI업체와 IT솔루션 업체들은 유능한 IT 컨설팅 인력 확보에 고심하고 있으며, 자체적으로 또는 외국계 컨설팅 업체와의 제휴에 의하여 IT 컨설턴트를 양성하기 위한 교육훈련 프로그램을 적극적으로 운영하고 있다. 그러나 IT 컨설턴트 인력 부족 현상은 쉽게 사라지지 않을 것으로 전망되고 있으며, 그 이유는 IT 컨설턴트는 단기적으로 양성되지 않는다는 점에서 찾을 수 있다. 컨설팅 프로젝트의 유형에 따라 다소 차이가 있지만 IT 컨설턴트는 정보기술과 비즈니스라는 두 분야에 대한 폭넓은 전문지식

과 능력을 갖추어야 한다. 더욱이 IT 컨설팅 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위해서는 해당 분야의 전문지식 뿐만 아니라 소위 소프트 스킬(soft skills)에 속하는 문제해결능력, 커뮤니케이션 및 대인관계 스킬, 그리고 전문 직업인으로서 고객이 신뢰할 수 있는 자세와 가치관을 겸비해야 하기 때문이다. 현재 운영되고 있는 단기 속성 위주의 교육훈련 프로그램으로는 이러한 폭과 깊이를 갖춘 전문 인력 양성에 현실적 한계가 존재하고 있다.

IT 컨설턴트 부족 문제를 심각하게 만드는 또 하나의 이유는 IT 컨설턴트의 직무, 역할, 역량에 대한 이론적 연구와 역량 모델이 아직 정립되어 있지 않은 점에서 찾을 수 있다. IT 컨설팅 산업의 역사가 일천하고, IT 컨설팅 직주가 기업 수요와 정보기술의 변화에 따라 급격하게 변천하고 있으므로 그 내용적 실체에 대한 합의가 형성되어 있지 않다. 선행 연구에 의하여 일반적인 IT 전문가의 직무, 역할, 역량 모델이 제시되고 있지만 IT 컨설턴트에 관한 연구는 거의 전무한 실정이다. IT 컨설턴트를 IT 전문가의 일종으로 보는 견해도 있지만, 그 직무와 역량은 뚜렷하게 구분되고 있으며 IT 컨설턴트를 일반적 IT 전문가와 구분하는 것이 현실적으로 타당하다. IT 컨설턴트는 정보기술에 대한 지식 뿐만 아니라 이질적이고 다양한 고객들의 요구를 조정하고, 숨어 있는 문제를 찾아야 하며, 새로운 비즈니스 기회를 창출하는 고도의 컨설팅 능력을 갖추어야 한다. 유능한 IT 컨설턴트를 양성하기 위해서는 IT 컨설턴트가 갖추어야 할 컨설팅 역량이 무엇인지를 체계적으로 정립할 필요가 있다.

1.2 연구 목적

이 연구의 목적은 IT 컨설팅 핵심 역량이 무엇인지를 정의하고, IT 컨설턴트 양성 및 교육 프로그램에 필요한 심층 정보와 가이드라인을 제공하는 데 있다. 이를 위하여 선행 연구 고찰

과 현장 컨설턴트와의 심층 인터뷰에 의하여 IT 컨설팅 역량 항목을 도출하고, 도출된 각 항목별로 IT 컨설턴트가 갖추어야 할 기대수준(required proficiency)과 실제 보유수준(possessed proficiency)을 조사하였다. 특히 컨설팅 역량의 기대수준과 보유수준의 차이를 분석하고 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹의 인식도를 비교함으로써 최근 심각한 문제로 인식되고 있는 IT 컨설팅 프로젝트에 대한 낮은 만족도 문제와 IT 컨설턴트와 고객 사이에 발생하는 갈등의 원인을 진단하였다. 이 연구가 취급하고 있는 구체적 연구관점(research questions)은 다음과 같이 5가지로 구분할 수 있다.

- IT 컨설턴트가 갖추어야 할 컨설팅 역량(consulting competence)은 무엇인가? 컨설팅 역량의 구성 차원은 무엇이며, 프로그래머 등 일반적 IT 전문가의 역량과는 어떤 차이가 있는가?
- 유능한 IT 컨설턴트가 되기 위하여 어떤 역량을 얼마나 갖추고 있어야 하는가? 특히 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹은 얼마나 달리 인식하고 있는가?
- IT 컨설턴트는 컨설팅 역량을 실제 얼마나 보유하고 있는가? IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹의 인식 차이가 의미하는 바는 무엇인가?
- IT 컨설팅 역량의 기대수준과 실제 보유수준은 어떤 차이가 존재하는가? 어떤 역량이 기대에 미치지 못하고 있는가?
- 이러한 분석 결과가 IT 컨설팅 서비스 제공과 IT 컨설턴트 교육 프로그램에 어떤 의미를 제시하는가?

II. 이론적 배경

2.1 IT 컨설팅 역량에 관한 연구

IT 컨설팅 수요가 증가하고 있고 유능한 IT 컨설턴트 확보에 대한 관심이 높아짐에 따라 최

근 몇 년 동안 IT 컨설턴트가 갖추어야 할 핵심 역량에 관한 연구가 다수 발표되고 있다. Joshi and Kuhn(2007) 연구는 다국적 컨설팅 펌에 근무하는 40명 IT 컨설턴트를 대상으로 인터뷰를 실시하고, 그 결과를 토대로 주요 이슈를 도출하는 콘텐츠 분석(Content Analysis)을 수행하여 유능한 IT 컨설턴트가 갖추고 있는 22개의 속성(attributes) 제시하였다: (1) 주어진 직무의 철저한 수행, (2) 고객과의 신뢰관계 구축, (3) 고객사 환경에 대한 유연한 적응, (4) 문제해결 역량, (5) 소신있는 태도, (6) 비즈니스 지식, (7) 성실하고 헌신적인 자세, (8) 새로운 도전과 발전을 추구하는 자세, (9) 타인에 대한 배려, (10) 창의적, 전략적 사고, (11) 대화 및 발표, (12) 직무 외 역할 수행 (extra role behavior), (13) 독립적, 주도적 자세, (14) 대인관계, (15) 인적 네트워크, (16) 타인에 대한 지도, (17) 상황 인식, (18) 기획, (19) 학습 및 성장, (20) 리더쉽, (21) 스트레스 대처, (22) 기술적 지식/스킬. 이러한 22개 속성은 IT 컨설팅 분야의 전문 지식(knowledge) 뿐만 아니라 개인적 스킬(skills), 특성(trait), 행동(behavior), 성격(characteristics) 등을 망라하고 있으며 IT 컨설턴트의 자세와 태도를 중시하고 있다. 이 연구는 IT 전문가가 아니라 IT 컨설턴트에 초점을 맞추고 있다는 점, 유능한 IT 컨설턴트 프로토타입이 갖추고 있는 속성을 탐색적으로 도출했다는 점에서 다른 선행 연구와의 차별성을 지닌다. 그러나 이 연구의 기본 목적은 IT 컨설턴트의 핵심 역량 자체보다 22개 속성들이 남성적인지 여성적인지를 구분하고 이에 의한 남녀 차별이 존재한다는 것을 검증하는데 있다. 따라서 22개 속성을 단순히 열거하는 차원에 머물고 있으며, 전체 속성들의 체계성이 결여되어 있고, 속성간 중복이 존재하며, 주요 속성이 누락되었다는 비판이 있다.

Markham(2005)은 컨설팅 성과를 결정하는 요인을 컨설팅 과업의 명확성(task clarity), 컨설턴트의 자신감(confidence), 컨설팅 스킬(skills) 3가

지로 구분하고, 이 중에서 컨설팅 스킬을 (1) Operating in the World of Consulting, (2) Interpersonal Skills and Communication, (3) Consulting Process, (4) Client Relations, (5) Delivering and Managing Services 5개 항목으로 제시하였다. 그리고 컨설턴트의 직급이 올라갈수록 5개 스킬 항목의 중요도가 달라진다고 주장한다. 즉, 초급(apprentice) 컨설턴트에게는 (1) 전문 지식 및 기술이 중요하고, 중급(journey man) 컨설턴트는 (2) 의사소통과 (3) 컨설팅 프로세스 역량을 충분히 갖추어야 하며, 고급(master) 컨설턴트가 되기 위해서는 (4) 고객과 (5) 프로젝트에 대하여 책임질 수 있는 능력이 필요하다고 본다. 그리고 IT 컨설턴트에게는 컨설턴트로서의 역할에 대한 정체성을 확립하고, 컨설턴트로서의 자신감을 가지는 것이 중요하다고 주장한다. 그러나 여기서 제시된 5개 컨설팅 스킬 항목은 이론적 근거 없이 자의적으로 도출한 수준에 지나지 않고, 각 항목에 대한 정의가 모호하며, 항목간 중복 및 누락 문제가 존재한다는 비판이 제기될 수 있다.

Pratt(2007)는 IT 전문가로서 성공하기 위해서는 IT 전문지식보다 기본적인 컨설팅 스킬을 갖추는 것이 중요하며, 이러한 컨설팅 스킬에 의하여 현업부서 이용자에게 직간접적인 영향을 미칠 수 있다고 주장한다. 컨설팅 스킬은 새로운 시각이나 깊이 있는 통찰력을 제시하는 것 뿐만 아니라 커뮤니케이션을 풍요롭게 하고, 타이밍을 맞추며, 고객의 신뢰를 확보하는 것이라고 설명한다. 그리고 IT 직무의 성공적 수행을 위하여 필요한 3가지 컨설팅 스킬의 중요도는 (1) 커뮤니케이션 75%, (2) 팀워크 69%, (3) 문제해결능력 50%라고 제시하였으나 이러한 수치의 산출 근거나 방법에 관해서는 기술하지 않고 있다.

Bassellier and Benbasat (2004) 연구는 IT 전문가의 비즈니스 역량(business competence) 개념을 제시하고, 이 역량이 현업부서 이용자와의 협력 관계에 미치는 영향을 조사하였다. 역량(competence)이란 내용적으로 지식(knowledge), 스킬(skills),

능력(abilities)을 망라하고, 형태적으로는 공식적(explicit)이거나 암묵적(tacit)인 것을 모두 포함하는 것으로 보고 있다. IT 전문가의 비즈니스 역량을 정보기술 분야의 전문지식을 제외한 제반 비즈니스, 매니지먼트, 대인관계 역량으로 정의하고 7개 영역, 27개 측정 항목으로 구분하였다. 이 연구의 특징은 다른 선행 연구와 달리 비즈니스 역량만 취급하고 있다는 점, 7개 영역 중 세번째 영역인 조직 성과에 대한 책임감, 주인의식을 강조하는 점, 네번째 영역인 비즈니스 문제 해결을 위한 IT 솔루션 제시 능력을 중시하는 점, 그리고 일곱번째 영역에서 다양한 인적 네트워크와 정보검색 능력을 최초로 제시하고 있다는 점 등을 들 수 있다. 이 연구는 여러 선행 연구에 대한 충실한 고찰을 토대로 비즈니스 역량 모델을 구축하였지만 유능한 전문가로서 갖추어야 할 소프트(soft) 역량, 예컨대, 개인적 자세, 가치관, 성향 등을 등한시하였다는 점을 지적할 수 있다.

2.2 IT 인력의 지식/기술에 관한 연구

IT 인력의 지식/기술(knowledge and skills)은 수십 년 전부터 주요한 연구 흐름으로 자리잡고 있으며, 이 중에서 일부 연구는 IT 컨설팅 역량을 직간접적으로 취급하고 있다. 이 분야의 선행 연구들은 IT 인력의 지식/기술을 크게 정보기술(technical) 영역과 비기술적(non-technical, behavioral, business) 영역으로 구분하고, 두 영역에 속하는 다양한 항목들을 제시하고 있으며, 각 항목별 중요도를 다양한 조사 방법에 의하여 측정하고 있다. 그리고 IT 인력과 현업부서 인력의 인식도 차이를 분석하거나(Green, 1989), 그러한 차이를 토대로 미래의 교육 수요를 도출하거나(Lee et al., 1995; 이국희 2007), 지식/기술의 시대적 변천을 분석하거나(Cash et al., 2004, Todd et al., 1995), IT인력 지식/기술에 대한 고객의 기대수준과 컨설턴트의 보유수준 사이의 차이를

검증하고 있다(Tesch et al., 2005, 고석하 2006).

Green(1989) 연구는 시스템 분석가의 역할(role), 직무 스킬(job skills), 비급여 동기(non-salary incentives)를 파악하였으며, 특히 시스템 분석가 그룹과 이용자 그룹의 인식도 차이가 두 그룹 사이에 발생하는 갈등의 근본 원인이라고 주장하였다. 이 연구는 시스템 분석가의 직무 스킬을 크게 기술적 스킬(technical skills)과 행위적 스킬(behavioral skills)로 구분하고, 구체적인 21개 항목으로 제시하고 있다. 이십년 전 시점의 다른 연구와는 달리 기술적 영역보다는 행위적 영역을 중시하고 있으며, patience, assertiveness, empathy, sensitivity 등 개인적 자세 및 가치관을 강조하고 있다. 시스템 분석가의 역할을 사람에 대한 이해, 사람과 사람 사이의 협력과 갈등 조정 등으로 이해하는 시각을 반영하고 있다. 그러나 21개 직무 스킬의 도출 근거나 기준이 명확하지 않고, 최근에 중시되고 있는 비즈니스 지식이나 문제해결능력 등을 거의 고려하지 않고 있다는 점이 한계로 남아 있다. 이 연구 결과 중 흥미로운 점은 이용자 그룹은 시스템 분석가의 기술적 스킬을 중시하는 반면, 시스템 분석가 그룹은 자신들의 행위적 스킬을 더 중요하게 인식하고 있다는 점이다.

Todd et al.(1995) 연구는 IT 인력 채용 공고에 나타난 직무 스킬 요구를 콘텐츠 분석(Content Analysis) 기법으로 조사하였다. 그 결과, 시스템 분석가의 직무 스킬은 시대 흐름에 따라 크게 변하고 있으며, 비즈니스 영역보다 정보기술 영역을 강조하는 채용 공고가 증가하고 있는 것으로 나타났다. 이처럼 채용 공고에서 정보기술 영역의 지식/기술을 중시하는 현상은 10년 후 유사한 조사 방법을 사용한 Gallivan et al.(2004) 연구에서도 동일하게 나타났다. 이러한 연구 결과는 IT 인력은 자신들의 행위적 스킬을 중시하고 있으나, 이용자 그룹은 IT 인력의 정보기술 스킬을 더 중시한다는 Green(1989) 연구 결과와 맥락을 같이 하고 있다. 이 연구는 IT 인력의 지식/기술

을 크게 **technical, business, system** 3개 영역으로 구분하고 있으며, **system** 영역에서 문제해결능력을 공식적으로 거론했다는 점에서 한가지 의의를 찾을 수 있다.

Lee et al.(1995) 연구는 IT 인력의 지식/기술을 (1) 정보기술, (2) 기술관리, (3) 비즈니스, (4) 대인관계 4개 영역으로 분류하고 있다. 산학 전문가가 참여한 포커스 그룹(focus group)을 대상으로 인터뷰를 실시한 결과, 향후에는 정보기술의 발전과 활용 분야의 확산에 따라 IT 인력에게 요구되는 지식/기술도 변할 것이며, 4개 영역 중 특히 (3) 비즈니스와 (4) 대인관계 영역의 필요성이 더욱 높아질 것으로 예상하고 있다. 즉, soft 역량의 비중을 강조하고 있다.

Cash et al.(2004) 연구는 인터넷 기반의 E-Commerce 도입이 IT 전문가의 역할과 역량에 미치는 영향을 조사하였다. 즉, EC 도입으로 인하여 사람들의 기대 수준이 높아지고 있으며 따라서 IT 프로젝트가 변화하고 궁극적으로 이러한 프로젝트를 수행하는 IT 전문가의 역할과 역량이 변한다고 본다. 이 연구는 공공조직 및 민간 기업의 15명 전문가를 대상으로 심층 인터뷰를 실시하여 (1) Technical, (2) Business, (3) Relationship, (4) Conceptual 4개 영역의 IT 전문가 역량 모델을 제시하였으며 문제해결이나 개념화 능력을 망라하는 (4) Conceptual 영역을 제시하고 있다는 점이 특징이다. 그러나 4개 영역에 대한 정의가 구체적이지 못하고, 선행 연구에 대한 고찰이 미흡하다는 한계를 지적할 수 있다.

III. 연구 설계 및 조사 방법

3.1 IT 컨설팅 역량 모델 도출

IT 컨설팅 서비스를 제공할 수 있는 역량은 오랜 학습과 경험에 의하여 축적된 다양한 유형의 지식, 기술, 능력으로 이루어진다. 이를 형태적으로 분류하자면, 공식적 언어에 의하여 전달

될 수 있는 지식(knowledge), 반복적 실습과 경험에 의하여 스스로 체득하는 스킬(skills), 그리고 개인적 태도나 사고능력(attitude or abilities)으로 나눌 수 있다. 이러한 3가지 유형의 첫 글자를 모아서 KSA라 부르는 경우도 있으나, 최근에는 보다 포괄적 의미를 지닌 역량(competence)이라는 용어로 명명하고 있다(Bassellier and Benbasat, 2004). 본 연구는 IT 컨설팅 역량에 관한 제반 선행 연구를 검토하고, 거기에서 제시하는 다양한 역량 항목을 도출하였다. 그리고 다년간의 컨설팅 경험을 지닌 8명의 IT 컨설턴트를 대상으로 포커스 그룹 심층 인터뷰를 실시하여 개별 항목의 구체성(specificity), 관련성(relevance), 타당성(feasibility)을 검토하였다. 역량 항목별 의미와 중요도에 따라 전체 체계를 재설계하였으며, 항목간 중복 및 누락을 교정하였다. 그 결과, <표 1>에 나타난 바와 같이 크게 6개 영역, 18개 항목으로 구성된 IT 컨설팅 역량 모델을 구축하였다. 각 항목의 식별이 편리하도록 6개 영역에 (A)부터 (F)까지 코드를 부여하였다.

첫 번째 영역인 (A) 해당분야 전문지식은 IT 컨설팅 서비스가 수행되는 분야에 대한 전문지식(domain expertise)을 의미하며, 이는 다시 (A1) IT 전문지식(해당 정보기술에 대한 전문지식, 정보시스템 개발 및 운영에 대한 경험, 최신 정보기술 발전 동향에 대한 식견 등), (A2) 경영지식(생산, 마케팅, 재무, 회계, 인사 등 기본적 비즈니스 활동에 대한 이해, 경영관리에 대한 전문지식 등), (A3) 고객사 이해(해당 고객사의 비전, 목표, 사업전략, 경영환경, 내부역량, 조직문화에 대한 이해 등) 3개 항목으로 구분된다.

두 번째 영역인 (B) 문제해결능력은 비즈니스 문제를 발견하고, 표면에 드러나지 않는 근본 원인을 파악하며, 참신하고 창의적인 해결방안을 제시하는 능력을 의미한다. 전통적인 경영 컨설팅에서는 경영진단(business diagnosis)과 미래 전략 수립 활동 전반에 걸쳐 문제해결능력이 강조되며, IT 컨설팅에서는 IT서비스에 의한 문제해

결과 경영혁신을 강조한다. 문제해결능력은 정보기술이 경영혁신의 주요 수단으로 인식되기 시작한 1990년대부터 주요 IT 컨설팅 역량으로

취급되기 시작하였다. Todd *et al.*(1995) 연구는 IT 직무역량 7개 영역 중 하나로 문제해결능력을 제시하였으며, Bassellier and Benbasat(2004)

〈표 1〉 IT 컨설팅 역량 모델(6개 영역, 18개 항목)

6개 영역	18개 항목	정 의
(A) 해당분야 전문지식	(A1) IT 전문지식	정보기술 및 발전동향에 관한 기술적 지식 (예: 정보시스템 구축, 운영, 관리 경험)
	(A2) 경영 지식	경영활동 및 비즈니스 기능에 대한 지식 및 경험 (예: 재무, 마케팅, 전략, 인사 등)
	(A3) 고객사 이해	해당 고객사에 대한 이해, 식견, 경험 (예: 경영목표, 사업전략, 조직문화, 경쟁환경 등)
(B) 문제해결능력	(B1) 정확한 상황 파악	주변 상황에 대한 신속한 인식 능력(예: 눈치) (예: 일부 정보를 토대로 전체 상황을 파악함)
	(B2) 문제 발견	눈에 보이지 않는 문제를 발견하는 능력 (예: 치밀한 분석력, 넓은 통찰력)
	(B3) 창의적 해결방안 제시	참신하고 창의적 해결방안을 제시하는 능력 (예: 고정관념이나 매너리즘에 빠지지 않음)
(C) 프로젝트 수행역량	(C1) 프로젝트 관리	프로젝트 관리 경험 및 지식 (예: 기획, 조직, 수행, 일정관리, 위험관리 등)
	(C2) 정보 수집	남들이 쉽게 찾지 못하는 정보를 폭넓고 깊이있게 수집하는 능력 (예: know where)
	(C3) 고객 관계	고객과 우호적 신뢰 관계를 형성하는 능력 (예: 고객의 기대와 문화에 적응함)
(D) 커뮤니케이션 능력	(D1) 대화	잘 듣고, 적절하게 말하는 대화 능력 (예: 1:1 인터뷰에서 충실한 응답을 확보함)
	(D2) 글 쓰기	간결한 문장으로 논리적으로 표현하는 능력 (예: 중요한 시사점을 도출함)
	(D3) 프리젠테이션	여러 청중 앞에서 핵심 메시지를 전달하는 능력 (예: 적대적 질문에도 침착하게 대응함)
(E) 대인관계	(E1) 리더십	여러 사람을 리드하는 능력 (예: 방향 제시, 동기부여, 추진력 등)
	(E2) 팀워크	팀원들과 잘 어울리고, 팀 위크를 중시하는 자세 (예: 상대방에 대한 배려, 협조 등)
	(E3) 인적 네트워크	조직 내부 및 외부의 인적 네트워크 (예: 다양한 사람들과 두터운 친분 관계)
(F) 자세 및 가치관	(F1) 성실 및 헌신	직무 수행 과정에서 헌신적이고 성실한 태도 (예: 개인적 희생이나 격무를 기꺼이 감당함)
	(F2) 책임의식	주어진 임무를 철저히 완수하고자 하는 자세 (예: 술선수범, 산출물에 대한 책임의식 등)
	(F3) 도전 및 발전	새로운 기회를 추구하고, 발전하려는 열정 (예: 끊임없이 배우고, 새로운 것에 도전함)

연구는 비즈니스 문제해결과 성과 향상을 위한 IT 솔루션을 처방하는 능력이나 고객 요구를 파악하고 해결대안을 모색하는 능력을 IT 전문가의 주요한 역할로 보았다. 그리고 Pratt(2007)는 현업 이용자와 교류하는 모든 IT 인력이 문제해결능력을 포함한 기본적인 컨설팅 기술을 갖추어야 한다고 주장하였으며, Joshi and Kuhn(2007) 연구에서는 유능한 IT 컨설턴트가 갖추고 있는 속성으로서 상황 인식, 기획, 창의성 등 일련의 문제해결능력을 강조하고 있다.

그러나 아직까지 대부분 관련 연구에서는 문제해결능력을 직접적으로 취급하지 않고 있으며, 실제 상당수 IT 컨설턴트는 자신들이 “문제해결능력을 가진 진정한 컨설턴트인가?”라는 점에 회의론을 가지고 있는 실정이다(경영과 컴퓨터, 2006b). 이러한 현상이 발생하는 원인 중 하나로서 문제해결능력의 개념 자체가 추상적이고, 모호하며, 보는 사람에 따라 정의와 해석이 다른 점을 들 수 있다. 본 연구는 문제해결능력을 다음과 같이 3개 항목으로 세분화한다.

- (B1) 정확한 상황 파악 능력: 주어진 상황을 신속하고 정확하게 파악하는 능력, 무엇이 필요한 정보이고 어떻게 해석하는지를 아는 meta-thinking 능력, 일부 정보를 토대로 전체를 이해하는 abstraction and modeling skills, 개념화 능력, 눈치 등
- (B2) 문제 발견 능력: 눈에 보이지 않는 문제를 찾아내는 능력, 미래의 잠재적 문제를 예견하는 능력, 무엇이 문제이고 무엇이 문제가 아닌지를 판단하는 능력 등
- (B3) 창의적 해결방안 모색 능력: 주어진 문제를 해결할 수 있는 방안을 구상하는 능력. 전략적 사고, 창의적 사고, 논리적 사고 등

세번째 영역인 (C)프로젝트 수행역량은 컨설팅 프로젝트를 주어진 일정과 예산 내에서 성공적으로 수행하는 역량을 의미한다. 이와 관련하여 Green(1989) 연구는 프로젝트 수행 과정에서의 directing, managing, training 능력을 강조하였

으며, Markham(2005) 연구는 프로젝트 관리를 컨설턴트의 핵심 역량으로 중시하였다. 그리고 Joshi and Kuhn(2007) 연구는 타인에 대한 지도, 직무 수행 등을 제시하고 있다. 본 연구는 프로젝트 수행 역량을 (C1) 프로젝트 관리, (C2) 정보 수집(남들이 쉽게 찾지 못하는 수집하는 능력, 깊이있는 분석적 사고 능력, 폭넓은 종합적 사고 능력 등), (C3) 고객 관계(고객과 우호적 관계를 형성하고 신뢰를 얻는 능력) 3개 항목으로 구분한다.

네번째 영역인 (D) 커뮤니케이션 능력은 컨설턴트에게 특별한 의미를 지닌다. 하루 일과 시간 중 80% 이상을 타인과의 커뮤니케이션에 사용하기 때문이다. 고객과 대화하고, 눈에 보이지 않는 정보를 수집하고, 처음 보는 사람을 만나서 인터뷰를 실시하고, 골치 아픈 논쟁이 이어지는 회의에 참석하며, 결코 양보하지 않을 것처럼 결연한 의지로 무장한 상대방과 원만하게 협상해야 하고, 서로 다른 생각을 가진 많은 사람 앞에서 복잡한 쟁점에 관한 정보를 명확하게 전달해야 한다. 자신의 생각을 논리적으로 설명하거나 때로는 감성에 호소하여 상대방을 설득시켜야 한다. 컨설턴트로서의 전문성이나 전체 컨설팅 활동의 성공 여부가 짧은 순간의 커뮤니케이션에 의하여 평가 받을 수 있기 때문에 컨설턴트는 남다른 품격을 지닌 커뮤니케이션 능력을 보유하여야 한다. 커뮤니케이션 능력은 일반적으로 상대방 말을 잘 듣기, 절제와 품위를 갖추어 말하기, 전달하고자 하는 바를 명확한 문장으로 표현하기, 여러 청중 앞에서 침착하게 발표하기 등으로 거론되고 있으며(Green, 1989), 본 연구에서는 (D1) 대화, (D2) 글쓰기 (D3) 프리젠테이션으로 구분한다.

다섯 번째 영역인 (E) 대인관계는 IT 컨설턴트가 지녀야 할 조직행동적, 사회적 행위 기술을 총칭한다. 대부분 선행 연구에서 리더쉽과 인간관계를 강조하고 있으며(Cash et al., 2004, Lee et al., 1995, Todd et al., 1995), 이외에도 타인에 대

〈표 2〉 IT 컨설팅 역량 모델과 선행 연구와의 매핑(mapping)

6개 영역 선행 연구	(A) 해당분야 전문지식	(B) 문제해결 능력	(C) 프로젝트 수행역량	(D) 커뮤니케이션 능력	(E) 대인관계	(F) 자세 및 가치관
Joshi and Kuhm (2007): 21개 항목	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 비즈니스 지식 ◦ 기술적 지식 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 문제해결 ◦ 창의성 ◦ 상황인식 ◦ 기획 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 직무수행 ◦ 직무외 역할 수행 ◦ 타인 지도 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 대화/발표 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 고객관계 ◦ 타인 배려 ◦ 대인 관계 ◦ 인적 네트워크 ◦ 리더쉽 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 소신 ◦ 유연성 ◦ 성실/헌신 ◦ 도전/발전 ◦ 학습/성장 ◦ 스트레스 대처 ◦ 독립성
Makrham(2005): 5개 영역	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 전문분야 지식 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 컨설팅 프로세스 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 프로젝트 수행/관리 ◦ 고객관계 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 커뮤니케이션 		
Pratt(2007): 3개 영역		<ul style="list-style-type: none"> ◦ 문제해결 		<ul style="list-style-type: none"> ◦ 커뮤니케이션 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 팀워크 	
Bassellier and Benbasat(2004): 7개 영역	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 해당조직 비즈니스 ◦ 해당부서 기능 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ IT-Business Integration 		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Communication 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Leadership ◦ Knowledge Networking 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Organizational Responsibility
Green(1989): 21개 항목	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Programming ◦ Application Knowledge ◦ Analysis and Design 		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Directing ◦ Managing ◦ Training ◦ Sales 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Interviewing ◦ Speaking ◦ Writing ◦ Listening ◦ Org.Comm. ◦ Non-verbal Comm. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Diplomacy ◦ Leadership ◦ Politics ◦ Cooperation 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Patience ◦ Assertiveness ◦ Empathy ◦ Sensitivity
Todd et al.(1995): 7개 영역	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Hardware ◦ Software ◦ Business ◦ Development Methodology 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Problem Solving 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Management 		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Social 	
Lee et al.(1995): 4개 영역	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Technical Specialties ◦ Business Functional 		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Technology Management 		<ul style="list-style-type: none"> ◦ Interpersonal Management 	
Cash et al.(2004): 4개 영역	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Technical ◦ Business 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Conceptual 			<ul style="list-style-type: none"> ◦ Relationship 	
Yen et al.(2001) 고석하(2006): 4개 영역	<ul style="list-style-type: none"> ◦ IT기술 ◦ 조직 지식 				<ul style="list-style-type: none"> ◦ 인간관계 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 개인적 특성

한 배려(Joshi and Kuhn, 2007), 팀워크 정신(Pratt, 2007) 등이 거론되고 있다. 본 연구에서는 대인 관계 역량을 (E1) 리더쉽(방향 제시, 동기부여, 추진력 등 여러 사람들의 이해관계를 조정하고 리드하는 능력), (E2) 팀워크(타인에 대한 배려 등에 의하여 팀원들과 어울리고 화합하는 능력), (E3) 인적 네트워크(조직 내부 및 외부의 다양한 사람들과의 두터운 친분 관계) 3개 항목으로 구분한다.

여섯 번째 영역인 (F) 자세 및 가치관은 IT 컨설턴트가 갖추어야 할 개인적인 자세와 가치관을 의미한다. 다양한 고객을 상대로 문제를 발견하고 해결방안을 제시하는 과정에서 전문지식이나 실무 경험이 풍부한 것 만으로는 충분하지 않는 경우가 많다. 모든 컨설팅 프로젝트마다 반드시 심각한 고비가 다가오며, 그때마다 고객을 궁극적으로 설득할 수 있는 것은 기술, 지식, 경험이 아니라 컨설턴트의 개인적 열정과 인격인 경우가 빈번하다. 이러한 점에서 Joshi and Kuhn(2007) 연구는 유능한 IT 컨설턴트의 속성으로서 소신, 유연성, 성실성, 헌신, 도전과 발전에 대한 의지, 스트레스 대처 능력, 독립성 등을 들고 있으며, Green(1989) 연구에 의해서도 인내(patience), 소신(assertiveness), 공감(empathy), 감성(sensitivity) 등이 강조된 바 있다. 본 연구에서는 선행 연구 결과와 컨설턴트들의 다양한 의견

을 반영하여 (F1) 성실 및 헌신(주어진 직무를 성실하고 헌신적으로 수행하는 자세), (F2) 책임 의식(주어진 직무 뿐만 아니라 전체 컨설팅 프로젝트를 성공적으로 수행하고자 하는 책임 의식), (F3) 도전 및 발전(현재에 안주하는 것이 아니라 미래를 향해 발전하고자 하는 열정, 새로운 기회를 추구하고자 하는 도전 정신) 3개 항목으로 구분한다.

<표 2>는 본 연구에서 설정한 IT 컨설팅 역량 6개 영역과 주요 선행 연구들이 제시한 역량 항목들이 어떻게 연관되어 있는지를 나타내고 있다.

3.2 데이터 수집

IT 컨설팅 역량 항목의 기대수준과 보유수준에 관한 데이터를 수집하기 위하여 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹을 대상으로 2008년 4월부터 5월까지 설문조사를 실시하였다. IT 컨설턴트 그룹 대상 설문조사는 국내 주요 SI업체와 해외 컨설팅 업체에 근무하는 IT 컨설턴트를 대상으로 이메일, 전화 통화, 방문 등의 다양한 조사방법을 동원하였다. 회수된 응답지 중 halo effect, 누락 데이터 여부 등을 검증하여 총 174개 응답지를 유효 데이터로 사용하였다. 한편 고객 그룹 설문조사는 최근 IT 컨설팅 프로젝트를 수행한

<표 3> 2개 설문조사 개요

구 분	IT 컨설턴트 그룹 설문조사	고객 그룹 설문조사
조사대상자	<ul style="list-style-type: none"> IT 컨설팅을 수행하는 IT 컨설턴트 예: IBM, PwC, 삼성SDS 등에 종사하는 IT 컨설턴트 	<ul style="list-style-type: none"> IT 컨설팅을 의뢰한 고객기업의 담당직원 예: 다양한 공공조직 및 민간기업의 CIO, IT인력, 현업부서 인력 등
조사내용	<ul style="list-style-type: none"> IT 컨설팅 역량의 기대수준 및 보유수준 IT 컨설턴트 기초 통계 	<ul style="list-style-type: none"> IT 컨설턴트 역량에 대한 기대수준 및 보유수준에 대한 인식도 고객사 및 컨설팅 프로젝트 기초 통계
조사방법	<ul style="list-style-type: none"> 이메일, 현장방문, 전화통화 	<ul style="list-style-type: none"> 현장방문, 교육장 방문
유효 응답자 수	174개	116개

고객사의 담당 직원을 대상으로 실시하였으며, 총 116개 응답지를 유효 데이터로 채택하였다. 설문조사 대상자 선정은 무작위 추출이 원칙이나 일정 규모 이상의 IT 컨설팅 프로젝트를 선정하기 위하여 조사대상 고객 기업을 임의로 선정하였다. <표 3>은 2개 설문조사를 요약하고 있다.

3.3 기초통계 분석

<표 4>는 응답자에 대한 기초통계 분석 결과를 요약하고 있다. IT 컨설턴트 성별 분포는 남

성 75.9%, 여성 24.1%이며, 일반적인 IT 전문가나 프로그래머에 비하여 IT 컨설턴트의 여성 인력 비율이 상대적으로 높은 편으로 나타났다. IT 컨설턴트 연령대 분포는 30대 후반이 47.1%로 가장 많고, 그 다음으로 30대 초반 27.6%, 40대 초반 14.9%순으로 나타났다. IT 컨설팅 경력은 10년 초과가 9.2%에 지나지 않고, 대부분 10년 이하 경력에 속하고 있다. 따라서 IT 컨설턴트의 주요 활동 기간이 30대 초반부터 40대 초반까지 약 10년간이라는 점을 알 수 있다. 복수 응답이 가능한 IT 컨설팅 수행 분야는 정보전략수립

<표 4> 기초통계 분석

구분	값	IT 컨설턴트(n = 174)	고객기업 응답자(m = 116)
성별	남성	75.9%	81.0%
	여성	24.1%	19.0%
연령	20대	6.9%	1.7%
	30세~34세	27.5%	6.9%
	35세~39세	47.1%	22.4%
	40세~44세	14.9%	39.7%
	45세 이상	3.4%	29.3%
IT 컨설턴트 경력	1년 이하	16.1%	
	2년~3년	18.4%	
	4년~5년	25.3%	
	5년~10년	31.0%	
	10년 초과	9.2%	
IT 컨설팅 분야 (복수 응답)	ISP/프로세스 혁신		46.6%
	정보 인프라(EA, ITA)		34.5%
	정보화 조직/인력 혁신		13.8%
	전문기술(DB, NW 등)		5.2%
	기타		13.8%
고객기업 업종	제조		27.2%
	금융		14.7%
	통신서비스		17.2%
	기타 민간부문		13.3%
	공공부문(공기업 포함)		27.6%
IT 컨설턴트 소속	SI 업체	56.3%	
	IT 솔루션 업체	6.9%	
	전문 컨설팅 업체	28.1%	
	독립적 프리랜서	3.0%	
	기타	5.7%	

(ISP) 또는 업무프로세스 혁신(PD)이 46.6%로 가장 많고, 그 다음으로 정보 인프라 구축(EA, ITA) 34.5%, 정보화 조직/인력 혁신 13.8%순으로 나타났다.

IV. 데이터 분석

4.1 IT 컨설팅 역량 기대수준(Required Proficiency)

4.1.1 IT 컨설턴트 그룹의 인식

“IT 컨설팅을 성공적으로 수행하기 위하여 IT 컨설턴트가 어떤 역량을 얼마나 갖추어야 하는가?” <표 5>는 IT 컨설턴트가 필요하다고 응답한 IT 컨설팅 역량 수준을 6개 영역, 18개 항목 별로 나타내고 있다. IT 컨설턴트 그룹은 6개 영역 중 (D) 커뮤니케이션 능력을 가장 중요하게

인식하고 있다. 특히, “잘 듣고 적절하게 말하는”(D1) 1:1 대화 능력과 “여러 청중 앞에서 핵심 메시지를 명확하게 전달하는”(D3) 프리젠테이션 능력을 중시하고 있다. 이러한 현상은 IT 컨설팅 수주를 위한 고객 방문, 관련 정보 제공, 홍보, 제안, 발표의 중요성에 기인한다. 즉, IT 컨설팅 프로젝트를 수주하는 과정에서 유용하게 발휘되는 역량을 중요하게 보고 있다. 그러나 후술하는 바와 같이 고객 그룹은 6개 영역 중 IT 컨설턴트의 (D) 커뮤니케이션 능력보다 (A) 해당분야 전문지식을 더 중요하게 인식하고 있으며, 이것이 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹의 주요한 인식 차이 중 하나이다. 부연하자면, IT 컨설턴트는 프로젝트 초반에 발휘되는 외양적 역량을 중시하고, 고객은 프로젝트 후반에 필요한 내실적 역량을 더 강조하고 있다. 이러한 차이가 컨설턴트와 고객 사이의 갈등이나 컨설팅 프로젝트에 대한 낮은 만

<표 5> IT 컨설턴트 그룹이 응답한 IT 컨설턴트의 컨설팅 역량 기대수준

6개 영역	18개 항목	18개 항목별 분석		6개 영역별 분석	
		평균	순위	평균	순위
(A) 해당분야 전문지식	(A1) IT 전문지식	4.07	7	4.00	3
	(A2) 경영 지식	3.84	12		
	(A3) 고객사 이해	4.09	6		
(B) 문제해결능력	(B1) 정확한 상황 파악	4.02	8	4.05	2
	(B2) 문제 발견	4.20	4		
	(B3) 창의적 해결방안 제시	3.93	9		
(C) 프로젝트 수행역량	(C1) 프로젝트 관리	3.78	13	3.86	4
	(C2) 정보 수집	3.63	17		
	(C3) 고객 관계	4.17	5		
(D) 커뮤니케이션 능력	(D1) 대화	4.47	1	4.24	1
	(D2) 글 쓰기	3.92	10		
	(D3) 프리젠테이션	4.33	2		
(E) 대인관계	(E1) 리더쉽	3.85	11	3.78	6
	(E2) 팀워크	3.77	14		
	(E3) 인적 네트워크	3.71	15		
(F) 자세 및 가치관	(F1) 성실 및 헌신	3.48	18	3.79	5
	(F2) 책임의식	4.25	3		
	(F3) 도전 및 발전	3.64	16		

족도의 원인으로 작용할 수 있다. 이 외에도 <표 5>에 나타난 주요 시사점은 다음과 같다.

- 18개 항목 중 (F2) “주어진 임무를 철저히 완수하고자 하는 책임 의식”을 중시하고 있다. 일반적으로 컨설턴트는 낮은 충성도, 높은 이직률, 개인적 성향이 뚜렷한 전문 직업으로 알려져 있지만, 실제 IT 컨설턴트는 자신들의 투철한 직업 의식을 중시하고 있으며, 이러한 점은 다른 선행 연구에서는 별로 부각되지 않았던 점이다.
- IT 컨설턴트 그룹은 (B2) 문제 발견 능력을 중시하고, 후술하는 고객 그룹은 (B2)보다 (B3) 창의적 해결방안 제시 능력을 더 기대하고 있다. 이러한 현상은 고객의 문제가 무엇인지를 처음부터 파악해야 하는 컨설턴트 입장과 자신들의 문제가 무엇인지를 이미 알고 있는 고객과의 입장 차이에 기인한다.
- 18개 항목 중 (F1) 성실하고 헌신적인 자세, (F3) 새로운 기회에 대한 도전 및 발전 항목의 중요성을 낮게 평가하고 있다. 이러한 현상은 IT 컨설턴트 그룹이 자신들의 경력을 장기적 시각과 미래지향적 관점에서 바라보고 있는 것이 아니라 단기적, 현실적 관점에서 보고 있으며, IT 컨설턴트 경력이 길어야 10년 정도에 지나지 않는 현실과 맥락을 같이 하고 있다.

4.1.2 고객 그룹의 인식

<표 6>은 고객 그룹이 기대하는 IT 컨설턴트 컨설팅 역량 수준을 나타내고 있다. 6개 영역 중 (A) 해당분야 전문지식이 가장 높고, (E) 대인관계가 가장 낮게 나타나고 있다. <표 6>이 담고 있는 주요 시사점은 다음과 같다.

- 고객 그룹은 IT 컨설턴트의 (A1) IT 전문지식을 가장 중요하게 기대하는 반면, (A2) 경영지식은 상당히 낮게 평가하고 있다. 이 결과는 고객이 IT 전문가의 비즈니스

스 지식보다 기술적 지식을 중시하는 Green (1989), Todd *et al.*(1995) 연구의 결과와 일치하고 있다. 부연하자면, 고객 그룹은 IT 컨설턴트의 역할을 (A1) IT 전문지식으로 부터 찾고 있다.

- 고객 그룹은 IT 컨설턴트의 (B3) 창의적 해결방안 제시 능력을 중시하고 있다. 즉, 비즈니스 문제 해결이나 새로운 사업 기회를 모색할 수 있는 창의적이고 참신한 해결방안을 IT 컨설턴트가 제시하기를 기대한다. 그러나 정작 IT 컨설턴트 그룹은 이러한 창의적 해결방안 제시 능력을 그다지 크게 중요하게 인식하지 않고 있다. 두 그룹간 이러한 인식 차이는 IT 컨설팅의 역할에 관한 인식 차이와 잠재적 갈등으로 이어질 수 있다.
- 고객 그룹은 IT 컨설턴트의 (D3) 프리젠테이션 능력과 (F2) 책임의식을 중시하고 있으며, 이러한 점은 IT 컨설턴트 그룹의 응답 결과에서도 유사하게 나타나고 있다.
- 대부분 선행 연구 결과와는 달리, 고객 그룹은 IT 컨설턴트의 (E) 대인관계 능력에 속하는 (E1) 리더십, (E2) 팀워크, (E3) 인적 네트워크 역량의 중요성을 낮게 인식하고 있다. 이러한 현상이 발생하는 원인으로서는 최근 IT 컨설팅 서비스가 3개월 정도 단기 프로젝트로 추진되고 있는 점, 3~4명 정도의 IT 컨설턴트로 구성된 소규모 팀에 의하여 수행되고 있는 점, 따라서 고객 그룹이나 팀원 사이의 협력이 상대적으로 원활하다는 점을 들 수 있다.

4.1.3 IT 컨설턴트 역량 기대수준에 대한 컨설턴트와 고객의 인식 차이

“IT 컨설턴트가 갖추어야 할 컨설팅 역량 수준에 관하여 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹은 어떻게 달리 인식하고 있는가?” 이러한 인식 차이

는 IT 컨설턴트의 역할이나 정체성에 대한 인식 차이이며, 궁극적으로는 두 그룹 간 갈등이 발생할 수 있는 원인으로 작용할 수 있다. <표 7>은 IT 컨설팅 역량 18개 항목의 기대수준에 관한 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹의 인식 차이를 통계적으로 검증하고 있다. ANOVA 분석 결과, 18개 항목 중 3개 항목이 $p < 0.05$ 수준에서, 3개 항목이 $p < 0.1$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

- (A1) IT 전문지식에 관하여 고객 그룹은 IT 컨설턴트 그룹보다 더 중요하게 인식하고 있으며, 두 그룹간 차이가 $p < 0.1$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 고객이 IT 컨설팅을 의뢰하는 근본 목적은 IT 전문지식의 확보에 있으며, 따라서 고객 그룹은 IT 컨설턴트의 IT 전문지식을 가장 중요하게 기대하고 있지만, IT 컨설

턴트 그룹은 그만큼 중시하고 있지 않다.

- (B3) 창의적 해결방안 제시 능력에 관하여 고객 그룹은 IT 컨설턴트 그룹보다 더 중요하게 인식하고 있으며, 두 그룹간 차이가 $p < 0.1$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 고객 그룹은 IT 컨설턴트가 기존 문제를 해결할 수 있는 참신하고 창의적인 해결방안을 제시하기를 기대하고 있지만, 정작 IT 컨설턴트 그룹은 이 점을 그만큼 중시하지 않고 있다.
- (C2) 정보 수집 역량에 관하여 고객 그룹은 IT 컨설턴트 그룹보다 더 중요하게 인식하고 있으며, 두 그룹간 차이가 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 고객이 IT 컨설팅을 의뢰하는 목적 중 하나는 외부의 객관적이고 심층적 정보의 확보에 있음을 의미한다.

<표 6> 고객 그룹이 응답한 IT 컨설턴트의 컨설팅 역량 기대수준

6개 영역	18개 항목	18개 항목별 분석		6개 영역별 분석	
		평균	순위	평균	순위
(A) 해당분야 전문지식	(A1) IT 전문지식	4.36	1	4.18	1
	(A2) 경영 지식	3.95	10		
	(A3) 고객사 이해	4.24	5		
(B) 문제해결능력	(B1) 정확한 상황 파악	3.79	13	4.08	3
	(B2) 문제 발견	4.21	6		
	(B3) 창의적 해결방안 제시	4.26	3		
(C) 프로젝트 수행역량	(C1) 프로젝트 관리	3.91	11	3.92	4
	(C2) 정보 수집	4.05	7		
	(C3) 고객 관계	3.79	13		
(D) 커뮤니케이션 능력	(D1) 대화	3.97	9	4.09	2
	(D2) 글 쓰기	4.03	8		
	(D3) 프리젠테이션	4.28	2		
(E) 대인관계	(E1) 리더쉽	3.83	12	3.66	6
	(E2) 팀워크	3.71	15		
	(E3) 인적 네트워크	3.43	18		
(F) 자세 및 가치관	(F1) 성실 및 헌신	3.66	16	3.84	5
	(F2) 책임의식	4.26	3		
	(F3) 도전 및 발전	3.60	17		

- (C3) 고객관계에 관하여 고객 그룹은 IT 컨설턴트 그룹보다 덜 중요하게 인식하고 있으며, 두 그룹간 차이가 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. IT 컨설턴트가 고객의 신뢰, 평판, 만족도를 높이기 위하여 원활한 고객관계 형성에 더 많은 비중을 두고 있음을 의미한다.
- (D1) 1:1 대화 능력에 관하여 고객 그룹은 IT 컨설턴트 그룹보다 덜 중요하게 인식하

고 있으며, 두 그룹간 차이가 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 다양한 고객 그룹을 만나고, 복잡한 정보를 제공하며, 때로는 민감한 사안에 대하여 고객을 설득해야 하는 IT 컨설턴트 입장에서 자신의 대화 능력을 가장 중요하게 생각하지만, 정작 고객 입장에서는 소위 “말만 잘하는” 컨설턴트를 그다지 높게 평가하지 않는다는 점을 반영하고 있다.

〈표 7〉 두 그룹간 인식 차이의 통계적 유의성 및 시사점

6개 영역	18개 항목	IT 컨설턴트 (n = 174)	고객 그룹 (n = 116)	통계적 유의성	IT 컨설턴트가 고려할 시사점
(A) 해당분야 전문지식	(A1) IT 전문지식	4.07	4.36	*	고객은 IT 전문지식을 갖춘 컨설턴트를 원한다
	(A2) 경영 지식	3.84	3.95		
	(A3) 고객사 이해	4.09	4.24		
(B) 문제해결능력	(B1) 정확한 상황 파악	4.02	3.79		
	(B2) 문제 발견	4.20	4.21		
	(B3) 창의적 해결방안 제시	3.93	4.26	*	고객은 창의적 해결 방안이 제시되기를 원한다
(C) 프로젝트 수행역량	(C1) 프로젝트 관리	3.78	3.91		
	(C2) 정보 수집	3.63	4.05	**	고객은 컨설턴트가 다양한 외부 정보를 제시하기를 기대한다
	(C3) 고객 관계	4.17	3.79	**	고객은 고객관계를 그렇게 중시하지 않는다
(D) 커뮤니케이션 능력	(D1) 대화	4.47	3.97	**	고객은 말만 잘하는 컨설턴트를 원하지 않는다
	(D2) 글 쓰기	3.92	4.03		
	(D3) 프리젠테이션	4.33	4.28		
(E) 대인관계	(E1) 리더쉽	3.85	3.83		
	(E2) 팀워크	3.77	3.71		
	(E3) 인적 네트워크	3.71	3.43	*	고객은 발 넓은 IT 컨설턴트를 중요하게 인식하지 않는다
(F) 자세 및 가치관	(F1) 성실 및 헌신	3.48	3.66		
	(F2) 책임의식	4.25	4.26		
	(F3) 도전 및 발전	3.64	3.60		

주) 통계적 유의 수준: ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

- (E3) 인적 네트워크에 관하여 고객 그룹은 IT 컨설턴트 그룹보다 덜 중요하게 인식하고 있으며, 두 그룹간 차이가 $p < 0.1$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. IT 컨설턴트 그룹은 IT 컨설팅 수행 과정에서 고객사 내부 또는 외부의 다양한 사람들과의 협력을 중요시하고 있다는 것을 의미한다.

4.2 IT 컨설팅 역량 보유수준(Possessed Proficiency)

4.2.1 IT 컨설턴트 그룹의 인식

보유수준이란 IT 컨설턴트가 실제로 얼마나 컨설팅 역량을 갖추고 있는지를 의미한다. <표 8>은 IT 컨설턴트 그룹이 응답한 IT 컨설팅 역량

보유수준을 나타내고 있다. 6개 영역별 순위를 살펴 보면, (D) 커뮤니케이션 능력이 가장 높고, (B) 문제해결능력이 가장 낮게 나타나고 있다. 앞에서 기술한 기대수준과 비교할 경우, (D) 커뮤니케이션 능력은 6개 영역 중 기대수준과 실제 보유수준이 모두 가장 높다. 반면에, (B) 문제해결능력은 기대수준은 높지만 실제 보유수준은 최하위이며, 따라서 IT 컨설턴트의 문제해결능력 개발이 시급하다고 볼 수 있다. 전체적으로 6개 영역의 기대수준과 실제 보유수준 순위가 서로 엇갈리고 있다. 즉, 중요한 영역의 숙련도가 낮고, 중요하지 않은 영역의 숙련도가 높게 나타나는 현상은 왜 IT 컨설턴트들이 자신들의 컨설팅 역량에 대하여 자신감을 가지고 못하는지를 설명한다.

“IT 컨설팅 역량의 기대수준과 실제 보유수준

<표 8> IT 컨설턴트 그룹이 응답한 IT 컨설턴트의 컨설팅 역량 보유수준

6개 영역	18개 항목	18개 항목별 분석		6개 영역별 분석	
		평균	순위	평균	순위
(A) 해당분야 전문지식	(A1) IT 전문지식	3.53	1	3.12	5
	(A2) 경영 지식	3.00	13		
	(A3) 고객사 이해	2.83	17		
(B) 문제해결능력	(B1) 정확한 상황 파악	3.39	5	3.00	6
	(B2) 문제 발견	2.99	14		
	(B3) 창의적 해결방안 제시	2.62	18		
(C) 프로젝트 수행역량	(C1) 프로젝트 관리	3.22	11	3.36	2
	(C2) 정보 수집	3.33	8		
	(C3) 고객 관계	3.52	2		
(D) 커뮤니케이션 능력	(D1) 대화	3.51	3	3.41	1
	(D2) 글 쓰기	3.38	6		
	(D3) 프리젠테이션	3.33	8		
(E) 대인관계	(E1) 리더쉽	2.98	15	3.14	4
	(E2) 팀워크	3.21	12		
	(E3) 인적 네트워크	3.24	10		
(F) 자세 및 가치관	(F1) 성실 및 헌신	3.36	7	3.28	3
	(F2) 책임의식	3.49	4		
	(F3) 도전 및 발전	2.98	15		

은 얼마나 차이가 나는가?” <표 9>는 IT 컨설턴트 그룹이 인식한 컨설팅 역량의 기대수준과 보유수준의 차이를 통계적으로 검증한 결과를 요약하고 있다. ANOVA 분석을 수행한 결과, 18개 항목 중 (F1) 성실 및 헌신을 제외한 17개 항목에서 기대수준과 보유수준의 차이가 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 전체적으로 IT 컨설턴트의 컨설팅 역량 보유수준은 기대수준에 비하여 전반적으로 낮은 편으로 나타났다. 즉, IT 컨설턴트는 자신들이 필요하다고 생각하는 수준만큼 역량을 보유하고 있지 않으며, 따라서 IT 컨설턴트의 교육 및 역량 개발이 시급한 실정이라고 볼 수 있다. 특히 기대수준과 보유수준의 차이가 1.00점 이상으로 크게 나타나고 있는 역량 항목으로서 (A3) 고객사 이

해, (B2) 문제 발견, (B3) 창의적 해결방안 제시, (D3) 프리젠테이션 등을 들 수 있다. 즉, IT 컨설턴트 그룹은 자신들이 고객사를 이해하고, 고객이 안고 있는 문제를 발견하며, 문제에 대한 창의적인 해결방안을 제시하는 컨설턴트 본연의 직무 수행에 어려움이 있다는 것을 인식하고 있다.

<그림 1>은 IT 컨설턴트가 인식하는 18개 역량 항목의 기대수준과 보유수준을 순위에 따라 이차원 매트릭스로 교차 분석하고 있다. (1) 기대수준 High+보유수준 Low 셀은 기대수준 순위는 높으나 실제 보유수준 순위는 낮으므로 해당 역량의 개발에 대한 투자가 시급한 부분이다. (A3) 고객사 이해, (B3) 문제 발견, (B3) 창의적 해결방안이 이에 속한다. (2) 기대수준 High+보유수준 High 셀은 기대수준과 실제 보유수준 순위

<표 9> IT 컨설팅 역량의 기대수준과 보유수준의 차이(IT 컨설턴트 응답)

6개 영역	18개 항목	기대수준 (a)	보유수준 (b)	차이 (a-b)	통계적 유의성	비 고
(A) 해당분야 전문지식	(A1) IT 전문지식	4.07	3.53	0.54	**	
	(A2) 경영 지식	3.84	3.00	0.84	**	
	(A3) 고객사 이해	4.09	2.83	1.26	**	
(B) 문제해결능력	(B1) 정확한 상황 파악	4.02	3.39	0.63	**	
	(B2) 문제 발견	4.20	2.99	1.21	**	
	(B3) 창의적 해결방안 제시	3.93	2.62	1.31	**	
(C) 프로젝트 수행역량	(C1) 프로젝트 관리	3.78	3.22	0.56	**	
	(C2) 정보 수집	3.63	3.33	0.3	**	
	(C3) 고객 관계	4.17	3.52	0.65	**	
(D) 커뮤니케이션 능력	(D1) 대화	4.47	3.51	0.96	**	
	(D2) 글 쓰기	3.92	3.38	0.54	**	
	(D3) 프리젠테이션	4.33	3.33	1	**	
(E) 대인관계	(E1) 리더쉽	3.85	2.98	0.87	**	
	(E2) 팀워크	3.77	3.21	0.56	**	
	(E3) 인적 네트워크	3.71	3.24	0.47	**	
(F) 자세 및 가치관	(F1) 성실 및 헌신	3.48	3.36	0.12		
	(F2) 책임의식	4.25	3.49	0.76	**	
	(F3) 도전 및 발전	3.64	2.98	0.66	**	

주) 통계적 유의수준: ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

기대 수준	High	(1) 기대수준 High + 보유수준 Low (A3) 고객사 이해 (B2) 문제 발견 (B3) 창의적 해결방안 제시	(2) 기대수준 High + 보유수준 High (A1) IT 전문지식 (B1) 정확한 상황 파악 (C3) 고객 관계 (D1) 대화 (D3) 프리젠테이션 (F2) 책임의식
	Low	(3) 기대수준 Low + 보유수준 Low (A2) 경영 지식 (C1) 프로젝트 관리 (E1) 리더쉽 (E2) 팀워크 (E3) 인적 네트워크 (F3) 도전 및 발전	(4) 기대수준 Low + 보유수준 High (C2) 정보 수집 (D2) 글 쓰기 (F1) 성실 및 헌신
		Low	High

보유수준

〈그림 1〉 IT 컨설팅 역량 기대수준과 보유수준 교차 분석(IT 컨설턴트 그룹 응답)

요구된다. (A1) IT전문지식 등 6개 항목이 이에 속한다. (3) 기대수준 Low+보유수준 Low 셀은 기대수준과 실제 보유수준 순위가 함께 낮다. 따라서 역량 개발에 대한 노력을 현재 상태로 계속 유지하는 전략이 원칙적이거나, 상황에 따라서 노력을 축소하는 방안도 선택할 수 있다. (A2) 경영지식 등 6개 항목이 이에 속한다. (4) 기대수준 Low+보유수준 High 셀은 기대수준 순위는 낮으나 실제 보유수준 순위가 높은 높으므로 역량 개발 및 교육훈련에 대한 투자를 축소하는 것이 바람직하다고 해석할 수 있다. (C2) 정보수집, (D2) 글쓰기, (F1) 성실 및 헌신 항목이 이에 속한다.

가 함께 높으므로 역량 개발 및 교육훈련에 대한 노력을 현재 상태로 계속 유지하는 전략이

4.2.2 고객 그룹의 인식

각 그룹은 IT 컨설턴트의 컨설팅 역량 보유수

〈표 10〉 고객 그룹이 응답한 IT 컨설턴트의 컨설팅 역량 보유수준

6개 영역	18개 항목	18개 항목별 분석		6개 영역별 분석	
		평균	순위	평균	순위
(A) 해당분야 전문지식	(A1) IT 전문지식	3.51	3	3.20	4
	(A2) 경영 지식	3.09	14		
	(A3) 고객사 이해	3.00	16		
(B) 문제해결능력	(B1) 정확한 상황 파악	3.33	9	3.02	6
	(B2) 문제 발견	2.95	17		
	(B3) 창의적 해결방안 제시	2.79	18		
(C) 프로젝트 수행역량	(C1) 프로젝트 관리	3.47	5	3.43	1
	(C2) 정보 수집	3.33	9		
	(C3) 고객 관계	3.47	5		
(D) 커뮤니케이션 능력	(D1) 대화	3.46	7	3.39	3
	(D2) 글 쓰기	3.21	11		
	(D3) 프리젠테이션	3.51	3		
(E) 대인관계	(E1) 리더쉽	3.02	15	3.20	4
	(E2) 팀워크	3.46	7		
	(E3) 인적 네트워크	3.14	12		
(F) 자세 및 가치관	(F1) 성실 및 헌신	3.53	2	3.43	1
	(F2) 책임의식	3.65	1		
	(F3) 도전 및 발전	3.12	13		

준을 어떻게 평가하고 있는가? <표 10>은 고객 그룹이 바라보는 IT 컨설턴트들의 컨설팅 역량 보유수준을 나타내고 있다. 6개 영역별 순위를 살펴 보면, (C) 프로젝트 수행 역량과 (F) 자세 및 가치관 영역이 가장 높고, (B) 문제해결능력이 가장 낮은 것으로 나타나고 있다. 앞에서 기술한 고객 그룹의 기대수준과 비교하자면, 고객의 기대수준이 낮았던 (C) 프로젝트 수행능력과 (F) 자세 및 가치관의 보유수준이 높고, 이와 반면에 고객의 기대수준이 높았던 (A) 해당분야 전문지식과 (B) 문제해결능력의 보유수준이 낮게 나타났다. 이러한 고객의 기대수준과 체감수준의 차이는 IT 컨설턴트에 대한 실망과 낮은 만족도로 이어지는 가장 큰 원인으로 작용할 수 있다.

<표 11>은 고객 그룹이 인식한 IT 컨설턴트의 컨설팅 역량 기대수준과 보유수준의 차이를 통계적으로 검증한 결과를 보여주고 있다. ANOVA 분석을 수행한 결과, 18개 항목 중 (F1) 성실 및 헌신을 제외한 17개 항목에서 기대수준과 보유수준의 차이가 $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 통계적 유의성 검증 결과가 IT 컨설턴트 그룹의 분석 결과와 동일한 것을 알 수 있다. 고객 그룹은 IT 컨설턴트의 현재 역량 보유수준이 필요 수준에 비하여 전반적으로 크게 낮은 것으로 인식하고 있다. 특히 기대수준과 보유수준의 차이가 1.00점보다 크게 나타나고 있는 항목으로서 (A3) 고객사 이해, (B2) 문제 발견, (B3) 창의적 해결방안 제시 등을 들 수 있다.

<표 11> IT 컨설팅 역량 기대수준과 실제수준의 차이(고객 그룹 응답)

6개 영역	18개 항목	기대수준 (a)	보유수준 (b)	차이 (a-b)	통계적 유의성	비 고
(A) 해당분야 전문지식	(A1) IT 전문지식	4.36	3.51	0.85	**	
	(A2) 경영 지식	3.95	3.09	0.86	**	
	(A3) 고객사 이해	4.24	3.00	1.24	**	
(B) 문제해결능력	(B1) 정확한 상황 파악	3.79	3.33	0.46	**	
	(B2) 문제 발견	4.21	2.95	1.26	**	
	(B3) 창의적 해결방안 제시	4.26	2.79	1.47	**	
(C) 프로젝트 수행역량	(C1) 프로젝트 관리	3.91	3.47	0.44	**	
	(C2) 정보 수집	4.05	3.33	0.72	**	
	(C3) 고객 관계	3.79	3.47	0.32	*	
(D) 커뮤니케이션 능력	(D1) 대화	3.97	3.46	0.51	**	
	(D2) 글 쓰기	4.03	3.21	0.82	**	
	(D3) 프리젠테이션	4.28	3.51	0.77	**	
(E) 대인관계	(E1) 리더쉽	3.83	3.02	0.81	**	
	(E2) 팀워크	3.71	3.46	0.25	*	
	(E3) 인적 네트워크	3.43	3.14	0.29	*	
(F) 자세 및 가치관	(F1) 성실 및 헌신	3.66	3.53	0.13		
	(F2) 책임의식	4.26	3.65	0.61	**	
	(F3) 도전 및 발전	3.60	3.12	0.48	**	

주) 통계적 유의수준: ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

<그림 2>는 고객 그룹이 인식하는 18개 역량 항목의 기대수준과 실제 보유수준을 순위에 따라 이차원 매트릭스로 대비하고 있다. (1) 기대수준 Low+보유수준 High 셀에는 (A3) 고객사 이해, (B3) 문제 발견, (B3) 창의적 해결방안, (D2) 글쓰기가 속한다. (2) 기대수준 High+보유수준 High 셀에는 (A1) IT전문지식 등 5개 항목이 위치하고 있고, (3) 기대수준 Low+보유수준 Low 셀에는 (A2) 경영지식 등 4개 항목이 해당한다. 그리고 (4) 기대수준 Low+보유수준 High 셀에는 (B1) 정확한 상황 파악 등 5개 항목이 속한다. 앞에서 기술한 <그림 1>의 IT 컨설턴트 응답 분석결과와 <그림 2>에 나타난 고객 응답 분석결

기대 수준	High	(1) 기대수준 High + 보유수준 Low (A3) 고객사 이해 (B2) 문제 발견 (B3) 창의적 해결방안 제시 (D2) 글 쓰기	(2) 기대수준 High + 보유수준 High (A1) IT 전문지식 (C2) 정보 수집 (D1) 대화 (D3) 프리젠테이션 (F2) 책임의식
	Low	(3) 기대수준 Low + 보유수준 Low (A2) 경영 지식 (E1) 리더쉽 (E3) 인적 네트워크 (F3) 도전 및 발전	(4) 기대수준 Low + 보유수준 High (B1) 정확한 상황 파악 (C1) 프로젝트 관리 (C3) 고객 관계 (E2) 팀워크 (F1) 성실 및 헌신
		Low	High
		보유수준	

<그림 2> IT 컨설팅 역량 기대수준과 보유수준 대비(고객 그룹 응답)

과는 전체적으로 유사하나, 일부 항목에서 차이

<표 12> IT 컨설턴트의 역량 보유수준에 대한 두 그룹간 인식 차이

6개 영역	18개 항목	IT 컨설턴트 (n = 174)	고객 그룹 (n = 116)	통계적 유의성	IT컨설턴트가 고려할 시사점
(A) 해당분야 전문지식	(A1) IT 전문지식	3.53	3.51		
	(A2) 경영 지식	3.00	3.09		
	(A3) 고객사 이해	2.83	3.00		
(B) 문제해결능력	(B1) 정확한 상황 파악	3.39	3.33		
	(B2) 문제 발견	2.99	2.95		
	(B3) 창의적 해결방안 제시	2.62	2.79		
(C) 프로젝트 수행역량	(C1) 프로젝트 관리	3.22	3.47		
	(C2) 정보 수집	3.33	3.33		
	(C3) 고객 관계	3.52	3.47		
(D) 커뮤니케이션 능력	(D1) 대화	3.51	3.46		
	(D2) 글 쓰기	3.38	3.21		
	(D3) 프리젠테이션	3.33	3.51		
(E) 대인관계	(E1) 리더쉽	2.98	3.02		
	(E2) 팀워크	3.21	3.46	*	고객은 컨설턴트를 개인이 아니라 팀으로 바라본다
	(E3) 인적 네트워크	3.24	3.14		
(F) 자세 및 가치관	(F1) 성실 및 헌신	3.36	3.53		
	(F2) 책임의식	3.49	3.65		
	(F3) 도전 및 발전	2.98	3.12		

주) 통계적 유의수준: **p < 0.05, *p < 0.1.

를 보이고 있으며, 특히 (D2) 글쓰기 능력의 개발 필요성이 고객 그룹 응답에서는 중시되고 있으나 IT 컨설턴트 그룹 응답에서는 정 반대로 나타나고 있다.

4.2.3 IT 컨설턴트 역량 보유수준에 대한 컨설턴트와 고객의 인식 차이

앞에서 기술한 바와 같이 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹은 IT 컨설턴트들의 역량 기대수준에 관하여 상당히 다른 입장을 취하고 있었으며, 특히 18개 항목 중 IT 전문지식을 비롯한 6개 항목에 대한 인식 차이는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 그렇다면 “IT 컨설팅 역량 보유수준에 관해서 두 그룹간 차이가 존재하는가?” <표 12>는 IT 컨설팅 역량 18개 항목의 보유수준에 관하여 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹의 인식도 차이를 통계적으로 검증하고 있다. ANOVA 분석을 수행한 결과, 18개 항목 중 (E2) 팀워크 항목 1개를 제외한 나머지 17개 항목의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이 결과는 IT 컨설턴트가 실제로 보유한 역량 수준에 관하여 두 그룹이 공히 동일하게 인식하고 있다는 것을 의미한다. 즉, “어떤 것이 바람직한가?”라는 처방적(prescriptive) 관점에서는 두 그룹간 차이가 다소 나타나지만, “현재 상태가 어떠한가?”라는 진단(diagnosis; descriptive) 관점에서는 두 그룹간 차이가 거의 존재하지 않는다.

V. 결론 및 제언

5.1 요약 및 시사점

이 연구는 IT 컨설턴트가 갖추어야 할 컨설팅 역량이 무엇인지를 정의하고, 실제 IT 컨설턴트가 이러한 역량을 얼마나 보유하고 있는지를 조사하였다. 그리고 IT 컨설팅 역량의 기대수준과 보유수준의 차이를 파악함으로써 향후 IT 컨설턴트 교육 및 경력 개발을 위한 기본 정보를 제

시하였다. 특히 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹의 인식 차이를 체계적으로 분석하여 두 그룹 사이의 시각 차이와 갈등의 원인을 이해하고 향후 IT 컨설팅 프로젝트를 성공적으로 수행할 수 있는 시사점을 도출하였다. 이 연구는 다양한 국내외 선행 연구를 검토하고 실제 IT 컨설턴트를 대상으로 인터뷰를 실시하여 6개 영역, 18개 항목으로 구성된 IT 컨설팅 역량 모델을 구축하였다. 6개 영역은 (A) 해당분야 전문지식, (B) 문제해결 능력, (C) 프로젝트 수행역량, (D) 커뮤니케이션 능력, (E) 대인관계, (F) 자세 및 가치관으로 명명되었다. 그리고 각 역량 항목의 기대수준 및 보유수준에 대한 설문조사를 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹을 대상으로 실시하였으며, 그 주요한 분석 결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

이 연구가 이론 및 실무 차원에서 가지는 의의와 시사점은 다음과 같다. 첫째, IT서비스 산업에서 최근 급속히 부상하고 있는 IT 컨설팅 서비스와 IT 컨설턴트를 연구 대상으로 하였다. IT 컨설팅 개념을 정의하고, 종합적인 IT 컨설팅 역량 모델을 구축하였으며, 일반적인 IT 전문인력과는 명확한 차별성을 지닌 IT 컨설턴트의 역량에 관한 실증조사를 시도한 최초의 연구로 볼 수 있다. 따라서 이 연구는 향후 IT 컨설팅에 관한 연구를 활성화하고 이론적 논의를 촉진하는 계기로 작용할 수 있을 것이다. 둘째, 이 연구는 전문 인력의 역량 연구에 대한 종합적 조사 방법을 제시하고 있다. 역량의 기대수준과 보유수준을 파악하고, 서로 다른 그룹간의 인식도 차이를 분석하며, 통계 분석 결과를 해석하는 일련의 절차와 도구는 다른 관련 연구에서 보는 것처럼 부분적, 지엽적인 것이 아니라 역량 분석에 대한 종합적 틀/framework를 제시한다고 볼 수 있다. 셋째, 이 연구의 결과는 IT 컨설턴트의 역량 개발 및 교육훈련에 대한 사실 정보를 제공하고 있다. 18개 역량 항목 중 고객사 이해, 문제 발견 능력, 해결방안 제시 능력은 IT 컨설턴트가 시급히 보완해야 할 취약점으로 나타났다. 그리고 각

구 분	항목간 순위	IT 컨설턴트와 고객의 인식 차이
기대수준	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 6개 영역 중 IT 컨설턴트 그룹은 (D) 커뮤니케이션 능력을, 고객 그룹은 (A) 전문지식을 가장 중요하다고 응답함 ◦ 18개 항목 중 두 그룹이 공히 중시하는 항목 <ul style="list-style-type: none"> - (A3) 고객사에 대한 이해 - (B2) 문제발견 능력 - (D3) 프리젠테이션 능력 - (F2) 책임의식 ◦ 일반적 예상과 달리, 두 그룹의 중요도 인식 순위가 모두 낮게 나타난 항목 <ul style="list-style-type: none"> - (A2) 경영지식 - (F1) 성실 및 헌신 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 18개 항목 중 6개 항목에서 두 그룹간 차이가 통계적으로 유의하며, 이러한 차이는 IT 컨설턴트 역할 인식에 대한 혼란이나 갈등으로 이어질 수 있음 ◦ IT 컨설턴트 그룹이 상대적으로 중시하는 항목 <ul style="list-style-type: none"> - (C3) 고객 관계 - (D1) 대화 - (E3) 인적 네트워크 ◦ 고객 그룹이 상대적으로 중시하는 항목 <ul style="list-style-type: none"> - (A1) IT 전문지식 - (B3) 창의적 해결방안 제시 - (C2) 외부 정보 수집
보유수준	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 6개 영역 중 (B) 문제해결능력이 가장 취약한 것으로 나타남 ◦ 18개 항목 중 두 그룹이 모두 높게 평가한 항목 <ul style="list-style-type: none"> - (A1) IT 전문지식 - (F2) 책임의식 ◦ 18개 항목 중 두 그룹이 모두 취약한 것으로 평가한 항목 <ul style="list-style-type: none"> - (A2) 경영지식 - (A3) 고객사에 대한 이해 - (B2) 문제발견 능력 - (B3) 창의적 해결방안 제시 능력 - (E1) 리더쉽 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ IT 컨설턴트 그룹이 고객 그룹에 비하여 높게 평가하는 항목 <ul style="list-style-type: none"> - (B1) 정확한 상황 파악 능력 - (C3) 고객 관계 - (D1) 대화 ◦ 고객 그룹이 IT 컨설턴트 그룹에 비하여 높게 평가하는 항목 <ul style="list-style-type: none"> - (C1) 프로젝트 관리 능력 - (D3) 프리젠테이션 능력 - (F1) 성실 및 헌신 ◦ 그러나 IT 컨설턴트의 역량 보유수준에 관한 두 그룹간 차이는 통계적으로 유의하지 않음
기대수준과 보유수준의 차이	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 18개 항목 중 (F2) 성실 및 헌신을 제외한 17개 항목에서 보유수준이 기대수준보다 낮음. 즉 실제가 기대에 미치지 못함 ◦ 특히 기대수준은 높으나 보유수준이 낮아 IT 컨설턴트 역량 개발과 교육이 시급한 항목은 다음과 같음 <ul style="list-style-type: none"> - (A3) 고객사에 대한 이해 - (B2) 문제발견 능력 - (B3) 창의적 해결방안 제시 능력 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 결론적으로 보자면, IT 컨설턴트의 컨설팅 역량 기대수준에 대한 인식 차이는 존재하지만, 실제 보유수준에 관한 인식 차이는 존재하지 않음

역량별 필요성 인식도에 있어서 IT 컨설턴트 그룹과 고객 그룹의 차이는 IT 컨설팅 서비스에 대한 낮은 고객 만족도 문제를 해결할 수 있는 방향을 제시하고 있다. 실무적으로는 SI업체, IT 아웃소싱 업체, IT 컨설팅 업체 등 IT서비스 업체에 종사하는 직원이나 컨설턴트들에 대한 교육훈련 및 경력개발 프로그램의 방향을 제시한

다. 현재 IT서비스 산업의 중요한 현안 중 하나는 자질있는 IT 컨설턴트가 부족하다는 것이며, 따라서 유능한 컨설턴트를 양성하기 위하여 교육훈련에 많은 투자를 하고 있다. 이 연구 결과는 이러한 교육훈련 및 경력개발 프로그램을 어떻게 구성할 것인지에 대한 기본 정보를 제공하고 있다.

5.2 연구 한계와 향후 연구방향

이 연구의 한계는 설문조사 응답자 추출 방법에서 찾을 수 있다. 원칙적으로는 기 수행된 IT 컨설팅 프로젝트를 모집단으로 정의하고, 일정수의 표본 프로젝트를 무작위 추출한 후, 추출된 프로젝트에 참여한 IT 컨설턴트와 고객사의 담당직원을 대상으로 각각 독립적인 설문조사를 수행하는 것이 바람직하였다. 그러나 IT 컨설팅 프로젝트 리스트를 파악하거나 동일 프로젝트에 참여한 IT 컨설턴트와 고객사 담당직원을 동시에 조사하는 것이 현실적으로 불가능하였다. 따라서 IT 컨설턴트 그룹과 고객사 담당직원을 임의로 추출할 수 밖에 없었다. 이 외에도 조사대상자가 속한 기업의 보안 정책 및 조사대상자의 설문조사 기피 풍토로 인하여 유효 응답지 수가 각각 174개와 116개에 지나지 않았다. 그러므로 이 연구 결과를 일반적 적용하기에는 어느 정도 한계가 있다.

이러한 연구 한계를 토대로 향후 연구 방향을 다음과 같이 제안할 수 있다. 충분한 수의 IT 컨설팅 프로젝트를 추출하고 그 프로젝트에 참여한 IT 컨설턴트와 고객사 담당직원을 동시에 조사함으로써 연구 결과의 일반성을 높일 수 있다. 그리고 향후 연구에서는 IT 컨설턴트 역량이 IT 컨설팅 만족도나 성공에 미치는 영향을 실증적으로 분석할 필요가 있다. 즉, 어떤 역량이 IT 컨설팅 결과의 품질이나 고객 만족도에 어떤 영향을 미치는지를 파악함으로써 IT 컨설팅 역량 연구가 한 단계 성숙할 수 있을 것이다.

참고문헌

경영과 컴퓨터, “토털 IT프로바이더 위상, 컨설팅 역량이 결정한다”, 2006 a, 5월.
 경영과 컴퓨터, “컨설팅 전문인력 공급난 심화: 2006 b, 12월.
 고석하, 이현우, 경원현, “IT실무자의 업무활동과

IT지식 및 소프트웨어 전문기술 간의 관계에 관한 연구”, *Information Technology Applications and Management*, 제15권, 제1호, 2008, pp. 153-181.

고석하, “정보시스템 실무자들이 필요로 하는 지식 및 기술”, *Journal Of Information Technology Applications and Management*, 제13권, 제2호, 2006, pp. 1-15.

고석하, 경원현, 이현우, 김락상, “경영정보학과 졸업자들에 대한 기업의 만족도: C 대학에 대한 사례 연구”, *Journal Of Information Technology Applications and Management*, 제13권, 제1호, pp. 117-135.

이국희, 김성근, 이주현, 김용재, 이호준, “MIT 커리큘럼 현황 및 발전 모델”, *Information Systems Review*, Vol.9, No.3, 2007, pp. 1-32.

Adya, M. and K. M. Kaiser, “Early determinants of women in the IT workforce: a model of girls’ career choices”, *Information Technology and People*, Vol.18, No.3, 2005, pp. 230-259.

Agarwal, R., T. W. Ferratt, and P. De, “An Experimental Investigation of Turnover Intentions Among New Entrants in IT”, *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol.38, No.1, 2007, pp. 8-28.

Ambler, A. R., “How Do You View Your Role as Consultant”, *Consulting To Management*, Vol. 17, No.2, 2006, pp. 53-54.

Bassellier, G. and I. Benbasat, “Business Competence of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnerships”, *MIT Quarterly*, Vol.28, No.4, 2004, pp. 673-694.

Cash, E., P. Yoong, and S. Huff, “The Impact of E-commerce on the Role of IT Professionals”, *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol.35, No.3, 2004, pp. 50-63.

Datamonitor, “Global IT Consulting and Other Ser-

- vices”, 2007, pp. 1-17.
- Gallivan, M. J., D. P. Truex III, and L. Kvasny, “Changing Patterns in IT Skill Sets 1988~2003: A Content Analysis of Classified Advertising”, *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol.35, No.3, 2004, pp. 64-87.
- Grabski, S. V., J. H. Reneau, and S. G. West, “A Comparison of Judgment, Skills, and Prompting Effects Between Auditors and Systems Analysts”, *MIT Quarterly*, 1987, pp. 151-161.
- Green, C. H., “Create Trust, Gain a Client”, *Consulting To Management*, Vol.17, No.2, 2006, pp. 27-36.
- Green, G. I., “Perceived Importance of Systems Analysts’ Job Skills, Roles, and Non-Salary Incentives”, *MIT Quarterly*, Vol.13, No.2, 1989, pp. 115-133.
- Guzman, I. R., K. R. Stam, and J. M. Stanton, “The Occupational Culture of IT/IT Personnel within Organizations”, *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol.39, No.1, 2008, pp. 33-50.
- Igbaria, M., S. Parasuraman, and M. K. Badawy, “Work Experiences, Job Involvement, and Quality of Work Life Among Information Systems Personnel”, *MIT Quarterly*, 1994, pp. 175-201.
- Joseph, D., K. Y. Ng, C. Koh, and S. Ang, “Turnover Of Information Technology Professionals: A Narrative Review, Meta-Analytic Structural Equation Modeling, And Model Development”, *MIT Quarterly*, Vol.31, No.3, 2007, pp. 547-577.
- Joshi, K. D. and K. M. Kuhn, “What It takes to Succeed in Information Technology Consulting: Exploring the Gender Typing of Critical Attributes”, *Information Technology and People*, Vol.20, No.4, 2007, pp. 400-424.
- Joshi, K. D. and N. L. Schmidt, “IT the Information Systems Profession Gendered? Characterization of IT Professionals and IT Career”, *The Data Base for Advances in Information Systems*, Vol.37, No.4, 2006, pp. 26-41.
- Lee, S., S. Koh, D. C. Yen, and H. L. Tang, “Perception Gaps between IT Academics and IT Practitioners: As Exploratory Study”, *Information and Management*, Vol.40, 2002, pp. 51-61.
- Markham, C., “Developing Consulting Skills”, *Consulting To Management*, Vol.16, No.4, 2005, pp. 33-37.
- Silver, I., “The Karma of Success: Reflections on 20 Years of Consulting”, *Consulting To Management*, Vol.16, No.3, 2005, pp. 38-40.
- Tesch, D., R. Miller, J. J. Jiang, and G. Klein, “Perception and Expectation gaps of Information Systems Provider Skills: The Impact on User Satisfaction”, *Information Systems Journal*, Vol. 15, 2005, pp. 343-355.
- Todd, P. A., J. D. Mckeen, and R. B. Gallupe, “The Evolution of IT Job Skills: A Content Analysis of IT Job Advertisements From 1970 to 1990”, *MIT Quarterly*, Vol.19, No.1, 1995, pp. 1-27.
- Toppin, G. and F. Czerniawska, “Business Consulting A Guide to How It Works and How to Make It Work”, *Consulting To Management*, Vol.17, No.1, 2006, pp. 60-62.
- Trauth, E. M. and D. Howcroft, “Critical empirical research in IT: an example of gender and the IT workforce”, *Information Technology and People*, Vol.19, No.3, 2006, pp. 272-292.
- Trauth, E. M., D. W. Farwell, and D. Lee, “The IT Expectation Gap: Industry Expectations Versus Academic Preparation”, *MIT Quarterly*, Vol.17, No.3, 1993, pp. 293-307.
- Vogel, L., “Prospecting for the Sale of Consulting Services”, *Consulting To Management*, Vol.16, No.4, 2005, pp. 47-52.

Consulting Competence of IT Consultants: Perceptual Differences between IT Consultants and Business Clients

So Hyun Park* · Kuk Hie Lee*

Abstract

The purpose of this research is to define the consulting competence of IT consultants and empirically analyze the perceptual differences between the IT consultant group and the client group. Based on the previous researches and the opinion of the actual IT consultants, the consulting capability model has been established, which consists of six categories and eighteen factors. Six categories are (1) IT domain expertise, (2) problem solving ability, (3) project management capability, (4) communication skills, (5) human relations skills, and (6) professional ethics and attitude. Two field surveys have been performed and the responses of 174 IT consultants 116 clients have been acquired. It is shown that the level of possessed proficiency of IT consulting capability is far lower than the level of the required proficiency. And there exist the perceptual difference between two responding groups with respect to the level required proficiency but no difference exists in terms of the level of possessed proficiency. The findings of this research can provide some useful information in order to fully understand the differences between the IT consultant group and the client group.

Keywords: *IT consulting, IT consultant, Client, Consulting Competence, Required proficiency, Possessed Proficiency*

* Konkuk University, MIS Department

● 저 자 소 개 ●



박 소 현 (shpark@konkuk.ac.kr)

한국외국어대학교 경영정보대학원에서 경영학 석사, 건국대학교에서 정보통신 경영 전공으로 경영학 박사를 취득하였으며, 현재 건국대학교 경영정보학과 강의교수로 재직하고 있다. 다양한 공공조직 및 민간기업에서 IT성과 평가 및 컨설팅 프로젝트를 수행하였다. 현재 주요 관심 분야는 IT 컨설팅, 컨설팅 프로젝트 관리, 정보전략기획 등이다.



이 국 희 (kukhie@konkuk.ac.kr)

미국 조지아주립대학교에서 경영정보학 박사학위를 취득하고, 현재 건국대학교 경영대학 경영정보학 전공 교수로 재직하고 있다. 한국경영정보학회 부회장, 국제학술대회 조직위원장, *Information Systems Review* 편집위원장, 그리고 한국데이터베이스학회 부회장을 역임하였다. 주요 관심 분야는 IT투자, IT성과 평가, IT 컨설팅, 비즈니스 컨설팅 등이다.

논문접수일 : 2009년 02월 21일
1차 수정일 : 2009년 03월 22일

게재확정일 : 2009년 04월 05일