

글로벌 소싱 활성화를 위한 지식요건에 관한 연구 : 네러티브 분석

김 경 민*

Required Skill Set for Global Sourcing : Narrative Analysis

Gyeong-Min Kim*

■ Abstract ■

As Korea's global IT sourcing is sluggish and supply of qualified IT personnel does not meet the demand, IT developers currently do not worry about their job security. The sluggish global sourcing is attributed to the lack of system design and analysis skills as well as lack of communication skills of IT personnel. Most of big Korean IT service firms operate in captive market. This is also attributed to the cause of the sluggish global sourcing. Some IT managers, especially in global IT service firms, concerned about the negative long term effect of the sluggish global sourcing on competitiveness and human infra capability of Korea's IT service industry. Managers in IT service firms expect skill requirement changes in the future when global sourcing becomes active. The skills and knowledge that they wish to retain in-house is business knowledge, system analysis and design knowledge, customer relation management skills, project management skills and industry knowledge. The jobs with the above knowledge usually involve customers.

Keyword : Global IT Sourcing, Knowledge Transfer, Skill Set, Barriers to Global Sourcing, Narrative Analysis

1. 서 론

해외에서 비즈니스 기능의 일부를 소싱(sourcing)하는 글로벌 소싱(sourcing)은 오래 전부터 지속되어왔다. 해외에서 소싱되는 기능들로는 자동차 산업의 생산 공정에서부터 IT(Information Technology) 산업의 IT 서비스 소싱에 이르기까지 다양한 영역을 포함하고 있다. 기업들은 글로벌 소싱을 통해 경영활동을 저비용으로, 민첩하게 수행함으로써 핵심역량에 집중하고 급변하는 환경에 신속히 대처하고자 한다. OECD[20]에 의하면 세계 주요국의 글로벌 아웃소싱은 매년 높은 성장률을 보이며 증가하고 있는데, 특히 미국 및 유럽 기업들 중심으로 소프트웨어 개발 등 IT 서비스를 해외에서 소싱해오는 ‘글로벌 IT 소싱’이 현저한 증가 추세를 보이고 있다.

그러나 국내의 경우, IT 서비스 인력에 대한 공급이 많이 부족한 실정임에도 불구하고 글로벌 소싱은 매우 미진하게 진행되고 있다. 또한 세계 주요국의 글로벌 IT 소싱이 초기 단계의 소프트웨어 개발로부터 진화하여 현재는 해당 소프트웨어가 지원하는 비즈니스 프로세스까지 해외 전문 업체에 위탁하는 새로운 형태 소싱으로 진화해가고 있음에도 불구하고, 현재 국내 기업의 IT 소싱은 비용절감이라는 단기적 목적으로 프로젝트의 코딩 또는 테스트의 일부를 해외 개발센터(GDC : Global Development Center)에서 수행하는 초기 단계의 소싱 형태를 보이고 있다.

‘글로벌 IT 소싱’의 증가는 소싱되는 국가의 개발자들과, 소싱하는 국가의 프로젝트 관리자, 현업 및 이해관계자로 구성된 다국적 프로젝트 팀의 증가를 의미한다. 국내 프로젝트와는 달리, 글로벌 프로젝트는 정치, 경제, 문화, 언어적으로 다른 배경의 팀원들로 구성되어 진행되므로 높은 위험성이 따르고 프로젝트 조정 및 모니터링에 많은 어려움이 따른다[18, 21, 24]. 지리적, 문화적 차이 등에서 국내 소싱 보다 글로벌 소싱이 프로젝트 참여자 간의 의사소통과 조정에 더 많은 비용이 발생할 수

있으며, 이러한 비용을 최소화할 수 있는 효율적인 프로세스가 비용 절감 목적의 아웃소싱 성과에 중요한 영향을 미친다[17, 20].

본 연구는 글로벌 IT 소싱이 불가피함에도 불구하고, 국내 기업의 글로벌 소싱이 미국이나 유럽에 비해 활성화되지 않는 이유를 1) 의사 소통과 조정 관점에서 탐색해 보고, 2) 글로벌 소싱 활성화를 위해 국내 IT 서비스 기업들이 구비해야 할 요건들을 의사소통과 조정관점에서 조사해 보고자 한다.

2. 연구배경 및 이론적 근거

2.1 글로벌 IT 소싱

역사적으로 볼 때, 경제가 성장함에 따라, 특정 직종이 사라지기도 하고 새로이 생겨나기도 한다. 국내의 여러 제조업이 중국을 비롯한 저비용의 개발도상국으로 이전한 것을 일례로 들 수 있다. 이러한 현상은 소프트웨어 개발, 콜 센터, 백 오피스 기능 등과 같은 지식기반의 IT 서비스 산업에서도 나타나고 있다. 해외로부터 IT 서비스를 소싱하는 것을 ‘글로벌 IT 소싱’이라 하는데, 인력을 재배치하여 사업의 기회를 얻고, 자본을 고부가 가치 분야에 투자하려는 노력은 피할 수 없는 글로벌 트렌드로 인식되고 있으며 지속적으로 이루어질 것으로 보인다.

‘글로벌 IT 소싱’이라는 개념은 미국 및 영국을 비롯한 선진국의 기업들이 IT 운영 및 유지·보수, 소프트웨어 개발 등의 업무를 해외로 이전하면서 처음 도입되기 시작하였다. 1994년 정보 기술의 글로벌 아웃소싱을 시작으로, 1997년에는 비즈니스 프로세스가 해외로 소싱되기 시작했으며 10년 남짓한 기간 동안 글로벌 IT 소싱은 성장을 거듭해왔다. 초기의 글로벌 IT 소싱은 Fortune 500 기업들-GE, City Bank, Wal-Mart 등과 같은-을 중심으로 이루어 졌으며 현재에는 다양한 기업들로 범위가 확대되고 있다[31]. 이러한 글로벌 IT 소싱을 제공하는 국가로는 인도, 중국, 필리핀, 아일랜드,

형가리, 모리서스 등을 들 수 있으며, 특히 인도는 글로벌 IT 소싱을 위한 최적의 국가로 각광 받아 왔으며 풍부하고 우수한 인적자원과 계속된 기반 시설의 확충 등으로 글로벌 IT 소싱 강국으로 자리매김하였다[2].

거래되는 서비스 종류에 따라, 글로벌 IT 소싱은 크게 (1) 정보 시스템(혹은 정보 기술) 소싱과 (2) 비즈니스 프로세스 소싱의 두 가지로 나누어 볼 수 있으며 각각에 따른 세부적인 서비스 내용은 아래의 <표 1>과 같이 정리할 수 있다.

이렇듯 다양한 형태로 이루어지고 있는 글로벌 IT 소싱은, 앞으로 꾸준한 성장을 이룰 것으로 기대되고 있다. 2003년에 전 세계 70억 달러에 달하는 글로벌 IT 소싱의 시장규모가 2013년에는 1300억 달러, 2012년 대비 9%의 성장률을 기록하고 있다[2, 33]. 규모의 성장과 함께 주목할 만한 것은 글로벌 IT 소싱이 포괄하는 서비스의 종류가 점점 다양해지고 있다는 것이다. 글로벌 IT 소싱 도입 초기에는 비전략적인 부분이 소싱 대상이었다. 그러나 기업들이 글로벌 IT 소싱을 통해 좀 더 향상된 가치 창출을 기대하고 서비스 공급 업체들의 기술력이 상승하면서 기업들은 전략적이고 중요한 기능까지도 소싱하기에 이르렀다. 예를 들어 미국의 데이터 분석 소프트웨어 개발 업체인 E.piphany는 자신들의 핵심 프로세스인 소프트웨어 R&D 부분의 15%를 인도 업체에 소싱 하였으며[28], 이 외에도 다양한 기업들이 지식 집약적인 핵심 업무들을 글로벌 IT 소싱을 통해 실행하고 있다. 2005년에 발행된 McKinsey Global Institute(MGI) 리포트에 따르면 글로벌 소싱은 서비스를 소싱하는 국가와

서비스를 공급받는 국가 모두에 부를 창출할 수 있다고 한다[13]. 서비스를 소싱하는 국가가 얻을 수 있는 장점으로는 비용 절감(절감된 비용을 고부가 가치 분야에 재투자함으로써), 새로운 수익의 창출, 성장 등을 들 수 있다. 재무분석가들은 IT 서비스 관련 기업들의 해외 소싱 비율을 재무 평가의 주요 요소로 인지하기 시작하였다. 이는 해외 소싱이 비용을 줄임으로써 투자대비 수익률, 마진, 성장 가능성 등을 높일 수 있기 때문이다.

2.2 글로벌 IT 프로젝트 관리

프로젝트란, 특정한 목적(goal)을 지니고, 그것을 성취(achievement)하기 위해 일시적(limited time)으로 제한된 자원(limited resource)을 투입하는 일련의 전략적인 과정을 의미한다[29]. 일반적으로 IT 서비스 기업들은 프로젝트 팀 중심의 조직을 가지며, 프로젝트 수행을 위해 현업, 개발자 및 이해관계자로 구성된 프로젝트 팀을 구성한다. <표 2>에서 보듯이 프로젝트 관리는 (1) 프로젝트 착수(initiation), (2) 프로젝트 계획(planning), (3) 프로젝트 실행(executing) 및 (4) 프로젝트 마감(closing down)의 네 단계를 포함한다. 각 단계의 정의와 그에 해당하는 활동은 <표 2>와 같이 정리될 수 있다[32].

프로젝트 성공요인에 관한 연구에서, Cicmil[7]은 프로젝트의 성공은 : (1) 프로젝트를 통해 이루려는 적절한 목표의 설정; (2) 사용자(혹은 고객)의 니즈에 대한 충분한 이해에 의해 결정된다고 하였다. Dvir[11]도 (1) 명확한 프로젝트 목적의 설정, (2)

<표 1> IT 서비스의 종류[31]

서비스의 종류	정의
정보 시스템(정보 기술) 소싱	기업에 존재하는 세부 IT 기능이나 시스템을 소싱. ERP, ASP, 소프트웨어 개발, E-commerce, 어플리케이션 유지·보수 등의 소싱이 있음.
비즈니스 프로세스 소싱	기업에 존재하는 다양한 비즈니스 프로세스 중 특정 프로세스 전체를 소싱. 급여 시스템, 인사 관리 시스템, Logistics, 회계 시스템, 재무 시스템, 데이터 관리, 콜센터, R&D 센터 등의 소싱이 있음.

시스템이 요구하는 적절한 기능의 도출, (3) 프로젝트가 요구하는 명확한 기술적 세부사항의 정의 등을 프로젝트의 성공요인으로 보았다. Beisel[4]에 의하면, 프로젝트는 매우 복잡한 업무와 수행 단계, 그리고 조직의 자원들이 얽혀 있기 때문에 성과의 질을 보장하면서 예산과 시간을 조절하는 데에는 적절한 모니터링과 조정 활동이 필요하다고 하였다. <표 2>에 나타난 프로젝트의 세부 활동들을 살펴보았을 때, 각 단계에 관계 관리, 커뮤니케이션, 모니터링 등의 활동이 포함되어 있음을 알 수 있다.

Murray and Crandall[27]은 프로젝트 수행 과정에서 파트너쉽을 통한 프로젝트 이해 관계자들 간의 효과적인 조정이 프로젝트 성공에 중요한 역할을 한다고 하였다. 프로젝트 수행 과정에서 발주사와 수행사 간의 정기적인 미팅 등을 통한 프로젝트 수행 상태 진단, 원래 계획된 프로젝트의 방향에 차질이 생길 경우 이에 대한 수정 등 미팅과 피드백을 통한 효과적인 조정은 프로젝트 성공에 중요한 역할을 한다고 하였다.

글로벌 프로젝트는 정치, 경제, 문화, 언어적 이질성을 가진 팀원들로 구성되어 진행되므로 프로젝트 조정 및 모니터링에 많은 어려움이 따른다

[18, 21, 24]. 발주사와 수행사 간의 커뮤니케이션 및 학습의 중요성은 이미 많은 연구에서 확인되었으며[22, 30] 커뮤니케이션과 학습에서 가장 관건이 되는 것은 지식이전이라 하였다[3]. 발주사와 수행사가 서로의 문화에 대한 충분한 지식을 공유함으로써, 서로 간의 커뮤니케이션이 활발하게 일어나고, 따라서 양자간의 어긋난 요구사항에 대한 원만한 조율이 가능해지며, 궁극적으로 성공적인 아웃소싱에 이르는 것을 예로 들 수 있다[17, 25]. 지식 이전에는 비용이 발생하며, 비용을 최소화하기 위한 효율적인 지식이전 프로세스와 노력이 프로젝트 성공에 중요한 역할을 한다고 보고, Karlsen and Gottschalk[20]은 다음의 중요성을 역설하였다.

- IT를 기반으로 한 활발한 커뮤니케이션이 필요하다.
- 지식을 공유할 수 있는 적절한 시스템이 구축되어야 한다.
- 지식이전 프로세스에 관한 책임이 명확히 구분되어야 한다.
- 지식이전 프로세스에 대한 체계적인 계획이 필요하다.
- 지식이전을 수용할 수 있는 적절한 조직 문화가 필요하다.
- 구성원 간의 원활한 사회적 관계가 필요하다.

<표 2> 프로젝트 관리의 단계별 활동[32]

단계	정의	활동
Initiation	프로젝트의 크기, 범위 및 복잡성 등 프로젝트의 전반적인 내용과 단계를 정의한다.	프로젝트 팀 구성 고객과의 관계 구축 프로젝트 착수 계획 구성 프로젝트 단계 구성 프로젝트 워크북 구축
Planning	프로젝트 내에서 수행될 세부적인 활동들을 명확하게 정의한다.	프로젝트 실행 가능성 타진 세부 업무로 프로젝트 단위 나눔 소요 자원 계산 및 분배 커뮤니케이션 계획 수립 프로젝트 표준 및 세부 단계 수립
Execution	앞선 단계들에서 정의된 활동들을 수행한다.	계획에 따라 프로젝트 수행 프로젝트 모니터링 프로젝트 수정 프로젝트 진행에 대한 지속적인 커뮤니케이션
Closedown	프로젝트를 정리하고 마감한다.	프로젝트 마감 프로젝트 리뷰

3. 연구 방법

본 연구는 해석적, 질적방법론에 해당하는 Boje [5]의 네러티브 분석(narrative analysis)방법을 사용하였다. 네러티브 분석은 다차원적인 현상을 해석적으로 접근하는 방법으로써, 현상에 대한 일련의 스토리(story : 인터뷰 대상자의 인터뷰 내용)를 수집한 뒤, 이들을 총개념적 네러티브(Narrative : 스토리의 합)로 구성하여, 반대와 대조(contrast)의 수사적 분석(rhetorical analysis)을 통해 현상 그 자체를 넘어 그 속에 내재되어 있는 의미를 해석하고 논리를 이끌어 냄으로써 실증 주의적(positivism) 연구방법의 한계를 극복하고자 하는 방법이다. 기존 경영학연구가 가설 검증적 연구절차를 사용한 양적 분석에 지나치게 편중되어 있고, 양적방법론이 사회적 현실을 연구하는 사회과학 연구방법으로 가장 적합하다고 볼 수 없다는 것이 네러티브 분석을 지지하는 연구자들의 입장이다.

Boje는 Narrative 분석을 Tamara라는 연극에 비유하여 설명하였다. Tamara는 이태리 무솔리니(Mussolini) 시대의 실존 인물인 Gabriele d'Annunzio의 초상화를 그리기 위해 프랑스 파리에서 데려온 화가로서 연극의 제목이기도 하지만 동시에 극 중 주인공 화가의 이름이기도 하다. 연극 Tamara는 Gabriele의 집에서 벌어지는 일들을 극화한 것으로, Gabriele의 butlers, maid, chauffeur 등 다양한 등장 인물들이 여러 방으로 구성되어 있는 무대에서 이 방 저방으로 움직이며 자신의 배역을 연기한다. 관객들은 등장 인물을 따라 이동하며 연극을 구경하고, 만약 한 방에서 여러 명의 등장 인물들을 만나게 되면, 특정 인물을 택하여 그가 움직이는 경로로 연극을 구경할 수 있다. 만약에 12개의 방이 있고 12명의 등장인물이 있다면, 관객이 선택할 수 있는 스토리 라인의 수는 12 factorial(479,001,600)이 된다[5].

Tamara는 다양한 관객이 동일한 연극을 구경하더라도, 관객 개개인 은 각자의 버전으로 스토리를 얘기할 것이며, Tamara에 대한 다양한 해석이 존

재한다는 점을 강조한다. Tamara 비유는 관리자들이 조직에서 일어나는 특정 현상에 대해 얘기할 때, 관리자 개개인의 이해와 기억이 담긴 스토리로 그 현상을 얘기할 것이며, 이는 실제 조직이 단순 명료하고 기계적인(simple and systematic) 특성을 가진다기 보다 복잡하고 모호한(chaotic and indeterminate) 특성을 가진다는 것을 의미한다. 따라서 Boje는 네러티브 방법이 실제 조직의 현실을 연구하는데 있어 더 적합한 방법이라고 주장한다.

Dewey[9]의 경험이론에 바탕을 두는 네러티브 분석은 객관적인 현실 보다는 개인적인 경험을 바탕으로 한 스토리텔링을 강조한다[6, 15]. 네러티브는 개인이 처해 있는 환경과 사건의 맥락 속에서의 경험에 의해 구성되고, 네러티브 분석은 수사적 분석을 통해 네러티브에 내재된 의미와 논리를 이끌어 내고자 하는 방법이다. Feldman et al. [14]에 따르면 개개인(화자)은 자신의 경험에 따라 현상에 대한 다양한 이해와 기억을 가질 수 있고, 이들이 언어라는 수단으로 전달되는 과정에서 연구자(청자) 역시 다양한 의미와 해석을 갖게 되어, 같은 현상에 대한 스토리에도 논리의 충돌(conflict)이 발생하며 논리의 비약과 불완전한 논리전개가 일어날 수 있다고 하였다. 이러한 관점에서 Feldman et al.[14]은 네러티브 탐구의 분석 전략으로 '불완전한 논리 축약(enthymeme)의 배제'를 강조하고 있다. '불완전한 논리 축약(enthymeme)의 배제'는 연구자가 자의적으로 스토리를 구성하지 말고, 생략된 부분은 그대로 받아들이고, 선택적으로 진실과 허구를 일반화하는 오류를 범하지 말 것을 강조한다[1]. 이는 다음 절(제 4장 사례 데이터)에 인터뷰 내용(화자의 스토리)을 그대로 옮겨 적는 이유이기도 하다. Connelly and Clandinin[8]은 화자 혹은 연구자가 주관적인 입장에 빠져 상황적 시간적 맥락의 파악이나 사건의 진실이 유아론(唯我論 : solipsisim)에 빠질 수 있음을 경고하는데, 이 또한 인터뷰 내용(화자의 스토리)을 그대로 옮겨 적는 이유가 될 수 있다.

화자는 자신의 경험을 연구자와 공유하기 위해

언어라는 매개체를 사용한다. 내러티브 분석에서, 언어는 특정 현상에 대한 개인의 이해와 기억을 연구자와 공유하게 하고, 연구자로 하여금 현상이 일어난 맥락과 상황의 진실에 접근 가능하도록 한다. 따라서 내러티브 분석은 다양한 관점을 갖는 개개인의 경험과 의미를 언어(linguistic-conversation, discourse, text and novel)를 통해 나타내고 이를 비교 분석함으로써 다양한 경험과 의미의 패턴(pattern)을 파악하고 이론을 개발 하는 방법으로 볼 수 있다[5]. Feldman et al.[14]은 내러티브 분석의 전략으로 대립(opposition)을 제시하고 있는데, 대립을 통한 스토리 분석은 하나의 현상에 대해 반대되는 스토리들을 비교 분석하여 반대와 대조의 수사적 접근을 통해 내재된 의미의 실체를 해석하고 논리를 이끌어 내는 방법이다.

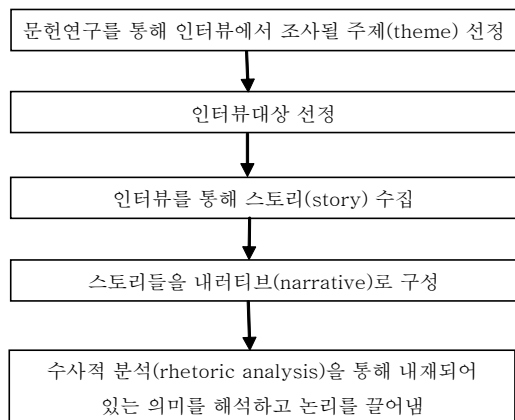
내러티브 분석은 조직 내 구성원들의 의미체계를 구성하는 요인들을 스토리의 형태로 이끌어 내기 때문에 양적방법론에서 찾을 수 없는 깊은 이해와 해석을 가능하게 하며, 이 때문에 내러티브 분석을 조직 행위나 현상의 의미를 찾는 과정(sense making), 내재된 상징을 찾아가는 과정으로 보기도 한다[34]. 내러티브는 지식 추구의 한 방법으로서, 암묵적인 지식과 공유된 이론의 표면화를 통해 현실로부터의 교훈을 이끌어 내고 현실을 개선하려는 목적으로 사용되기도 한다[10]. 내러티브 분석은 어떻게(how) 그런 현상이 발생하고 영향을 주었는지를 설명할 수 있기 때문에 무엇(what)에 초점을 두는 실증 주의적(positivism) 연구방법의 한계를 극복하고자 하는 방법이라 볼 수 있다[16].

본 연구는 글로벌 소싱을 하고 있는 대규모 IT 서비스 기업의 관리자를 심층면접하고, 녹취한 인터뷰 내용(stories)을 수기로 기록한 뒤, 본 연구에서 관심이 있는 현상을 담은 스토리를 추출하려 담화(narratives)로 구성하였다. 우선 문헌 연구를 통해, 인터뷰 대상자들에서 다루어져야 할 주제들(themes)을 선정하였다. Yin[36] 및 Eisenhardt[12]에 의하면 탐색적인 방법을 사용할 경우라도, 관련 있는 문헌을 조사하여 연구와 관련된 주제(themes)

를 사전에 도출한 뒤 탐색조사에 임할 것을 추천하고 있다. 따라서 본 연구에서는 글로벌 IT 아웃소싱이 활성화되어 있는 미국에서 수행된 글로벌 소싱의 성공요인에 대한 연구를 토대로 글로벌 소싱의 성공에 필요한 여러 요인들을 도출한 뒤, 심층면접을 실시하였다. 선정된 주제들은 다음과 같다.

- 글로벌 소싱에서 성공적인 의사소통 및 조정과정을 방해하는 요인
- 글로벌 소싱으로 인해 IT 인력들이 느끼는 위기 의식
- 현재와 미래의 IT 인력들이 필요한 주요기술 및 지식

Yin[36]에 의하면 문서 자료의 분석, 인터뷰 등과 같은 다중 원천에 의한 연구는 단면 연구에서 흔히 나타날 수 있는 연구 결과의 왜곡을 줄일 수 있다. 따라서 본 연구에서는 Yin이 제시한 다양한 방법을 사용하여 데이터를 수집하였다. 데이터 수집을 위해 글로벌 소싱을 하고 있는 IT 서비스 기업 5사(S, L, C, D, I사)를 선정하고, 각 기업의 담당 관리자를 대상으로 심층면접을 하였다. S사, L사, C사 등 3개의 기업들은 재벌 계열사이고, I사는 세계적인 다국적 기업, D사는 독립적으로 운영되는 국내 IT 서비스 기업이다. 하나의 기업을 선택하여 다섯 명의 관리자를 인터뷰하는 것 보다



[그림 1] 내러티브 분석 절차

다섯 개의 다른 기업들의 관리자를 인터뷰 하는 것이 연구에서 다루는 주제에 대한 다양한 관점을 파악하기에 훨씬 용이하다. 또한 객관성을 높이기 위해 재벌 계열사 뿐 만이 아니라 다국적 기업, 독립적으로 운영되는 국내 기업 등을 포함하였다. 이들의 스토리로 구성된 담화(narratives)를 읽으며 독자들은 연구주제와 관련하여 국내 IT 산업의 상황에 대한 논리를 이끌어 낼 수 있을 것이다. 본 연구과정은 [그림 1]로 나타낼 수 있다

4. 사례 데이터

4.1 요구사항의 구조화

다음은 요구사항의 구조화 문제와 관련된 인터뷰 내용이다.

“보통 Accenture나 IBM, Capgemini 같은 경우에는, 자기가 프로젝트를 글로벌하게 따오게 되면, 인도에는 뭘 맡기고, 모듈 별로, 중국에는 뭘 맡기고 해서 그걸 모아서 고객에 넘겨주는 구조가 되어있는데, 그때 중요한 것은, 프로젝트 따는 사람이 요구사항을 명확하게 파악하고 설계할 능력이 있어야 하는데, 이게 부끄러운 얘기이지만 국내 쪽은 설계 능력이 떨어져요. 즉 문서화하는 게 잘 안 되어있어요. 그래서 그게, 두 가지 측면이 있는데, 내가 벤더 입장에서 고객사한테 무슨 요구사항을 명확하게 받으면, 그게 요구사항 엔지니어링이라고 하잖아요? 그거 받아서 잘 설계해서, 그 설계서만 보고서 인도, 중국의 칭화대학 나오고 좋은 학교 나온 사람들이 코딩할 수 있도록 만들어줘야 되는데, 그것도 잘 안 되고 있고.”(S사)

“또 두 번째, 벤더 입장에서 근본적인 문제는 고객사의 요구사항이 자꾸 변해요. 요구사항 변하는 건 두 번째고, 자꾸 두리몽실하다는 이야기에요. 그걸 구체화하기 위해서는 프로토타입이라

든지 여러 가지가 있잖아요. 그런 상황에서 위 두 가지 문제 때문에 결론적으로 GDC가 활성화가 잘 안되고 있어요.”(S사)

“한국 사람들은 분업화가 잘 안 되어 있어요. 서양하고 틀리죠. 그러다 보니까, 내가(개발을) 다 해버리려는 경향이 있어요. 일반적으로 SI(System Integration) 경우는, 프로젝트 기간이 정해져 있고, 요구사항이 나오면, 분석 설계하고, 개발하고, 그 단계가 딱딱 끊어지면 쉽죠. 그런데 한국사람들은 요구사항이 바로 안 나와요. 처음 시작할 때는 요구사항이 대충 나왔다가 분석 끝나고 개발하고, 테스트 하다 보면 요구사항이 마구 쏟아지거든요. 이게 공정분리가 이렇게 안 되는 상황이다 보니까, (해외에 업무를) 줄 수가 없는 거예요.”(L사)

“일단 산출물을 한국어로 쓰면, 중국 인력들에게는 번역이 필요하잖아요. 그리고, 지금까지는(소싱 인력들을) 가까이에서 있다 보니까, 간략하게 쓰고 나머지는 말로 설명하면 됐거든요. 그런데 이제 멀리 있잖아요. 그러니까 자세하게 써서 보내야 되는 거잖아요. 말로 할 수가 없으니까, 그런데 쓰는 데에 익숙하지가 않은 거예요. 그게 공정분리와의 연결이 되어 있는 거죠.”(L사)

“현실은 중국이나 인도로 나가는 것이 쉽지 않아요. 그 사람들에게 일을 주려면 우리가 일에 대한 정리도 돼 있어야 하고 의사소통도 돼야 하는데, 현실은 그렇지 않죠. 일을 주려면 일이 구조화 돼 있어야 하는데, S사도 그렇고 C사도 그렇고, 생각만큼 중국이나 인도에 많이 일을 못 주고 있어요. 말로는 offshoring이 잘되는 것 같지만, 현실은 아니라는 거예요.”(L사)

4.2 언어

글로벌 소싱에 대한 어려움으로 언어문제를 들

고 있다. 다음은 관련 인터뷰 내용이다.

“인도를 가보면, 사회인프라가 말도 안 되게 낙후돼있는데도 IT회사에 들어가면 별천지거든요 (IT회사에 들어가보면) 전부 western country 스타일로 돼있고, 제반 시설도 잘 되어 있고, 말하는 것도 다 영어를 쓰고 하니깐, 거기 가면 미국에 온 건지 헛갈리는데, (이에 반해) 우리나라 사람들은 영어 소통능력이 많이 안 좋아요, 최근 한 30대 초반까지는 영어실력이 좋아졌지만, 그 이후 30대 초에서 40대, 정말 중요한 일 따오고 글로벌 소싱 역할을 주도적으로 하고, 밑으로 그 일감을 아래 직원들에게 잘 나누어 주고 해야 할 사람들은 오히려 영어를 잘 못하는 사람들인 경우가 대부분이고, 세대가 한 번 더 jump up해야 의사소통 문제가 원활히 해결될 텐데, 지금은 영어 의사소통상의 문제 때문에 제가 영어 능력, 의사소통 능력을 첫 번째로 꼽고, 다음으로 global company's culture understanding, 그리고 그 다음으로 S/W engineering/matured 스킬이라고 적었어요.”(D사)

“우리나라 같은 경우에는 글로벌 소싱할 때 가장 큰 제약점이 언어예요. 그래서 인도가 해외 offshoring outsourcing하고 있는데 한국에 유일하게 지사가 없어요. 일본 쪽에 많이 있죠. 그러니까 해외 offshore 기업들이 한국을 특수한 나라로 보는 겁니다. (한국은) 여러 가지 법적인 문제도 있고, 한국인 성향이 (해외업체로 발주를) 잘 안 주는 경향도 있고, 언어적인 문제도 있어서, 예전에 저도 인도 쪽하고 해외 global sourcing을 추진을 해봤는데, 그분들이 한국은 잠재성이 있지만 리스크가 큰 시장이라고 규정을 해요. 그래서 조심스럽게 접근을 하고, 언어적인 문제가 제일 큰데, 일본은 좋은 게 6개월이면 (일본어) 공부를 다 한대요, 실제로 IT인력들이 랭귀지코스를 다니면서 (일본어 공부를)해요. 근데 한국어는 못하겠다는 거죠, 어려워서. 그래

서 영어를 표준어로 하면서, 메일이나 문서로 쓰는 걸로 의사소통을 많이 하다 보니까, 고객과의 커뮤니케이션은(인도 offshore 업체들이) 하기 어렵다고.

<중략>

기본적으로 언어가 되어야 하고요, 제가 말하는 커뮤니케이션 능력은 그걸 포함한, 고객과의 협의가 될 수 있는 지식수준을 바탕으로 해서, 고객의 니즈를 충분히 파악하고 그것에 대해서 충분히 토론할 수 있는 능력을 이야기 하는 거죠.”(C사)

“글로벌 아웃소싱을 하고는 싶은데, 어려운 거죠. 인도는 영어가 되어야 하는데, 영어는 다들 부담스러워 하죠. 그나마 중국을 선호하는 것은 조선족이 있기 때문이에요. 그런데, 중국에 땅은 넓지만, 기술자 인력 풀이 크지가 않아요. 북경은 이미 많이(인건비가) 비싸져 있고, 중국의 이직률이 굉장히 심해요. 20% 이상 되요. 또, 중국화가 강세이고.”(L사)

“중국 등에서 sourcing을 한다고 치더라도, 국내 고객 중에 영어를 아주 잘하는 사람 그리 많지 않아서 의사소통을 어려워해서, 자격이 상대적으로 덜 갖추어졌더라도 국내 인력을 선호하는 경향이 있어요.”(D사)

4.3 Captive Environment

현재 국내 IT 기업의 글로벌 소싱이 미진한 것에 대한 원인으로 국내 IT 서비스 기업들이 captive 환경에서 일을 하는 것을 들고 있다. 다음은 관련된 인터뷰 내용이다.

“service provider와 client가 ‘mutuality level’이 거의 비슷해야 하는데, service provider 수준은 매우 높운데, 국내 client들은 그 수준에 비해 뒤쳐져 있는 상황입니다. 이러한 상황에서 Service

Provider의 역할만 바뀐다고 해서 해결되는 문제가 아니라, 그 수준에 맞게끔 고객들도 catch up을 해주어야 하는데, 국내 IT 기업들은 첫 번째, 방법론에 있어서 약하고, client들의 경우는, 프로세스를 따르는 과거의 경험과 습관을 버리지 않는 경향이 있습니다. 또한 너무 Captive market 환경에 있다 보니, Service Providers의 대부분의 매출이 자회사나 계열사이다 보니 안이하고, 고객들은 또한 그 Captive market에 있으므로 사실 상 제대로 된 고객이 없죠. 그래서 괜찮은 고객들은 captive화에 되어서 그 안에 매달려 있고, 따라서 집착을 버리지 않고, 내부 정책이나 프로세스에 얽매어 있다 보니, 역량들이 아웃소싱에 대한 시너지를 내는 쪽으로 못 가고, 의사결정 체계가 정치적으로 매달리다 보니, global sourcing이 전 세계적으로 활성화 되고 있는 것과 달리, 국내는 사실상 특이하게 못 따라가고 있어요.”(I사)

4.4 거래비용 문제

“거래비용이 너무 많이 들어요. 이 사람은 100의 역량에 100만 원을 주는데, 그런데 이 사람은 역량 70인데 50만 원 정도 든다고 하면, 우리가 생산성을 봤을 때 후자가 높다고 봐요. 그런데 그것만 개인적으로 보는 게 아니라, 거래비용이 너무 많이 드니까. 내가 그 사람 위해서 커뮤니케이션해야 되고, 출장 가서 가르쳐줘야 되고 우리 문화도 알려야 되고, 또 그 사람들은 밤샘하지 않는 문화라고 하면 요건이 명확해야 하는 거고. 또 하나의 시스템을 개발한다. 그러면 우리 국내 외주업체는 이 주변을 다 알기 때문에 이게 어떤 포지션인지 다 아는데, (글로벌 소싱의 경우) 그 주변을 다 얘기해줘야 해요. 그래서 모들화해서, 독립적인 모듈만 보낼 수 있는 거지, 큰 시스템에 대해서 이 부분은 인터페이스가 민감한데, 그 주변에 있는 것까지 다 알아야 하는

데, 그것까지 커뮤니케이션 하려고 하면 힘들어요. 커뮤니케이션 비용이 더 많이 든다는 이야기도. 그 커뮤니케이션 비용을 따져보면, 과연 그 인력을 활용하는 비용이 쌀 것인가에 대한 회의감이 들기 시작했죠. 만약 내가 영업대표라서 사업을 수주했어요, 그럼 전사 입장에서는 중국 GDC 있으니까 인력 활용하라고 하면, 별로 싸지 않을 거라고 예상하면서 사용하지 않는 거죠. 인센티브가 있겠어요? 그래서 국내 개발자들은 GDC가 어디 있는지도 모르는 사람 많아요. 그러니까 그런 모멘텀이 없다는 거죠. 그렇게 글로벌 소싱이 붙어 있으면 ‘내가 회사에서 살아남고 경쟁력을 갖추기 위한 차별화 포인트가 뭐냐, 나는 어떤 부분에서 회사에게 메리트를 유지할 건가’ 생각하면 스킬셋도 있을 것 같고, 마인드셋도 있을 것 같은데 그렇게 하기에 지금 현실은 그렇지 않았다는 거예요.”(S사)

“그런데 우리 일하는 방식 자체가 산출물 현행화 안되지, 공정 분리 안되지. 이런 상황에서 코스트를 어떻게 맞춰야 하느냐 하는 문제 때문에, offshoring을 하려고 해요. 그런데 이러한 난관들을 넘어서 어떻게 해 나아가느냐 그게 숙제예요. low-cost-delivery 모델을 만드는 일은 필요하다, 그걸 만들어 내기 위해서 글로벌 소싱을 한다, 그런데 현실적으로 복잡한 문제들이 잘 극복이 안되고 있는 거죠. <중략> 테크니컬한 기술 말고, 의사소통이 가장 문제예요. 하나는 말이고, 하나는 산출물이죠.”(L사)

4.5 글로벌 소싱 활성화에 대한 준비

주목해야 할 것은 국내 인력의 IT 기피현상으로 인한 한국 IT 인력의 회소성과 더불어 국내 IT 서비스 산업의 Captive 구조는 국내 인력의 능력이 외국 인력에 비해 상대적으로 하향곡선을 그리게 한다는 것이다. 다음은 관련 인터뷰이다.

“인도 기술자들은 내부 사업이 없고 즉 다시 말해 Captive가 없고, 해외 사업이 100%이다 보니, 자기 경쟁력을 키우지 않으면 시장에서 살아남을 수 없지만, 국내의 경우 재벌 기업에 속하는 IT 서비스 기업들이 재벌 내부 사업체의 서비스를 전담하다 보니 온실환경에서 비즈니스를 하는 것과 같다. 그러다 보면 외국인력들은 능력이 계속 향상되는 반면에, 우리나라는 변곡점까지 갔다가 결국은 하향선을 그릴 수 있고 시간이 갈수록 그 격차는 더 심화된다고 볼 수 있는 것이다. 이미 2009년 디지털 타임즈 기사에 의하면 인도 IT 인력은 대학원 수준이라면, 한국 IT 인력은 중학교 수준이라고 보고 있다.”(I사)

“대체 가능한 부분은 가격경쟁력싸움이니, 그런 부분은 해외 글로벌 소싱 기업에 넘겨주는 게 맞고요. 여기 인력(C사개발자)들은 그 사람(해외 outsourcing 인력)들이 할 수 없는 고급작업으로 쉬프트하는 게 맞는데, 그런 것들은 주로 고객과의 커뮤니케이션, 업무분석, Relation Management, Business Analysis. 그래서 개발을 포함한 산업에 특화된 기술, 지식을 갖고 있으면서 고객을 리딩하는 역할로 전환을 해야겠죠. 그런데 대부분 그런 부분이 약해요, 대부분 회사들이. 컨설팅의 분야라고 생각하니까. 그런데 개발 쪽에서도 consultative하게 나갈 수 있거든요. 그런 부분으로 업무를 이전하는 게 좋고, 실질적으로도 고객이 요구하는 부분이 그런 부분이에요. 나랑 대화가 가능하고, 현업을 이끌어주고 현업과 원활하게 커뮤니케이션 할 수 있는 부분. 코딩하는 부분까지는 고객이 크게 터치하지 않거든요.

“GDC를 하려고 하는 이유는 국내의 개발자가 부족하고, 단가가 조금씩 높아지고 있기 때문에 어떤 쪽은, 예를 들어 ERP같은 경우, SCM의 특별한 경우에는 정규직보다 더 많은 단가를 지불하니까, 외주인데도 불구하고, 대기업 입장에

서는 그런 리스크를 가지고 있는데 그런 역량을 가진 개발자들이 국내 말고 해외에 있기 때문에, 해외는 단가가 싸기 때문에 활용할 수 있잖아요. 그런데 그게 말처럼 쉽지가 않아요. 그래서 질문에 다시 돌아와 대답을 한다면, ‘국내 인력 안 써, GDC 인력 쓸게’라고 이렇게 되면 GDC가 활성화 되어야 하는데, 저 두 가지 문제점으로 활성화가 안 됐기 때문에, 국내 인력들이 그렇게 위협을 느낄까? 지금은 그렇게 와 닿지는 않는다고 느껴요. 그래서 머릿속으로는, 이성적으로는 ‘아, 살아남을 건가’ 인식할 수는 있겠지만, 마음으로 와 닿는 건 없을 것 같아요. 물론 C사도 GDC가 있고 우리도 GDC가 있고, 경영하는 사람들 입장에서는 Global Data Center 등 global sourcing 역량 강화를 위해 많은 노력을 기울입니다. 같은 값이면,싼 인력, 더 고급 인력을 써보자 하는 것이죠. 그런데 나중에 어떻게 할 지 모르겠지만, 이런 말 들어봤잖아요. ‘한 나라의 대통령의 수준은 국민의 수준을 넘지 못하고.’ 내가 옛날에 컨설팅 해봐서 아는데, 고객이 똑똑해야 된다고. 그러니까, 우리 자체가 그렇게 잘 안 되고 있기 때문에, 그런 능력이 좀 부족해요. 왜냐하면 (우리는) 말로 하는 문화거든. 일본이나 미국처럼 문서화하는 문화가 아니고, 개발자가 이렇게 개발하면 되겠네, 이게 좀 부족해, 이렇게 문서화에 시간도 많이 걸리고.”(S사)

5. 데이터 분석

국내의 경우, 자격을 갖춘 개발자의 공급이 부족하기 때문에, IT 인력들은 글로벌 소싱에 대한 위기의식을 느끼고 있지는 않았다. SI 업체의 한 임원에 따르면, 자격을 갖춘 이공계 출신이 매우 부족하고, 이공계나 컴퓨터공학과 전공한 학생들도 업무 자체가 힘들고 야근이 많은 SI 업체나 중소기업의 소프트웨어 업체를 기피하기 때문에 IT service가 필요한 곳은 많으나 공급이 부족한 실정

이라고 한다.

이러한 공급 부족현상을 완화하기 위해, 중국 등에서 우수한 인력을 소싱할 수 있음에도 불구하고, 글로벌 소싱이 매우 미진하게 진행되고 있는 이유는 국내 IT 인력들이 방법론 및 어학능력에 있어서 역량이 부족하기 때문으로 분석된다. 이런 역량 부족의 문제는 저렴한 해외 인력을 소싱하여 시스템을 개발하는 과정에서 발생하는 의사소통과 조정과정을 매우 복잡하게 하여, 글로벌 소싱으로 인한 비용절감을 불가능케 하는 요인이 되고 있다. 이러한 문제의 원인들 중 하나는 국내 IT 서비스 기업들이 captive 환경에서 일을 하기 때문으로 여겨진다. 즉 대규모 IT 서비스 기업의 경우, 대부분의 매출이 계열사에 IT 서비스를 제공함으로써 창출되다 보니, 고객사와 공급사 모두 방법론적으로 두리뭉실해 지는 것이다. 또한 국내 고객사들 중에도 영어를 아주 잘하는 사람이 많지 않기 때문에 의사소통의 어려움으로 인해 자격이 상대적으로 덜 갖추어졌더라도 국내인력을 선호하는 경향이 있다. 이에 따라 글로벌 소싱이 전 세계적으로 활성화 되고 있는 것과 달리, 국내는 미진하게 이루어지고 있다. 주목해야 할 것은 국내인력의 IT 기피현상으로 인한 한국 IT 인력의 희소성과 더불어 국내 IT 서비스 산업의 Captive 구조는 국내 인력의 능력이 외국인력에 비해 상대적으로 하향곡선을 그리게 할 수도 있다는 것이다.

정리하면, 글로벌 소싱과정에서 겪게 되는 의사소통과 조정의 문제로, 애초 목표했던 비용절감의 근본취지는 사라지고, 고객서비스는 서비스대로 만족스럽지 못하는 상황이 반복됨에 따라 국내 IT 기업들은 개발소싱을 자체적으로 해결하는 경향이 있다. 그러다 보니 아직까지 외국 IT 인력에 대해 위기감을 피부로 느끼지는 않지만, 이런 상황이 지속되면, 국내 IT 인력은 글로벌 IT 인력에 비해 경쟁력을 잃는 상황이 올 수 있다는 것이다. 또한 궁극적으로 대체 가능한 개발 부분은 가격경쟁력을 이유로 해외 소싱 기업에 넘겨주는 게 맞다는 데 대부분의 기업들은 동감하고 있었지만, 현실적

인 역량 부족으로 인해 해외소싱이 활성화 되는 데는 시간이 걸릴 것이라고 여겨진다.

국내 IT 인력의 관점에서 볼 때, 글로벌 소싱에 있어 해결되어야 할 과제로는 국내 IT 인력의 언어와 의사 소통 문제를 들 수 있다. 특히 국내 분석 설계자의 영어 산출물 생성 능력이 향상되어야 글로벌 소싱이 활성화 될 수 있을 것으로 보인다. 이와 함께 국내 분석 설계자의 시스템 개발 방법론에 대한 이해와 적용이 병행되어야 할 것으로 보인다. 또한 국내 인력들은 해외 아웃소싱 인력들이 할 수 없는 고급작업으로 쉬프트하는 것이 바람직하며, 그런 고급 업무들로는 고객과의 커뮤니케이션, 업무분석, Relation Management, Business Analysis 등을 들 수 있다. 그래서 개발을 포함한 산업에 특화된 기술, 지식을 갖고 있으면서 고객을 리딩하는 역할로 전환이 필요한 것으로 나타났다. 그런데 대부분 회사들이 그런 부분을 컨설팅의 분야라고 생각하지만, 개발 쪽에서도 그런 부분으로 업무를 이전하는 게 좋다는 지적이다. 실질적으로도 고객이 요구하는 부분도 고객과 대화 가능하고, 현업을 이끌어주고 현업과 원활하게 커뮤니케이션 할 수 있는 부분이라고 지적하고 있다.

6. 결 론

IT 업계의 고용주들은 ‘곧 고용난이 올 것이다’, ‘공급이 수요를 따라 잡지 못한다’는 위기의식을 느끼고 있다[26]. 이에 대한 근거로는 다음을 들 수 있다.

- 인구의 노령화(베이비 부머들의 은퇴)
- 출산율 저하
- 낮은 여성 비율
- IT 관련 프로그램에 재학하는 학생 수의 감소
- IT 직업에 대한 관심 저하

이러한 상황에서 국내 기업들은 글로벌 소싱을 활성화하고 IT 인력의 활용 및 재배치를 통해 중장기적으로 발생할 수 있는 IT 인력 부족 문제를 최

소화하여야 한다.

본 연구는 국내 기업의 글로벌 IT 소싱의 활성화 위해 해결되어야 할 과제를 제시하였다는 점에서 의의를 가진다. 글로벌 IT 아웃소싱의 성공적인 도입을 위해서는 해외 서비스 제공업체와 기업 사이의 지식 이전이 결정적인 역할을 한다[23, 25]. 서비스 제공업체와 기업 간의 지식 이전에는 비용이 발생하며, 이러한 비용을 최소화하기 위한 효율적인 프로세스가 아웃소싱의 성과에 영향을 미치는데[17, 20]. 국내의 경우, IT 인력들이 방법론 및 어학능력에 있어서 역량 부족 문제는 저렴한 해외 인력을 소싱하여 시스템을 개발하는 과정에서 양자간의 원활한 지식이전을 어렵게 하여, 글로벌 소싱으로 인한 비용절감을 불가능케 하는 요인이 되고 있다. 따라서 글로벌 소싱의 활성화를 위해 해결되어야 할 과제로는 고객사의 의식 개선, 국내 IT 인력의 언어와 의사 소통 능력 향상, 특히 국내 분석 설계자의 영어 산출물 생성 능력이 향상되어야 할 것으로 보인다.

McKinsey Group의 보고서를 보면, 아래의 특징 중 적어도 한 가지를 가지고 있는 업무는 해외에서 소싱되기가 힘들다고 한다[13]. (1) 고객과의 컨택이 요구되는 업무, (2) 국내의 지식(local knowledge)이 요구되는 업무 그리고 (3) 복잡한 접촉이 요구되는 업무. 해외인력으로 대체될 수 없는 기술과 지식요건을 갖춘 인력이란 위의 업무를 수행할 수 있는 IT 인력을 말하며, 비즈니스 지식과 기술적 지식을 고루 갖추어 비즈니스가 당면한 문제를 이해하고 기술을 적용하여 해당 문제를 해결할 줄 알며 비즈니스에 지속적인 혁신을 가져올 수 있는 인재, 이 과정에서 효과적으로 의사 소통할 수 있는 능력을 갖춘 인재를 의미한다. 본 연구의 결과도 McKinsey Group의 보고서와 일맥상통하며, 본 연구는 IT 산업에 진입하고자 하는 예비 인력들을 교육하는 교육계의 관점에서, 미래에 기업이 필요로 하는 인재들의 지식요건을 제시함으로써, IT 관련 학과들이 기존의 커리큘럼을 재정비할 수 있는 계기를 마련하는데 의의가 있다고 본다.

IT 관련학과들의 교육이 중점을 두어야 하는 지식영역으로는 비즈니스 영역(business domain)의 지식, 프로젝트 관리지식, 기술적 지식을 들 수 있다. 비즈니스 영역 지식은 업무(function)/프로세스 지식, 회사 지식, 비즈니스 프로세스 설계 /리엔지니어링 지식, 산업 지식 및 변화관리 지식 등을 포함하며, 프로젝트 관리지식은 프로젝트 계획, 리더십, 위험관리 영역을 포함한다. 기술적 지식으로는 시스템 분석과 설계 지식을 들 수 있다.

참 고 문 헌

- [1] 손민정, “글로벌 IT 서비스 산업 리더, 인도”, Kotra 보고서, <http://www.globalwindow.org>, 2013.
- [2] 정종원, “내러티브 탐구와 행정현상 연구”, 한국행정학회 학술대회 발표논문집, 제2011권, 제4호(2011).
- [3] Bharadwaj, S. and K. Saxena, “Impacting The Processes of Global Software Teams : A Communication Technology Perspective”, *Journal of Business Perspective*, Vol.10, No.4(2006), pp.63-75.
- [4] Beise, C., “IT Project Management and Virtual Team”, *Proceeding of the 2004 SICMIS Conference on Computer Personnel Research : Careers, Culture, and Ethics in a Network Environment*, 2004.
- [5] Boje, D., *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*, London : Sage, 2001.
- [6] Bruner, J., *Acts of Meaning*, Cambridge, MA : Harvard University Press, 1990.
- [7] Cicmil, S., “Critical factors of effective project management”, *The TQM Magazine*, Vol. 9, No.6(1997), pp.390-396.
- [8] Connelly, M. and D. Clandinin, *Narrative Inquiry : Experience and Story in Qualitative*

- Research, San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2000.
- [9] Dewey, J., *Experience and Education*, New York, NY : The Free Press, 1997.
- [10] Dodge, J., S. Ospina, and E. Foldy, Integrating Rigor and Relevance in Public Administration Scholarship : The Contribution of Narrative Inquiry, *Public Administration Review*, Vol.65, No.3(2005), pp.286-300.
- [11] Dvir, D., T. Raz, and A. Shenhar, An empirical analysis of the relationship between project planning and project success, *International Journal of Project Management*, Vol.21, No.2(2003), pp.89-95.
- [12] Eisenhardt and Kathleen, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4(1989), pp. 532-550.
- [13] Farrell, D., M. Laboissiere, and J. Rosenfeld, "Sizing the Emerging Global Labor Market", *The McKinsey Quarterly*, No.3(2005), pp.92-103.
- [14] Feldman, M., K. Sköldbberg, R. Brown, and D. Honer, "Making Sense of Stories : A Rhetorical Approach to Narrative Analysis", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.14, No.2(2004), pp147-170.
- [15] Gergen, K., *The Social Constructionist Movement in Modern Psychology*, *American Psychologist*, Vol.40, No.3(1985), pp.266-275.
- [16] Guba, E. and Y. Lincoln, Competing Paradigms in Qualitative Research, In Denzin Norman K. and Lincoln, Yvonna S.(eds). *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : Sage, 1994.
- [17] Hansen, M. and B. Lovas, "Knowledge sharing in organizations : multiple networks, multiple phases", *Academy of Management Journal*, Vol.48, No.5(2005), pp.776-793.
- [18] Jain, R., J. Simon, and R. Poston, "Mitigating Vendor Silence in Offshore Outsourcing : An Empirical Investigation", *Journal of Management Information Systems*, Vol.27, No.4(2011), pp.261-297.
- [19] Karlsen, T. and P. Gottschalk, "An empirical evaluation of knowledge transfer mechanisms for IT projects", *Journal of Computer Information Systems*, Vol.44, No.1(2003), pp.112-119.
- [20] Karsten, O., "Productivity Impacts of Offshoring and Outsourcing : A Review", *OECD Directorate for Science, Technology and Industry(STI) Working Paper*, 2006.
- [21] Keil, M., G. Im, and M. Mähring, "Reporting badnews on software projects : the effects of culturally constituted views of face-saving", *Information Systems Journal*, Vol.17, No.1 (2007), pp.59-87.
- [22] Ko, G., L. Kirsch, and W. King, "Antecedents of knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations", *MIS Quarterly*, Vol.29, No.1(2005), pp.59-85.
- [23] Kobitzsch, W., D. Rombach, R. Feldmann, "Outsourcing in India", *IEEE Software*, Vol. 18, No.2(2001), pp.78-87.
- [24] Levina, N. and E. Vaast, "Innovating or doing as Told? Status differences and overlapping boundaries in offshore collaboration", *MIS Quarterly*, Vol.32, No.2(2008), pp.307-332.
- [25] Mastek, "How to get more out of offshore outsourcing?", http://www.Mastek.com/white_papers.asp?id=9, 2005.
- [26] McKeen, J., H. Smith, and J. Jin, "Developments in Practice XXXII : Successful Strategies for IT Staffing", *Communications of*

- AIS*, Vol.24, Vol.46(2009), pp.805-820.
- [27] Murray, M. and R. Crandall, "IT Offshore Outsourcing Requires a Project Management Approach", *SAM Advanced Management Journal*, Vol.71, No.1(2006), pp.4-12.
- [28] Pfannenstien, L. and R. Tsai, "Offshore Outsourcing : Current and Future effects on American IT Industry", *Information Systems Management*, Vol.21, No.4(2004), pp.72-80.
- [29] PMI(Project Management Institute), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Project Management Institute, PA : Newtown Square, 2004
- [30] Sarker, S., D. Nicholson, and K. Joshi, "Knowledge Transfer in Virtual Systems Development Teams : An Exploratory Study of Four Key Enablers", *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol.48, No.2 (2005), pp.201-218.
- [31] Thondavadi, N. and G. Albert, *Offshore Outsourcing-Path to New Efficiencies in IT and Business Process*, Published by the authors, 2004.
- [32] Valacich, J., J. George, and J. Hoffer, *Essentials of Systems Analysis and Design*, New Jersey : Pearson Education, 2006.
- [33] Vijayan, J., "Companies expected to boost offshore outsourcing", *Computer World*, Vol. 37, No.7(2003).
- [34] Weick, K. *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oak, Ca : Sage, 1995.
- [35] Yasin, M., "An Empirical Investigation of International Project Management Practices : The Role of International Experience", *Project Management Journal*, Vol.31, No.2 (2000), pp.20-31.
- [36] Yin, R., *Case study research : design and methods*, Sage Publications, Inc, 1984.

◆ 저 자 소 개 ◆



김 경 민 (gkim@ewha.ac.kr)

이화여자대학교 컴퓨터학과를 졸업하고 Texas Tech University에서 경영정보학 석사와 박사를 취득하였다. 현재 이화여자대학교 경영대학 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 글로벌 아웃소싱과 관련된 조정 및 통제 메커니즘, 다국적 기업의 정보시스템 전략 등이다.