

신용카드리뷰

The Credit Card Review

Vol 16-2(2022년 6 월)

경영컨설턴트 태도에 대한 재탐구

지 상 준

아이피엑스주식회사 팀장 및 한성대학교 지식서비스컨설팅학과 박사과정

유 연 우

한성대학교 스마트경영공학부 교수



한국신용카드학회
Korean Creditcard Academic Society

www.kci.go.kr

경영컨설턴트 태도에 대한 재탐구*

지 상 준**

아이피엑스주식회사 팀장 및 한성대학교 지식서비스컨설팅학과 박사과정

유 연 우***

한성대학교 스마트경영공학부 교수

〈Abstract〉

경영컨설턴트는 산업트렌드를 이끌어가는 중추적인 역할을 수행한다. 컨설팅 수행은 기업의 성과로 이어지며, 기업의 성과는 경영컨설턴트의 역량과 유의미한 영향이 있음을 실증연구를 통해 밝혀졌다. 이렇게 태도 지표가 중요함을 시사하고 있지만, 태도 지표를 선행연구자의 기준에 따라 자세히 살펴보면 역량개념이나 직무분석과 혼동하는 등 정형화되지 않은 지표를 활용하고 있음을 확인할 수 있다. 따라서 태도 지표 제안을 위해 문헌자료 38편을 수집하고 선행연구자가 제시한 기준으로 삼아 총 27개 태도 지표를 분석하여 10개의 지표로 재정리하였다. 본 연구는 역량의 개념을 토대로 개인의 특성을 배제하고 직무분석과 연관되는 지표는 제외하였고 훈련과 개발을 할 수 있는 지표만 선정하였다. 경영컨설턴트 태도에 대한 다양한 실증 연구들이 나올 것이며, 태도 뿐 아니라 지식과 기술 측면에서 새롭게 지표가 제시되어야 함을 시사한다. 그리고 경영컨설턴트 간 비교측정과 신속한 피드백이 가능한 훈련 프로그램이 개발되어 경영컨설턴트의 태도가 개선되는 데 도움이 될 것이다.

핵심 단어: 경영컨설턴트 역량, 역량모형, 태도역량, 문헌분석, 산업트렌드

* 이 연구는 한성대학교 학술연구비 지원과제임.

** (제1저자) 서울시 성북구 삼선교로16길 116 한성대학교 지식서비스컨설팅학과, Tel: 02)760-5693,
E-mail: goodmanji@naver.com

*** (교신저자) 서울시 성북구 삼선교로16길 116 한성대학교 스마트경영공학부, Tel: 02)760-8009,
E-mail: threey0818@hansung.ac.kr

I. 서론

중소기업은 산업혁명 4.0, 지능형 공장, 디지털 전환, 그리고 환경·사회·지배구조 경영과 같은 산업트렌드의 지배 속에 처해 있다. 기업은 이런 산업트렌드와에 맞게 경영변화를 꾀하기 위한 외부 컨설팅이나 정부의 정책지원사업 신청 등을 시도하기도 한다(원영준, 2021).

기업의 경영자와 직원들은 산업트렌드에 맞게 경영변화를 시도하지만, 모든 기업이 적극적으로 확산하는 데에는 어려움이 있다. 예로 들어, 디지털전환은 정부에서 지원해주며, 이를 참여하는 중소기업의 경영진은 디지털전환 그 자체에만 관심이 있을 뿐 직원들의 인식과 투자 등이 부족하고 디지털 전환에 대한 이해도가 떨어져 목적에 맞게 제대로 활용하지 못하고 있다(홍지승 외, 2017; 조영삼 외, 2021; 김용 외, 2021). 또 한편으로 산업트렌드 전반적으로 관심이 없는 '성장정체'를 고수하는 기업도 존재하기도 한다(조덕희, 2021).

이런 측면에서 경영컨설턴트는 산업트렌드에 관하여 중요한 역할 5가지를 수행한다. 첫째, 중소기업의 경영목표를 달성할 수 있도록 이바지를 하고 둘째, 산업트렌드와 맞지 않는 문제점을 해결하고 프로세스를 혁신하며 셋째, 새로운 전략을 발견하고 적용할 수 있도록 도움을 주며 넷째, 경영진과 직원이 산업트렌드 인식이 향상되도록 학습을 증대시켜주는 역할을 한다. 마지막으로 그 기업이 변화와 혁신을 실행할 수 있도록 전체적인 기업의 능력을 강화한다(Kubr, 1977). 따라서 경영컨설턴트는 기업의 변화와 성장을 위해 매우 필요한 존재적 역할을 한다고 볼 수 있다.

중소기업은 산업트렌드에 맞는 사업을 도입시킬만한 자원이 충분히 확보되어 있지 않아 경영컨설턴트를 활용하는 것이 가장 효과적이다. 컨설팅을 받는 수진 기업은 경영진과 직원들이 적극적으로 참여할 때 산업트렌드에서 요구하는 만족할 만한 서비스를 받을 수 있고 컨설팅 재이용으로 이어질 것이며, 이런 구조를 만들어가려면 경영컨설턴트의 태도가 무엇보다 가장 중요한 요소라고 할 수 있다(김상문, 2018). 급변하고 있는 산업트렌드 속에서 경영컨설턴트는 태도, 전문적인 지식, 효과적으로 컨설팅을 할 수 있는 기술과 같이 역량을 지속적으로 개발해야만 기업의 성장, 서비스 만족과 품질향상, 그리고 고객유지로 이어질 수 있다. 또한, 경영컨설턴트 역시 산업의 변화에 수궁하고 태도가 향상되기 위해서는 배우려는 학습 동기, 의지, 그리고 노력이 필요하다(이인수, 2017).

정한석·문재승(2016)의 연구는 경영컨설팅과 관련된 연구가 2000년대부터 본격적으로 양적인 증가세를 보인다고 분석하였다. 특히 경영성과, 고객만족, 컨설팅 결과를 종속변수로 두고 컨설팅 제공 주체와 서비스, 그리고 컨설팅 대상기업을 독립변수나 매개변

수로 하여 인과관계를 규명하기 위한 다양한 실증연구가 활발하게 전개되었음을 확인하였다. 특히, 경영컨설팅의 역량을 독립변수로 하는 연구가 활발하여 컨설팅 연구에 있어 경영컨설팅 역량의 중요성을 쉽게 알 수 있다. 역량의 범주 중 태도는 불확실하고 급변하는 대외환경 속에서 경영컨설팅트가 반드시 교육과 훈련을 통해 지속해서 향상해야 할 요소라 할 수 있다.

그러나, 경영컨설팅 분야의 학문연구에서 활용되고 있는 태도 지표를 살펴보면, 역량의 개념이나 역량모델링, 그리고 역량 특성의 측면에서 직무분석과 혼동하여 활용하거나(박용호, 2018), 제외되어 있는 등 아직 정형화되어 있지 않다. 이런 측면에서 태도 지표는 다시 정리해야 할 필요성이 있다. 이 연구는 선행연구로부터 스크리닝 도구를 개발하고 기존의 활용한 지표에 대입하여 태도지표를 재정리를 하는 것이 목적이며, 이를 통해 향후 태도역량에 활용면에 있어 이론적 근거를 마련하고자 한다.

II. 이론적 배경

2.1. 경영컨설팅의 개념과 경영컨설팅의 서비스 영역

산업별, 기업별, 그리고 조직별 처해 있는 시장환경과 문제는 다양하고 이를 해결하는 방식 역시 다양하여 경영컨설팅에 대한 정의도 다양하게 제시되고 있다(김현영, 2014). Steele(1975)의 연구는 단순히 과제 해결을 도와주는 조력자의 역할로 보고 있으나 Greiner and Metzger(1983)의 연구는 훈련을 받고 자격을 갖춘 사람이 문제를 직접 발굴하여 해결하는 역할이라고 언급했으며, Markham(1991)의 연구에서는 자신의 경험과 지식을 효과적으로 활용되도록 제공하는 역할로 보고 있다. 또한 Williams and Woodward(1997)의 연구는 전문가적 지식을 갖춘 경영컨설팅트가 고객의 요구사항에 부합하는 서비스를 제공하는 것이라고 전문성에 대해 강조하기 시작했다. 그리고 중소기업정보기술진흥원(2011)의 보고서에서는 컨설팅은 사업성, 지속성, 환경대응성, 전문성, 고객지향성의 다섯 가지 특성을 포함하고 있다고 제시하였다. 이와같이 경영컨설팅에 대한 다양한 관점이 있지만, 국내에서는 중소기업정보기술진흥원에서 제시한 컨설팅의 특성을 개념적으로 가장 많이 인용되고 있으며, 이 연구에서도 경영컨설팅트가 산업트렌드의 중추적인 역할을 한다는 점에서 이 개념을 따른다.

서론에서 언급했듯이, 현대 산업트렌드는 정보통신기술(IT)을 접목한 디지털시대와 환경경영을 강조하는 환경·사회·지배구조(ESG) 등 전통적인 경영관리 방식인 재무·인사·마케팅·생산보다 다양화되고 복잡해지면서 경영컨설팅 서비스 영역은 점차 확대되고 있어

그 영역을 명확히 구분하는 것은 매우 어렵다. 한국산업표준분류표에서는 경영컨설팅을 전문서비스업의 ‘경영컨설팅 및 공공관계 서비스업’으로 구분하고 있고 중소기업정보기술진흥원(2010)의 보고자료에서는 기업을 대상으로 하는 컨설팅 산업 현황을 조사하면서 재무와 경영자문, 경영전략, 생산관리, 정보기술, 그리고 인사관리의 총 5가지로 분류하였다. 신태호(2006)의 연구는 경영컨설팅의 세분화로 <표 1>과 같이 한국과학기술정보연구원(2004)에서 분류한 경영, 정보기술, 외주, 환경, 기술, 법률컨설팅 영역을 예로 들었다.

<표 1> Types and Contents of Management Consulting in KISTI (2004)

종류	전문영역	컨설팅 내용
경영컨설팅	마케팅, 재무, 인사, 생산, 구매, 무역유통, 공급망관리 등	경영전략, 경영혁신, 사업분석, 투자, 리스크관리, 브랜딩, 비전, 위기관리 등
정보기술컨설팅	전자자원관리시스템, 고객관리(Customer Relationship Managemant), 정보전략(Information Strategy Planning)	자원관리, 고객관계관리, 정보관리 등
외주컨설팅	기업프로세스외주(BPO: Business Process Outsourcing, 어플리케이션 서비스 공급(Application Service Providing))	공정개선, 가치공학, 업무개선 등
환경컨설팅	오·폐물 처리, 환경개선	폐기물 처리 방법 및 장치
기술컨설팅	연구개발, 기술거래, 기술정보	획득전략, 기술가치평가
법률컨설팅	특허, 소송, 인수합병	계약, 전략, 절차, 협상

컨설팅을 직접 서비스하는 개별 경영컨설팅회사나 컨설팅 기업의 경우, 경영컨설팅회사는 시장에서 요구하는 서비스를 제공하기 위해 전문성을 선택적이고 다양하게 갖추는 방안이 될 수 있으므로, 위에서 제시된 분류는 독립적이라기보다 전문성을 확보해 가는 과정에서 상호 의존성을 내포하고 있다. 이 연구는 경영컨설팅의 범위가 점차 다양해지고 있지만 정보기술의 발전이나 환경, 기술과 관계된 산업트렌드가 한국과학기술정보연구원의 컨설팅 분류에 적합한 서비스 범위 요소를 내포하고 있기에 이 분류를 따르도록 한다.

2.2. 역량의 개념

수십 년간 역량에 관한 연구는 개념, 활용, 성숙, 확장되기까지 심리학자, 교육학자, 경영 이론자, 인적자원 관리자들에 의해 다양한 연구가 진행되고 있다.

White(1959)의 연구에 의해 “Competence” 라는 용어로 역량 연구가 처음으로 게재되었다. 동기부여 이론에서는 탐구적인 행동을 설명할 수 없는데, “경쟁력”이라는 새로운 동기부여 개념을 도입하면서 “환경과 효과적으로 상호작용하기 위한 생물의 능력”으로 역량의 개념을 정의한 것이다. 이후 McClelland(1973)의 연구는 지능이 기반 된 사회에서 성공적인 요소를 살펴볼 때, 지능이나 적성 검사보다 직업적 능력을 검증해야 한다고 주장하면서 역량을 검증할 수 있는 방법론에 대한 개념을 설명했다.

이후 조직과 성과 간에 역량(Competency)이 개입하는 부분으로 인적자원관리 분야에서 연구가 발전되기 시작했다. McLagan(1980)의 연구에서는 효과적인 업무 수행을 위해서는 역량인 지식과 기술을 이해할 필요성이 있다고 주장하고 있으며, 역량 모델이 조직 기능에서 중요함을 설명하고 강조하고 있다. 역량 모델에 대한 실제적 관심은 Boyatzis(1982)가 제시한 역량 모델에 의해 시작되었는데, Boyatzis(1982)의 연구는 조직관리자의 동기, 특성, 자아 이미지, 사회적 역할, 기술이 특정한 행위나 설명되는 태도로 이어져 작업이 존재하는 조직환경이라는 동적상호작용 역량 모델에 대해 제시했다.

Spencer and Spencer(1993)의 연구는 역량개념에 대해 동기, 특질, 자아 개념, 기술 그리고 지식으로 구분하였고, 조직 내에서 직무나 특정 상황의 기준이 될 수 있는 기업의 성과와 관련 있는 특성에 대해 여러 조직에서 공통으로 발견되는 일반 역량 모델을 제시하였다.

역량의 개념과 역량 모델에 대한 확장까지 다양한 분야에서 역량을 추구하는데 많은 연구가 되었지만, 현업은 역량의 정의나 개념을 제대로 활용하지 못하고 있음을 Parry(1996)에 의해 질문이 던져졌다. 목적을 어떻게 둘 것인지에 대해 역량이 달라질 수 있음을 설명하면서, “직무의 주요 부분에 영향을 미치는 관련 지식, 기술 및 태도의 조합체이며, 직무수행과 관계가 있고, 수용된 기준에 따라 측정할 수 있으며, 훈련과 개발을 통해 개선할 수 있다.”라고 역량 정의를 강조하였다. 그 이후의 연구에서 Parry(1996)의 연구는 대부분의 인적자원 관리자들이 역량이 무엇인지 알지 못하기 때문에 다양한 역량 항목 중에서 성격으로 설명되는 특성과 심리학적 유형은 삶에서 형성될 수 있지만 어떤 것은 유전적일 수도 있기에 변화에 저항할 수 있어 훈련을 통해 크게 변화될 수 없으므로 배제가 되어야 한다고 주장하면서 심리학적 유형 특성인 협력적(cooperative), 주장적(assertive), 단호한(steadfast), 단단한(decisive), 창의적(creative), 겸손한(humble), 자주적(independent), 정책적응(conforming to policies), 헌신적인(committed), 주도적(initiative), 유연함(flexible), 팀플레이어(team player), 규율적(disciplined), 자존심(self-esteem) 등으로 열

거했다.

역량과 관련된 선행연구들을 종합적으로 검토했을 때, 공통된 특징 하나는 기술과 지식은 공통으로 포함을 하고 있고, 또 다른 하나는 ‘태도’를 개별적으로 사용하거나 ‘태도’ 외에 ‘특성’이나 ‘특질’로 구분하여 설명하고 있다는 점이다. 역량의 정의를 명확히 제시할 수 없지만, Parry(1996)의 연구에 따르면, 개인의 특성인 성격적 특성은 교육과 훈련을 통해 쉽게 개발될 수 없는 특성으로 인해 배제되어야 한다는 것이다. 또한, 박용호(2018)의 연구는 인적자원관리 분야에 있어 역량에 대해 직무분석과 혼동을 뛰어넘을 것을 당부하고 있다. 국내의 역량 모델 개발과 관련된 연구가 직무분석과 혼동하고 있음을 지적하며, 역량 모델은 개인의 행동 기반의 일 분석이고 직무분석은 작업을 기반으로 한 분석 방법으로써 개인 외부의 객체가 대상인 직무 그 자체라는 점을 비교하고 있다.

따라서, 이 연구는 역량의 개념을 스크리닝 도구로써 ‘태도’에 포함된 개인적 성격특성이나 특질은 제외하여 개발할 것이며, 교육이나 훈련으로 개선될 수 있는지 살펴보아야 한다. 또한, 행동적 특성과 관계없는 직무분석과 관계된 책무나 작업으로 구성된 지표라면 이 또한 제외하는 것을 조건으로 잡을 것이다.

2.3. 경영컨설턴트의 태도

컨설팅 학문 분야에서 경영컨설턴트의 태도와 관련된 다양한 역량 모델 개발이 진행되었다.

Allen and Davis(1993)의 연구에서는 윤리적 컨설팅 행동의 결정요인 평가연구를 진행했는데, 경영컨설턴트가 보유한 개인적, 직업적 가치관과 직업윤리 영향에 대한 관계를 밝히면서 경영컨설턴트의 윤리적 행동이 중요함을 도출했다.

McLachlin(1999)의 연구는 경영컨설턴트가 고객으로부터 계약 성공을 끌어내기 위한 중요한 요소로써 경영컨설턴트의 무결성, 고객의 준비상태 및 참여, 합의, 고객 통제, 경영컨설턴트의 역량을 언급하였다. 이 중 지식과 기술 역량은 실천의 균형, 소통 능력, 사전 준비가 포함되어 있으며, 태도는 자신의 한계를 알고 역량에 따라 행동하는 ‘자기 이해’를 제시하고 있다. 또한, 경영컨설턴트의 무결성은 개인적 특성을 포함하는 지표로써 동기부여, 윤리성, 객관성, 정직, 충성심, 그리고 기밀 유지를 언급하고 있다.

Kubr(1997)의 연구는 컨설턴트의 역량이 성격특성, 적성, 태도, 기술 그리고 지식으로 설명될 수 있음을 제시하였고 성격특성으로 주도성(initiative), 야망(ambition), 유연성(flexibility), 인내(patience), 자신감(self-confidence), 수줍음(shyness) 등이 있다고 예를 들었다. 태도는 특정 문제에 대해 느끼는 것으로 인간의 선호와 흥미로운 경쟁 사이의 선택에서 비롯되는 결과에 관한 것으로 설명하고 있으며 기술은 태도, 지식, 적성을 직무에서 효과적으로 사용하는 것이라고 언급하고 있다.

Appelbaum and Steed(2005)의 연구에서는 경영컨설턴트 및 고객과의 관계를 통해 컨설

팅 성공 요인을 밝혀내는 것이며, 통신회사를 컨설팅했던 고객과 경영컨설팅트를 통해 중요한 관계 요소인 경영컨설팅트의 전문성, 긴장감과 동기부여에 대한 이해, 의사소통의 효과, 고객 중심, 명확한 목표, 명확한 결과물, 고객 준비상태에 대한 적응, 사전학습, 성공강조, 파트너십 등을 도출했다.

2000년대 중후반 국내 컨설팅 분야에서도 본격적인 역량 모델링 연구가 있었으며, 김광용 외(2008)의 저서에서는 지식(Knowledge), 자세(Attitude), 그리고 능력(Ability) 3가지 요소의 균형이 필요하다고 언급하면서 자세에 대해서는 “윤리적 행동과 책임”을 강조하면서 기밀 유지, 거짓 결과 제공금지, 결과 과장 금지, 결과에 대한 책임, 고객 배려, 추가 비용 요구금지 항목을 제시하였다.

이지은 외(2011)의 연구는 경영컨설팅트의 역량을 직무역량, 관리역량, 그리고 공통역량으로 구분하고 중소기업과 대기업을 컨설팅할 때 필요한 역량이 대상에 따라 달라짐을 연구하였다. 역량의 상위범주로 태도를 포함하지 않았지만, 공통역량 범주의 세부 항목은 고객수용 자세, 목표성취 의지, 신뢰와 호감 있는 언행, 자신감, 자기통제, 직업윤리로써 태도나 특성에 대한 항목으로 구성된 것임을 알 수 있다.

이외에도 Brooks and Edwards(2013)의 저서에서는 질의형 컨설팅 모델을 소개하면서 경영컨설팅트의 가장 중요한 자원은 ‘사람으로서의 됬됨이’를 언급하면서 네 가지 태도에 대해 제시하였다. 첫째, 경영컨설팅트는 전문성을 내려놓고 고객의 문제 앞에서 ‘알지 못함을 인정하나 어떻게 해결하는지를 아는 것’이 중요하기 때문에 겸손해야 한다고 설명하고 있으며, 둘째, 경영컨설팅트는 전문직으로써 자존감이나 자긍심을 가져야 할 직업이지만 자신의 정서(고통, 두려움, 기쁨 등) 상태는 자기연민이 있을 때, 자신을 개선이나 개발할 수 있다고 조언하고 있다. 셋째, 진실성 혹은 윤리성을 가질 때, 기업 문제 해결의 방향이 사회의 이익이나 손실까지 고려될 수 있음을 언급하고 있다. 마지막으로 고객에 대한 감사를 가져야 함을 언급하고 있다. 경영컨설팅트는 지식네트워크에 의존하지만 결국, 고객에게 질의를 하면서 다양한 솔루션을 얻을 수 있기 때문이라고 설명한다.

선행연구를 통해 종합했을 때, 경영컨설팅트의 태도는 성격특성까지 포함하여 다양한 연구자들에 의해 개발 또는 제시되었다는 것을 알 수 있다. 그러나, Parry(1996)의 주장대로 개인의 성향이 유전적으로 교육이나 훈련을 통해 쉽게 개발할 수 없으므로 태도지표는 성격특성을 명확히 구분할 필요성이 있음을 다시 한번 각인시켜야 한다.

2.4. 경영컨설팅트의 태도와 기업성과 간의 실증연구

국제경영컨설팅협회(ICMCI)의 국제공인지도사 컨설팅 자격은 미국을 중심으로 일부 알려졌지만, 여전히 제도화된 전문직의 지위와 동등한 위치에 있지 않다. 국내도 중소벤처기업부에서 공인경영지도사 자격을 부여하고 있지만, 무자격자가 컨설팅 수행하는 데

는 전혀 걸림돌이 되지 않는다. 모호한 경계라는 용어는 컨설팅 부문의 경영, 전략, 운영, 인적자원, 연구개발, 생산, 환경·사회·지배구조(ESG), 스마트공장 등 전반에 걸쳐 명확하게 구분되어 있지 않음을 확실히 보여준다(Benders et al., 1998). 이로 인해 거래상의 불확실성이 대두되었고 컨설팅이 기업 성장에 영향을 주는지 의문이 들기 시작함에 따라 국내에서도 2000년 이후 실증연구가 활발히 진행되었다.

컨설팅이 기업 성장에 유의미한 결과를 준다는 연구는 경영컨설턴트와 고객 관계에 있어 경영컨설턴트의 투입자원을 무엇으로 설정할 것이냐에 따라 달려있다. 이는 Larry and Robert(1983)의 연구 및 국제경영컨설팅협회의(2014)의 컨설팅 정의에서 확인해 볼 수 있다. Larry and Robert(1983)의 연구는 “특별한 훈련을 거쳐 자격을 갖춘 사람들이, 고객과 계약을 체결한 후, 객관적이고 독립적인 태도로 고객 조직의 경영 문제를 확인하고 분석하여 해결안을 제시하며, 해결안 실행의 도움을 요청받았을 때 이를 제공하는 조언 서비스”라 정의하였고, 국제경영컨설팅협회의(2014)의 보고서는 “컨설턴트가 가지고 있는 지식, 기술, 자산을 활용하여 객관적인 조언과 전문적인 지식 및 기술을 제공함으로써 조직이 문제를 해결하고 가치를 창출하며, 성장과 개선성과를 극대화할 수 있도록 돕는 것”이라고 정의했다. 여기서 살펴볼 투입변수는 경영컨설턴트의 서비스이며 그것이 경영컨설턴트가 보유한 역량이라고 볼 수 있다. 즉, 경영컨설턴트의 역량은 고객 기업의 성장과 개선을 극대화하는 데 있다고 볼 수 있다.

경영컨설턴트의 역량, 특히 태도가 수진 기업의 경영성과와 관련이 있다는 실증적 연구는 여전히 활발히 이뤄지고 있다. 윤성환(2008)의 연구는 경영컨설턴트 및 수진 기업의 프로젝트 관리자의 역량이 수진 기업 컨설팅 성과에 유의미한 영향이 있다는 것을 밝혔고, 태도 지표는 김광용 외(2008)의 “윤리적 행동과 책임”을 활용하였다.

이병진 외(2011)의 연구는 컨설팅 산업의 현황이나 정부 육성 정책 등의 연구에만 초점이 맞춰져 있는 것을 비판하면서, 정작 중요 요소인 경영컨설턴트에 관한 연구가 미흡함을 제기하였다. 이와 관련하여 경영컨설턴트 역량은 수진 기업에게 제공하는 컨설팅 서비스가 컨설팅 성과에 미치는 영향이 있음을 실증적으로 검증했다. 이때 활용된 역량은 능력, 자세, 지식의 범주로 분석하였고 자세는 김광용 외(2008)의 저서에서 활용한 지표를 사용하였다.

김상문(2018)의 연구는 소상공인 컨설팅에서도 의사결정을 하는 환경이 많아짐에 따라 컨설팅 기업과 컨설팅 수요 증가를 수반하였지만, 정부지원 컨설팅을 받는 수진 기업의 관심과 컨설팅 결과의 활용 또는 컨설팅 재이용이 경영컨설턴트 역량 및 태도와 관련이 있는지에 관한 구체적인 연구가 이루어지지 않아 이를 검증하는 연구를 하였다.

경영컨설턴트의 역량 범주 활용 측면에서 태도를 포함하는 실증연구가 있지만, 이지는 외(2011)의 연구에서 개발한 공통역량, 직무역량, 그리고 관리역량 지표를 활용하여 많은 실증연구에서 활발히 인용되고 있다. 공통역량, 직무역량, 그리고 관리역량의 지표

를 살펴보면 컨설팅 기업에 속한 컨설팅 수행팀에 적합하게 개발되어 있으며, 경영컨설턴트 개인의 태도로 한정했을 때의 역량은 공통역량으로 볼 수 있다. 김문준·조남호(2019)의 연구는 경영컨설턴트의 공통역량이 수진 기업의 재무적, 비재무적 성과에 영향이 있다고 밝혀냈으며, 경영자 특성은 경영컨설턴트의 역량과 기업의 성과의 사이에서 조절변수 역할이 있음을 확인했다. 여우현·임왕규(2016)의 연구는 경영컨설턴트의 역량과 경영성과 간의 관계에서 컨설팅 완성도를 매개변수로 추가하여 경영성과에 관한 실증적 연구를 하였다. 이 연구에서는 직무역량만이 경영성과에 영향을 미치지만, 공통역량은 컨설팅 완성도와 관계에서 영향이 있다고 밝혔다. 이정애 외(2020)의 연구는 경영컨설턴트의 역량과 서비스품질, 그리고 수진 기업의 조직성과 간에 영향이 있는지 실증연구를 진행하였다. 경영컨설턴트 역량은 컨설팅 수행 기간에 발생한 서비스품질에 유의미한 영향이 있고, 서비스품질은 조직의 창의성과 혁신성을 갖는 컨설팅 성과로 이어졌음을 밝혀냈다. 그러나, 경영컨설턴트 역량에 있어 역량의 지표에는 태도가 포함되지 않고 개인의 능력과 전문성 지표로만 이용됨을 확인할 수 있었다.

선행연구를 종합해보면, 경영컨설턴트의 태도는 수진 기업의 성과 측면에서 영향이 있고 중요한 지표임을 확인하였다. 하지만, 태도를 사용하지 않은 연구도 많아 태도지표에 대한 재정리가 필요함을 시사한다.

III. 연구방법

3.1. 연구절차

경영컨설턴트의 태도 지표를 재정리하기 위해 이 연구는 <그림 1>과 같이 총 5단계로 진행하였다. 태도 지표를 재정리하는 과정은 선행연구에서 이슈로 제시되었던 내용이 지표를 검증하는 기준점이 될 것이며 이 기준에 따라 새롭게 제시하는 것을 주안점으로 두었다. 1단계는 경영컨설팅 분야로 한정된 연구자료를 확보한 후 2단계는 역량의 개념과 선행연구의 이슈를 활용하여 스크리닝 도구를 도출하였다. 3단계는 2단계에서 개발한 스크리닝 도구를 연구자료에 스크리닝하기 전 태도 지표에 해당 되는지 적정성을 검토하였고 4단계는 스크리닝 키워드를 연구자료에 대입하여 태도 지표를 재정리하였다. 5단계는 이 연구의 시사점과 한계를 제시하였다.

<그림 1> Research Method



3.2. 자료수집

문헌자료 분석을 위해 국내 전자저널에서 제공하는 DBpia와 KISS에서 “컨설턴트 역량”을 키워드로 하여 225개의 문헌자료를 수집하였다. 이 연구는 경영컨설팅 분야만 한정하기 때문에 수집된 자료 중 ‘심리’, ‘상담’, ‘코칭’, ‘코치’, ‘수업컨설턴트’, ‘외식컨설턴트’ 등과 관련된 문헌은 제외하였고, 연구논문 중 태도 지표를 해외에서 인용한 논문이 있다면, 해외 논문을 포함하여 총 38편의 연구자료를 확보하였다.

3.3. 검증도구

지표개발은 기존에 개발된 지표를 활용하거나 기존에 개발된 지표가 없을 때 새롭게 만드는 방법이 있다. 기존에 개발된 지표는 비용과 시간이 새롭게 만드는 것보다 상대적으로 부족할 때 활용할 수 있어 이 연구는 기존에 개발된 지표를 사용하였다. 특히, 경영컨설팅 분야에서는 이미 개발된 지표는 있으나 재정리가 필요한 것이므로 기존에 개발된 지표를 활용하는 것이 적합하다.

기존에 개발된 지표를 재정리하기 위해서는 선행연구로부터 검증도구를 개발해야 한다. 1990년대 후반부터, 몇몇 선행연구에서는 역량모델링을 개발하면서 주의해야 할 점을 명시하고 있지만, 여전히 지켜지지 않는 부분이 있다. 이러한 주의사항이 무엇인지 살펴봄과 동시에 검증 도구를 개발하고자 한다.

Parry(1996)의 연구는 훈련과 개발을 통해 개선할 수 있는 것이 역량의 특징으로 설명하고 있으며, 특히 심리학적 개인 특성은 이러한 특징이 될 수 없으므로 제외해야 한다고 주장하고 있다. 따라서 이 연구에서는 심리학적 개인 특성을 배제하기로 한다. Kubr(1997)의 연구에서도 경영컨설팅의 역량을 성격특성, 적성, 태도, 기술 그리고 지식으로 구분하고 있으며, 성격특성을 태도와 분리함과 동시에 성격특성이 될 수 있는 항목을 제시하였다. 또한, 박용호(2018)의 연구는 국내에서 개발하고 있는 역량모델링 연구가 역량의 본원적 개념에서 출발하는 것이 아닌, 직무분석을 기반으로 개발되고 있어 직무분석과 혼동되지 말아야 함을 주장하고 있다. 선행연구의 주의해야 할 점을 종합하면, <표 2>와 같이 스크리닝 검증 도구로 활용할 수 있다.

<표 2> Screening conditions of Verification tool

연구자	스크리닝의 근거	스크리닝 조건
Parry(1996) <조건1>	- 역량의 특징은 훈련과 개발을 통해 개선할 수 있어야 한다는 것 - 심리학적 유형은 삶에서 형성될 수 있으나 어떤 것은 유전적으로 변화에 저항할 수 있어 훈련을 통해 변화가 힘들에 따라 배제	협력적(cooperative), 주장적(assertive), 단호한(ateadfast), 단단한(decisive), 창의적(creative), 겸손한(humble), 독립적(independent), 정책적(political), 헌신적(committed), 주도적(initiative), 유연함(flexible), 팀플레이어(team player), 규율적(disciplined), 자존심(self-esteem) etc.
Kubr(1997) <조건2>	- 역량은 성격특성, 적성, 태도, 기술 그리고 지식으로 설명된다고 정의 - 태도와 성격특성을 구분한 것이 역량구분의 특징	주도성(initiative), 야망(ambition), 유연함(flexible), 인내심(patience), 자신감(self-confidence), 수줍음(shyness) etc.
박용호(2018) <조건3>	역량모델링과 직무분석과 혼동되지 않아야 함 예) 직무프로세스에 해당되는 책무(duty), 과업(task) 등이 역량모델링 항목에 활용	개인적 행동특성 기반이 아닌 책무, 과업 등과 같은 항목은 제외

V. 연구결과

4.1. 경영컨설턴트 태도 지표 활용분석

경영컨설턴트 역량 모델링에 관한 연구는 총 8편으로 역량 관련 연구 중 약 21%에 해당하며, 이 중 이지은 외(2011), 김광용 외(2008)의 역량모델링 연구가 국내 경영컨설팅 학문분야의 50% 이상 실증연구로써 인용되고 있다. 이는 역량모델링이 개발되면 실증연구자들이 역량개념에 맞게 개발이 되었는지 검증할 수 없어 재정리가 필요함을 시사한다.

이 연구의 목적은 경영컨설턴트 태도 역량을 재정리하는 것으로 연구자별 태도 지표 활용 여부를 <표 3>과 같이 분류하였다.

<표 3> Use of Attitude Indicators by Researcher

연구자	연구방법론	태도역량 유무	피인용
Allen and Davis(1995)	실증연구	유	-
McLachin(1999)	모델링	유	-
Appelbaum and Steed(2005)	실증연구	유	-
고동길(2005)	실증연구	유	-
김광용 외(2008)	모델링	유	-
윤성환(2008)	실증연구	유	김광용 외(2008)
박소현 외(2009)	모델링	유	고석하(2006) Basellier and Benbasat(2004) Green(1989) Joshi and Kuhn (2007)
문형준(2010)	모델링	유	Block(1981) Kumar et al. (2000)
장동인(2011)	실증연구	유	윤성환(2008)
이병진(2011)	실증연구	유	김광용 외(2008)
이인수(2012)	실증연구	유	김광용 외(2008)

신동주(2012)	실증연구	유	김광용 외(2008)
진승후(2015)	모델링	유	Joshi and Kuhn(2007) Park(2004) Rhim et al.(2005)
최영석(2015)	실증연구	유	Mayer(1995) Popa(2004)
이철우(2016)	실증연구	유	김광용 외(2008)
Brooks and Edwards(2013)	모델링	유	-
김상문(2018)	실증연구	유	윤성환(2008)
전용대(2017)	실증연구	유	윤성환(2008)
이봉철(2018)	실증연구	유	신동주(2012)
윤성환(2018)	실증연구	유	김광용 외(2008)
홍영구(2018)	실증연구	유	김광용 외(2008) Allen and Davis(1993) Rynning(1992)
박동수(2019)	실증연구	유	김광용 외(2008)
강준휘(2020)	실증연구	유	김광용 외(2008)
이봉휘(2020)	실증연구	유	윤성환(2008)
이지은 외(2011)	모델링	△	-
이윤원(2012)	실증연구	△	이지은 외(2011)
배용섭(2013)	실증연구	△	이지은 외(2011)
여우현(2016)	실증연구	△	이지은 외(2011)
김문준(2017)	실증연구	△	이지은 외(2011)
김문준(2019)	실증연구	△	이지은 외(2011)
신재훈(2019)	실증연구	△	이지은 외(2011)
이유환(2008)	실증연구	무	-
Genevieve and Bassellier(2004)	모델링	무	-
최창호(2013)	실증연구	무	Appelbaum and Steed(2005)
이승희(2013)	실증연구	무	-
김두열(2013)	실증연구	무	Goleman(1995)
윤기창(2016)	실증연구	무	Jang and Lee(1997) Schein(1987) Wooten and White(1989)
이정애(2020)	실증연구	무	-

이지은 외(2011)의 연구는 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 범주화되었지만, 공통역

량의 지표를 살펴보면 대부분 태도역량 지표와 관련된 것으로 볼 수 있어 세모 형식으로 표기를 하였다. 태도역량은 기업의 성과에 유의미한 영향을 주는 중요한 지표로써 역량모형을 활용하여 실증연구를 진행할 때는 태도역량이 포함되어야 하는 것이 타당하다. 하지만, 이지은 외(2011)의 역량을 포함하여 컨설턴트 태도 역량을 사용하지 않은 연구 비율은 약 36.8%가 되며, 이 비율이 크고 작음의 문제보다, 경영컨설팅 학문에 있어 태도지표의 재정리가 필요한 시점이라고 볼 수 있다.

4.2. 태도 지표 재정리

태도 지표 스크리닝에 앞서, 태도 지표로써 활용할 수 있는지 1차 스크리닝이 필요하다. <표 4>는 역량모델링 및 실증연구에서 활용된 태도 지표를 연구자와 매칭하고 태도 지표가 적절하게 활용되었는지 1차 스크리닝을 진행한 결과이다.

<표 4> Indicators of Attitude through Literature

지표	이지은 외 (2011)	김광용 외 (2008)	고석하 (2006)	Baselli er and Benbas at (2004)	Green (1989)	Joshi and Kuhn (2007)	McLac hlin (1999)	Park (2004)	Rhim et al. (2005)	Block (1981)	Kumar et al. (2000)	Allen and Davis (1995)	Appelb aum and Steed (2005)	Brooks and Edwar ds (2013)	Mayer (1995)	Popa (2005)	홍영 구 (2018)	고동 길 (2005)	지 표 활 용 수	스 크 리 닝 결 과
성실 및 헌신			○	○	○	○	○			○	○				○	○			9	○
성취 지향성	○		○	○	○	○	○	○	○										8	○
자신감	○					○	○	○	○										5	○
결과에 대한 책임감		○	○	○										○					4	○
전문가 품위	○									○	○								3	○
직업 윤리	○						○					○							3	○
수진자 에 대한 배려		○													○	○			3	○
고객 이해						○		○	○										3	○
동기							○						○					○	3	○

<표 5> Reorganization of Attitude Indicators

지표	스크리닝 조건	조건 결과
고객지향성	-	유지
성취지향성	-	유지
전문가품위	-	유지
자기통제력	-	유지
윤리성	-	유지
고객배려	-	유지
고객이해	-	유지
경청	-	유지
자기연민	-	유지
고객에 대한 감사	-	유지
자신감	조건1, 2	제외: 성격, 훈련과 개발이 어려운 영역
고객 및 타인 존중	조건1, 2	제외: 성격, 훈련과 개발이 어려운 영역
기밀유지	조건3	제외: 고객계약에 해당하는 책무
거짓 결과 제공금지	조건3	제외: 고객계약에 해당하는 책무
결과 과장금지	조건3	제외: 고객계약에 해당하는 책무
결과에 대한 책임	조건3	제외: 고객계약에 해당하는 책무
추가 비용 요구금지	조건3	제외: 고객계약에 해당하는 책무
성실 및 헌신	조건1, 2	제외: 성격, 훈련과 개발이 어려운 영역
가치관	조건1, 2	제외: 성격, 훈련과 개발이 어려운 영역
동기	조건1, 2	제외: 성격, 훈련과 개발이 어려운 영역
충성	조건1, 2	제외: 성격, 훈련과 개발이 어려운 영역
몰입	조건1, 2	제외: 성격, 훈련과 개발이 어려운 영역
검손	조건1, 2	제외: 성격, 훈련과 개발이 어려운 영역

V. 결론

5.1. 연구요약

경영컨설팅 연구에서는 컨설팅에 대한 성과와 관련하여 수많은 질문으로부터 답을 찾

기 위해 실증적 연구가 꾸준히 진행됐다. 선행연구에서는 컨설팅을 받는 기업의 성과가 직접적으로 영향을 받는 경영컨설팅의 역량, 특히 태도와 인과관계가 있음을 확인됐다.

태도가 중요한 지표로 확인됨에 따라, 태도 지표 활용에 대한 적정성을 확인하기 위해 문헌자료 총 38편을 분석하였으며, 분석한 결과는 다음과 같다.

첫째, 역량 모델링 연구는 총 8편으로 확인되었고, 국내에서는 이지은 외(2011)와 김광용 외(2008)의 두 모형을 중심으로 실증연구 50% 이상 활용되고 있으며, 태도역량을 사용하지 않은 연구는 총 38편 중 약 36.8%가 정형화 되지 않은 것으로 분석되었다.

둘째, 태도 지표는 총 27개 중 17개 항목이 개인적 특성, 훈련과 개발을 통해 개선할 수 없는 영역, 그리고 고객계약과 같은 직무행위 등을 포함하고 있어 선행연구자들이 제시한 역량의 개념과 특성, 그리고 직무와 혼동하여 사용되고 있음을 확인했다.

셋째, 태도 지표는 스크리닝 도구를 활용하여 총 10개(고객지향, 목표지향, 전문가 품위, 자기통제, 윤리성, 고객 배려, 고객 이해, 경청, 자아 반성, 고객에 대한 감사) 항목으로 재정리 하였다.

5.2. 연구시사점

문헌자료를 분석하고 태도 지표를 도출하는 과정에서 발견한 연구적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 태도 역량지표의 재정리는 타당하다. 경영컨설팅 태도와 기업성과의 관계 연구에서 활용되는 지표들은 체계화되어 있지 않기 때문에 연구자들이 지표 활용의 선택 면에서 어려움이 있었을 것이며, 체계화의 근간을 정립했다는 것에 의의가 있다.

둘째, 태도 역량에서 개인의 특성을 분리했다는 데 의의가 있다. Kubr(1977)는 역량을 성격특성, 적성, 태도, 지식 그리고 지식으로 설명한 것을 보면, 태도와 성격특성은 하나로 보는 것이 아닌 개별적으로 구분해야 할 지표임을 볼 수 있다. 그러나, 국내 경영컨설팅의 역량 모델링 연구는 태도와 성격특성을 구분하지 않고 모두 포함한 것을 볼 수 있다. 물론, 다양한 실증연구에서 개인의 특성을 포함한 태도 지표와 기업성과 간의 관계에서 유의미한 결과가 있었지만, 컨설팅 성과를 달성하기 위한 개인의 행동 기반인 태도와 개인의 특성을 구분하지 않는다면, 훈련과 개발 그리고 지속적인 피드백에 있어 경영컨설팅에게 단기적이고 즉각적인 행동 변화를 기대할 수 없을 것이다.

셋째, 대외환경변화를 대비하여 경영컨설팅은 태도뿐만 아니라 지식과 기술도 훈련과 개발해야 할 행동 지표로써 정형화된 지표를 제시하는 도전적인 연구가 나올 수 있음을 시사해 준다.

넷째, 향후 경영컨설팅의 역량과 관련된 연구에서는 역량의 개념과 특성, 직무분석과 혼동되지 않도록 이론적 근거를 제시했다는 데 의의가 있다.

다섯째, 경영컨설팅 연구분야의 확장이다. 그동안 경영컨설팅 연구와 관련하여 정한석·문재승(2016)은 컨설팅 방법론, 컨설팅의 중요성, 경영성과, 고객만족, 컨설팅 효용성, 컨설팅 정책 및 방향성 제시 측면에서 연구가 되었음을 제시하였다. 이 중 경영컨설팅의 역량이 중요하다는 연구는 다양한 방식으로 제시되었지만, 훈련과 개발을 통한 경영컨설팅 역량이 향상되는 방법, 훈련프로그램, 역량진단평가와 관련된 경영컨설팅 연구는 거의 시도 되지 않았음을 확인할 수 있다. 역량향상을 위한 연구가 지속해서 시도된다면, 현업에서는 양질의 경영컨설팅트를 배출, 양성 및 지속해서 관리할 수 있는 체계가 잡힐 수 있을 것이다.

5.3. 연구한계 및 향후 연구

연구목적과 같이 경영컨설팅트의 태도 지표의 재정리 필요성과 스크리닝 도구를 활용하여 재정리된 태도 지표는 제시되었지만, 연구의 한계점도 함께 살펴보기로 한다.

첫째, 문헌 연구는 정량적 분석의 형태로써 기준을 잡고 종합된 태도 지표에 대입하여 지표를 제시하였으나 연구방법론의 측면에서 과학적으로 신뢰성 있고 타당성 있는 검증은 연구되어야 한다. 향후 연구에서는 스크리닝의 과정, 역량개념과 특성 기준, 종합적인 역량지표에서 정리되어야 할 부분에 대한 외부 전문가 의견을 통해 과학적 일반화에 도달할 수 있도록 해야 한다.

둘째, 경영컨설팅의 서비스 범위는 2000년대 초반에 제시된 것으로 약 20년이 지난 지금의 시점에서 봤을 때 매우 한정적이다. 현재는 다양한 경영컨설팅 서비스 분야에서 활동하고 있는 경영컨설팅트가 있을 수 있으며, 이 경영컨설팅트는 포함되지 않을 수도 있어 경영컨설팅의 서비스 분야도 새롭게 제시되어야 할 것이다.

셋째, 역량의 개념은 연구자마다 바라보는 관점이나 활용목적에 따라 다양하게 해석되고 개발될 수 있음을 지적하고 있다(Megahed, 2018). 이 측면에서 볼 때, 이 연구의 태도지표 재정리는 다르게 해석될 수 있다. 하지만 국내에서 2000년대 후반부터 2010년대에 역량모델링이 개발된 이후, 역량지표는 연구자에 따라 다양하게 활용된 측면이 있고 재정리가 필요한 시점임을 이 연구에서 알리고 제시함으로써 향후 경영컨설팅트의 새로운 역량모델링을 개발할 때 참고가 되어야 한다.

참 고 문 헌

- 김광용·김명섭·이채언·이용희(2008), 「비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용」, 청람, 52-68.
- 김문준·조남호(2019), “경영성과에 영향을 미치는 컨설턴트 역량에 관한 연구-경영자 특성의 조절효과”, 「산업진흥연구」, 4(1), 45-55.
- 김상문(2018), “컨설턴트 역량이 수진기업의 참여도와 재이용에 미치는 영향”, 「중소기업금융연구」, 38(1), 3-26.
- 김용·조재한·송단비(2021), 「기업 ESG 경영 확대에 대한 산업정책적 접근과 시사점」, 산업연구원, 2021.12.05
- 김현영(2014), 「중소벤처기업의 경영컨설팅 품질과 기업역량 간의 관계분석을 통한 균형성과지표 향상방안」, 건국대학교, 박사학위논문.
- 박용호(2018), “역량에 대한 재탐구: 개념이해 및 활용에서의 혼동 뛰어넘기”, 「평생교육·HRD연구」, 14(3), 89-113.
- 여우현·임왕규(2016), “경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영향”, 「Journal of Digital Convergence」, 14(6), 93-107.
- 원영준(2021), 「기업환경 변화 대응! 중소기업 기술혁신이 답이다」, (월간)KIET산업경제, 273, 81-85.
- 윤성환(2008), 「컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 숭실대학교, 석사학위논문.
- 이병진·장성호·이종환(2011), “컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 있어서 PM 역량의 조절효과에 관한 연구”, 「디지털융복합연구」, 9(6), 255-266.
- 이인수·유연우(2007), “학습동기 및 학습의지가 컨설턴트의 기업가 정신과 역량에 미치는 영향에 관한 연구-기업가정신의 매개효과를 중심으로”, 「교육과정연구」, 25(4), 89-103.
- 이정애·서영옥·이정관(2020), “컨설턴트의 역량이 서비스 품질을 통해 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직 창의성과 혁신성 중심으로”, 「한국산학기술학회논문지」, 21(5), 577-584.
- 이지은·서창적·김승철(2011), “경영 컨설팅 역량모델에 관한 연구: 대기업·중소기업 컨설팅 역량 비교를 중심으로”, 「직업교육연구」, 30(2), 135-155.
- 정한석·문재승(2016), 「국내 경영컨설팅 연구의 동향과 향후 연구방향 제언」, 한국산업경제학회 정기학술발표대회 초록집, 171-206.
- 조덕희(2021), 「성장정체 중소기업의 실태 및 대책-성장정체의 원인과 성장전략」, 산업연구원, 2021.06.22
- 조영삼·강민지·박양신·안소현·한창용·박진(2021), 「중소기업의 디지털 전환전략과 정책 과제」, 산업연구원, 2021.12.24
- 중소기업기술정보진흥원(2011), 「컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안 연구」.
- 홍지승·조덕희·이영주·한창용(2017), 「2017년 중소기업의 경영환경 및 경쟁력 실태조사」, 산업연구원, 2017.12.27

- Allen, J. and Davis, D.(1993), Assessing some determinant effects of ethical consulting behavior : The case of personal and professional values, *Journal of Business Ethics*, 12(6), 449-458.
- Appelbaum, S. H. and Steed, A. J.(2005), The critical success factors in the client consulting relationship, *Journal of Management Development*, 24(1), 66-93
- Benders, J., van den Berg, R. J. and van Bijsterveld, M.(1998), Hitch hiking on a hype : Dutch consultants engineering re engineering, *Journal of Organizational Change Management*, 11(3), 201-215
- Boyatzis, R. E.(1982), *The competent manager: A model for effective performance*, John Wiley & Sons.
- Brooks, A. and Edwards, K.(2013), *Consulting in uncertainty : The Power of Inquiry*, Routledge.
- Greiner, L. E., and Metzger, R. O.(1983), *Consulting to Management*, Prentice-Hall.
- Kubr, M.(1977), *Management consulting : a guide to the profession*, International Labour Organization.
- Markham, C.(1991), *Practical management consultancy*, Institute of Chartered Accountants.
- McClelland, D. C.(1973), Testing for competence rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- McLachlin, R. D.(1999), *Factors for consulting engagement success*, Management decision.
- McLagan, P. A.(1980), Competency models, *Training and Development Journal*, 34(12), 22-26.
- Megahed, N.(2018), A critical review of the literature and practice of competency modelling, *KnE Social Sciences*, 104-126.
- Spencer, L. M. and Spencer, P. S. M.(1993), *Competence at work : Models for superior performance*, John Wile & Sons.
- Steele, F.(1975), *Consulting for organizational change*, Univ of Massachusetts Press.
- Parry, S. B.(1996), Just What Is a Competency?(And Why Should You Care?), *Training*, 35(6), 58-60.
- Parry, S. B.(1996), The quest for competencies, *Training*, 33(7), 48.
- White, R. W.(1959), Motivation reconsidered: the concept of competence, *Psychological Review*, 66(5), 297-333.
- Williams, A. P. O. and Woodward, S.(1997), *The competitive consultant: a client-oriented approach for achieving superior performance*, Palgrave Macmillan.

A Re-exploring on the Management Consultant Attitude Competency*

Sang-Jun, Jee**

IPX Corp. and Ph.D. Candidate, Dept. of Knowledge-Service Consulting, Hansung University, Korea

Yen-Yoo, You***

Professor, Dept. of Smart Management Engineering, Hansung University, Korea

—〈Abstract〉—

Management Consultants perform an important role in industry trends. It was found through empirical research that consulting performance leads to corporate performance, and that corporate performance has a significant impact on the consultant's competency. Although this suggests that attitude indicators are important, if we look closely at attitude indicators according to the standards of previous researchers, it can be confirmed that non-standard indicators are being used, such as being confused with competency concept or job analysis. Therefore, 38 papers of literature data were collected to suggest attitude indicators, and a total of 27 attitude indicators were analyzed and presented as 10 standardized indicators using the criteria suggested by previous researchers. Based on the concept of competency, this study excludes individual characteristics, excludes indicators related to job analysis, and selects only indicators that can be trained and developed. Various empirical studies on the attitude of consultants will be attempted, suggesting the necessity of developing indicators to prepare for industry trends in terms of attitudes as well as knowledge and skills. In addition, a training program that enables comparative measurement and quick feedback between consultants will be developed, which will help to improve the attitude of consultants.

Keywords: Management consultant competency, Competency model, Consultant attitude, Literature analysis, Industrial trend

<최초 투고일: 2022년 5월 23일>, <수정일: 2022년 6월 21일>

<게재 확정일: 2022년 6월 29일>

* This research was financially supported by Hansung University.

** Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul, 02876, Republic of Korea, E-mail: goodmanji@naver.com; Tel: +82-2-760-5693

*** Address: 116, Samseongyo-ro 16-gil, Seongbuk-gu, Seoul, 02876, Republic of Korea, E-mail: threey0818@hansung.ac.kr; Tel: +82-2-760-8009