creative commons
COMMONS DEED

저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.
- 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

석 사 학 위 논 문

IPA를 이용한 컨설턴트 역량 분석

-컨설턴트와 클라이언트의 인식차이를 중심으로-

2015년

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지 식 서 비 스 & 컨 설 팅 학 과

컨 버 전 스 컨 설 팅 전 공

박 범 석

석 사 학 위 논 문
지도교수 오종택

IPA를 이용한 컨설턴트 역량 분석

-컨설턴트와 클라이언트의 인식차이를 중심으로-

Analysis of Consultant competence using the IPA : Recognize the difference between Consultants and Business Clients

HANSUNG UNIVERSITY

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨 버 전 스 컨 설 팅 전 공
박 범 석

석 사 학 위 논 문
지도교수 오종택

IPA를 이용한 컨설턴트 역량 분석

-컨설턴트와 클라이언트의 인식차이를 중심으로-

Analysis of Consultant competence using the IPA : Recognize the difference between Consultants and Business Clients

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지 식 서 비 스 & 컨 설 팅 학 과

컨 버 전 스 컨 설 팅 전 공

박 범 석

박범석의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

HANSUNG UNIVERSITY

국 문 초 록

IPA를 이용한 컨설턴트 역량 분석
-컨설턴트와 클라이언트의 인식 차이를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원
지식서비스&컨설팅학과
컨버전스컨설팅 전공
박 범 석

본 연구의 목적은 급속히 확산하고 있는 컨설팅 산업에 있어서 중요한 역할을 하는 컨설턴트들이 클라이언트(고객)들에게 신뢰를 얻고 성과를 도출하며 지속적인 관계를 유지하기 위해서는 무엇보다도 고객과의 눈높이가 맞아야 하고, 이러한 눈높이를 결정 짓는 결정적인 요소 중의 하나인 컨설턴트 역량에 대하여 컨설턴트와 클라이언트와의 갭을 분석, 차이점을 최소화함으로서 더욱 높은 컨설팅 성과를 도출하도록 하는데 있다.

본 논문에서는 컨설턴트에게 있어서 핵심요소이기도 하면서 필수적으로 갖추어야 할 컨설턴트 요구역량과 세부역량을 탐색하고 컨설턴트가 인식하는 역량의 우선순위와 기업에서 인지하거나 희망하는 컨설턴트 역량의 우선순위를 비교 분석함으로서, 기존의 컨설턴트뿐만 아니라 신규로 진입을 하려고 하는 컨설턴트들이 집중적으로 키워야 할 역량에 대하여 고객의 신뢰를 확보하는 것과 동시에 컨설팅을 활성화 할 수 있도록 시사점을 제공하는데 있다.

1992년 이후 국내에서는 해외 수출을 위한 ISO 9001 인증 취득의 필요성이 확대되면서, 컨설팅에 대한 수요도 함께 성장하게 되었고, 이제는 전 업무분야로 분업화 되었다. 그러나 1997년 IMF를 겪으면서 질적인 성장보다 양적인 성장을 가져와 컨설팅에 대한 부정적인 시각도 많이 형성되게 되었다.

또한 여러 가지 자격제도를 만들어 많은 컨설턴트들을 양성은 하였으나 질적인 면에서는 질이 저하되거나 현장의 실무보다는 자격 위주로 흐르다보니 전체적으로 컨설턴트에 대한 신뢰도는 많이 떨어졌고, 컨설턴트에 대한 시각차도 많이 나는 것을 본 논문을 통해 확인하였다.

성공적인 컨설팅을 수행하기 위해서는 무엇보다도 고객의 눈높이에 맞추고 처해진 상황에 맞는 방법을 활용함으로서 컨설턴트에 대한 신뢰도를 높이고 더 나아가 성공적이고 지속적인 컨설팅과 함께 고객이 더 높은 만족도를 도출해 낼 수 있도록 수요자인 고객과의 시각차를 줄이기 위한 항목을 도출해 보고자 하였다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 연구문제는 다음과 같이 설정하여 역량에 대한 조사 및 분석을 실시하였다.

첫째, 컨설턴트의 역할과 과업은 무엇인가?

둘째, 컨설턴트와 고객이 인식하는 역량과 세부역량은 무엇인가?

셋째, 컨설턴트에게 요구되는 역량과 세부역량의 우선순위와 고객이 인지 및 요구하는 컨설턴트 역량의 상대적 중요도는 어떠한가?

이러한 연구문제를 해결하기 위해 컨설턴트와 고객에게 동일한 설문을 통해 차이점을 분석하였고, 차이가 나는 부분에 대하여 컨설턴트들에게 어떠한 부분을 중점적으로 계발하여야 하는지에 대하여 시사점을 주고자 한다.

【주요어】 컨설턴트 역량, 상황대응, 컨설팅 효과성, 컨설팅 유효성

목 차

I. 서 론 ····· 1

1.1 연구의 목적 ····· 1
1.2 연구의 범위 ····· 2
1.3 선행연구와의 차별성 ····· 3
1.4 논문의 구성 ····· 5

II. 이론적 배경 ····· 6

2.1 컨설팅 프로세스에 대한 이론적 고찰 ····· 6
2.1.1 컨설팅의 기본 개념 ····· 7
2.1.2 컨설팅에 대한 정의 ····· 8
2.1.3 컨설팅의 범위 ····· 10
2.1.4 컨설팅 시장 ····· 10
2.1.5 컨설팅에 대한 이론적 근거 ····· 11
2.2 컨설턴트 역량에 대한 이론적 고찰 ····· 14
2.2.1 컨설턴트 역량에 대한 주요 정의들 ····· 15
2.3 컨설턴트 역량모델에 대한 이론적 고찰 ····· 29
2.3.1 컨설턴트 역량 ····· 37
2.4 컨설턴트와 고객의 컨설팅 인식 차이에 대한 이론적 고찰 ····· 38
2.4 IPA 분석기법 ····· 38
2.4.1 IPA 개념 ····· 38

III. 연 구 방 법 ····· 41

3.1 연구가설의 설정 ····· 41

3.1.1 선행연구 모형 ····· 41
3.1.2 연구모형 ····· 44
3.1.3 연구가설 ····· 49
3.1.4 설문의 구성 ····· 51
3.2 자료 수집 및 분석방법 ····· 52

IV. 연 구 결 과 ····· 53

4.1 조사대상의 특성 ····· 53
4.1.1 컨설팅사 인구 통계학적 특성 ····· 53
4.1.2 컨설팅 수진기업의 인구 통계학적 특성 ····· 55
4.1.3 컨설팅사 컨설턴트 역량 특성 ····· 56
4.1.4 수진기업 컨설턴트 역량 특성 ····· 58
4.2 타당성과 신뢰성 ····· 62
4.2.1 타당성 ····· 62
4.2.2 신뢰성 ····· 64
4.3 조사 특성에 따른 차이분석 ····· 66
4.3.1 컨설턴트 인식 역량 중요도 ····· 66
4.3.2 수진기업 인식 역량 중요도 ····· 67
4.3.3 컨설턴트와 수진기업 인식 역량수준과 중요도 차이 ····· 70
4.4 컨설턴트와 수진기업의 컨설턴트 역량에 대한 중요도 인식 IPA분석 ··· 73
4.5 컨설턴트와 수진기업의 컨설턴트 역량에 대한 독립표본 검정 ···· 75

V. 결 론 ····· 77

참 고 문 헌 ····· 80
1. 국내문헌 ····· 80
2. 국외문헌 ····· 83

설 문 지 ····· 85

ABSTRACT ····· 91

HANSUNG UNIVERSITY

【 표 목 차 】

<표 1-1〉 컨설턴트 역량관련 선행연구 ····· 4
<표 2-1> Boyatzis(1982)의 21개 역량 출처 ····· 18
<표 2-2> 역량모델의 특징 ····· 20
<표 2-3> Sparrow(1996)의 역량 구분 ····· 21
<표 2-4 > 글로벌 D사의 리더십 역량 ····· 30
<표 2-5 > Lucia & Lepsinger 리더십과 관리역량모델 ····· 32
<표 2-6> 컨설턴트역량 박명구 ····· 35
<표 2-7> 컨설턴트 역량 ····· 35
<표 2-8〉 컨설턴트에게 필요한 역량 ····· 36
<표 2-9〉 컨설턴트 역량의 구성요인과 측정 ····· 37
<표 3-1> 역량의 다섯 가지 유형 ····· 41
<표 3-2> 컨설턴트에게 필요한 역량 ····· 43
<표 3-3> 컨설팅 역량 모델 ····· 45
<표 3-4> 실증분석을 위한 설문지 구성 ····· 51
<표 3-5> 2개 설문조사 개요 ····· 52
<표 4-1> 컨설턴트 응답자 표본 ····· 54
<표 4-2> 수진기업 응답자 표본 ····· 55
<표 4-3> 컨설턴트 일반역량 컨설턴트 응답자 표본 ····· 56
<표 4-4> 컨설턴트 능력역량 컨설턴트 응답자 표본 ····· 57
<표 4-5> 컨설턴트 지식역량 컨설턴트 응답자 표본 ····· 57
<표 4-6> 컨설턴트 자세역량 컨설턴트 응답자 표본 ····· 58
<표 4-7> 컨설턴트 일반역량 수진기업 응답자 표본 ····· 59
<표 4-8> 컨설턴트 능력역량 수진기업 응답자 표본 ····· 60
<표 4-9> 컨설턴트 지식역량 수진기업 응답자 표본 ····· 60
<표 4-10> 컨설턴트 자세역량 수진기업 응답자 표본 ····· 61
<표 4-11> 요인분석 - 설명된 총 분산 ····· 63
<표 4-12> 요인분석-회전된 성분행렬 ····· 64

<표 4-13> 신뢰성 분석 결과- 항목총계통계량 ····· 65
<표 4-14> 컨설턴트 인식 역량별 중요도 분석 ····· 66
<표 4-15> 컨설턴트 인식 세부역량별 중요도 분석 ····· 67
<표 4-16> 수진기업 인식 역량별 중요도 분석 ····· 67
<표 4-17> 컨설턴트 인식 세부역량별 중요도 분석 ····· 68
<표 4-18> 컨설턴트 인식 세부역량별 중요도 비교분석 ····· 69
<표 4-19> 독립표본 t-test 분석결과 해석, 1) 집단 통계량 ····· 70
<표 4-20> 독립표본 t-test 분석결과 해석, 2) 독립표본 검정 ····· 71
<표 4-21> 독립표본 t-test 분석결과 ····· 72
<표 4-22> 독립표본 검정 ····· 75

HANSUNG UNIVERSITY

【 그 림 목 차 】

<그림 2-1> 역량의 구조(iceberg model) 출처 : 이홍민(2009: 41) ·· 24
<그림 2-2> 컨설턴트 - 수진기업 분석(IPA) 매트릭스 ····· 39
<그림 3-1> 연구절차 및 자료 분석 ····· 48
<그림 3-2> 컨설턴트 역량 인식에 대한 단순차이분석 ····· 48
<그림3-3> 컨설턴트-수진기업 매트릭스 ····· 49
<그림 4-1> IPA를 통한 컨설턴트와 수진기업 컨설턴트 인식 분석 ···· 73
<그림 4-2> 컨설턴트와 수진기업 컨설턴트 인식차이 ····· 76

HANSUNG UNIVERSITY

I. 서 론

1.1 연구의 목적

1992년 이후 국내에서는 해외 수출을 위한 ISO 9001 인증 취득의 필요성이 확대되면서, 컨설팅에 대한 수요도 함께 성장하게 되었고, 이제는 전 업무분야로 분업화 되었다. 그러나 2007년 IMF를 겪으면서 질적인 성장보다 양적인 성장을 가져와 컨설팅에 대한 부정적인 시각도 많이 형성되게 되었다. 또한 여러 가지 자격제도를 만들어 많은 컨설턴트들을 양성은 하였으나 질적인 면에서는 질이 저하되거나 현장의 실무보다는 자격 위주로 흐르다보니 전체적으로 컨설턴트에 대한 신뢰도는 많이 떨어졌고, 컨설턴트에 대한 시각차도 많이 나고 있다. 또한, 국내의 컨설팅시장은 국제적 경험과 정보네트워크 및 대규모의 자본을 투자하고 있는 글로벌 컨설팅사가 주도하고 있으며, 로컬 컨설팅사는 업체 수에서 높은 비율을 차지하고 있음에도 불구하고 수익성은 외국계 컨설팅사와 비교하여 매우 열악한 것으로 평가되고 있다(윤성환 2008). 이러한 컨설팅사의 수익성을 향상시키기 위해서는 컨설팅시장의 선진화를 위한 법적, 제도적 지원과 함께 분야별 전문화와 전략적 제휴를 통한 대형화 등에 의하여 컨설팅사의 경쟁력을 높이도록 하여야 하는 것과 아울러 질적인 양성시스템의 구축이 무엇보다도 절실하다고 할 수 있다.

질적인 양성시스템에 있어서는 무엇보다도 컨설턴트에 대한 역량에 대한 욕구를 인지하여야 시장에 적합한 컨설턴트들을 배출해 낼 수 있을 것이다.

또한 국내 중소기업 컨설팅 시장은 정부 또는 공공기관이 주도하는 공급자 시장이 형성되어 있고, 컨설팅 항목은 대략 3,000여개 종류가 있으나 지속성 및 효과성은 많이 떨어져 있고 또한, 컨설팅에 임하는 컨설턴트와 기업의 자세가 왜곡되어 접근하는 시장을 형성하게 되었던 것이다. 이러한 컨설팅은 기업이 필요한 시기에 필요한 컨설팅이라기보다는 공급자의 편리성에 의해 기계적으로 진행함으로서 기업의 전체적인 흐름의 맥을 정부만 처다 보도록 하는 기이한 현상 구조가 형성되기도 하였다.

본 연구는 국내 컨설턴트의 역량에 주목하고, 컨설팅 사에서 중점적으로 관리하고 있는 컨설턴트의 역량과 컨설팅을 수진한 기업에서 평가하는 컨설턴트의 역량과의 인식의 차이점을 분석하고자 실시하였다. 이를 위해 컨설팅 수행에 필요한 컨설턴트의 역량에 대한 기준을 설정하고 이를 바탕으로 한 컨설팅기관 및 컨설턴트와 기업과의 인식의 차이점(GAP)에 대한 시사점을 찾아 제시하고자 한다.

1.2 연구의 범위

본 연구는 컨설턴트와 클라이언트간의 역량에 대한 인식차이 분석을 위하여 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하고자 한다. 문헌적 연구방법은 국내외의 선행연구 결과와 연구기관의 연구보고서, 자료 및 단행본 등을 수집, 분석하여 컨설턴트 역량에 대한 개념과 구성요소, 측정변수 및 유형이 컨설턴트와 클라이언트간의 인식의 차이에 대한 이론 및 연구모형을 정립하고자 한다. 이러한 이론을 토대로 실증적 연구방법을 사용하여 연구모형에서 설정한 연구가설을 실증적으로 검증하고자 한다. 본 연구의 실증적 분석은 두 가지로 구분한다.

첫째, 컨설턴트의 역할과 과업은 무엇인가?

둘째, 컨설턴트와 고객이 인식하는 역량과 세부역량은 무엇인가?

셋째, 컨설턴트에게 요구되는 역량과 세부역량의 우선순위와 고객이 인지 및 요구하는 컨설턴트 역량의 상대적 중요도는 어떠한가? 에 대하여 차이점을 분석하고자 SPSS Win for 19.0 및 중요도-수행도 분석기법인 IPA(Importance Performance Analysis) 분석기법을 이용하였으며, 설문 응답자의 인구·사회학적 특성을 알아보기 위하여 빈도, 비율분석 등의 기술통계량 분석을 하였고, 설문지의 타당성분석, 신뢰성분석을 통해 요인분석과 Cronbach's α의 신뢰성 계수를 이용하였으며, IPA, 대응표본 검정 및 상대적 차이도 등 통계적 분석방법을 적용, 인식차이를 연구 고객이 만족하고 성고적인 프로젝트를 수행하는데 있어서 가장 중요한 부분인 컨설턴트 역량에 대하여 비교연구 하고자 한다.

1.3 선행연구와의 차별성

본 연구와 관련된 선행연구로 컨설턴트 역량과 관련된 연구를 중점적으로 살펴보았다. 이상의 선행연구들은 김정은(2014), , 김후진(2014), 강태식(2013), 김병석(2013), 김원일(2013), 민희목(2013), 배용섭(2013), 양시영(2013), 이화수(2013), 신동주(2012) 등과 같이 컨설턴트 역량에 대하여 또는 컨설턴트 역량에 따른 서비스 품질, 만족도, 경영성과 등에 대한 연구가 있었으나, 컨설턴트 역량에 대하여 컨설턴트 관점과 클라이언트 관점의 차이로 인한 종합적이고 구체적인 접근이 이루어지지 못하였다. 이에 본 연구에서는 IPA(Importance Performance Analysis)를 활용한 컨설턴트 역량 분석을 통해 컨설턴트와 클라이언트의 인식차이를 분석하는 연구라는데 선행연구와의 차별성이 있다. 본 연구에서는 경기도에 소재한 중소기업 중 외부 컨설팅을 수진한 기업을 대상으로 여러 방면으로 살펴보았으며, 컨설턴트가 인식하고 있는 컨설턴트의 역량의 중요도와 클라이언트가 인식하고 있는 컨설턴트의 중요도의 차이점 분석을 통해 컨설턴트 역량강화 및 신규 컨설턴트 입문을 하는데 방향을 제시하고자 하였다.

컨설턴트 역량은 많은 학자들로부터 지속적으로 연구되어 왔고, 현재는 컨설팅 분야별로 세분화되어 좀 더 구체적인 분야로 확대되고 있다.

Rynning(1992)은 컨설턴트 역량을 전략수립 능력, 컨설턴트간의 관계관리 능력, 비용 및 시간의 한정된 자원을 활용 운영할 수 있는 운용능력 등을 제시하였으며, 새로운 지식 및 독창적인 생각들을 보유하고 있어야 한다고 역설하였다. McLachlin(1999)은 컨설턴트의 능력, 전문지식, 성실로 구분하였으며, 컨설턴트의 내적 특성인 윤리, 태도를 컨설턴트의 특성으로 하여 컨설팅 성과와 관련 있음을 검증 하였다.

윤성환(2008), 장동인(2011), 최영석(2012) 등도 컨설팅서비스 신뢰와 유의한 관계를 입증하였고, 선행연구를 통한 컨설팅 역량 관련 연구를 정리하면 다음과 같다.

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Rynning (1992)	중소 VS 대형 고객과의 성공적인 컨설팅	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
Bassellier and Benbasat (2004)	정보 기술 전문가의 비즈니스 경쟁력	IT전문가의 비즈니스 역량	현업부서 이용자와의 협력관계	IT 전문가의 비즈니스 역량과 현업부서 이용자와의 협력 관계는 정(+)의 관계	정(+)
Mclachlin(1999)	컨설팅 계약 성공요인	컨설턴트의 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성과 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	정(+)
장 영 (1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트 측 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정(+)의 관계	정(+)
한 연옥 (2007)	프로젝트관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트관리자역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	정(+)
곽 홍주 (2008)	경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 개인역량으로서의 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
윤 성 환 (2008)	컨설턴트역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	정(+)
변 종 수 (2008)	창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성 중 관리 능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계	정(+)
장 동인 (2011)	컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질	컨설턴트의 역량 중 능력은 서비스 품질과 정(+)의 관계	정(+)
최 영 석 (2012)	컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향	컨설턴트 역량	서비스 신뢰	컨설턴트의 역량 중 능력, 성실은 서비스 신뢰와 정(+)의 관계	정(+)
신동주 (2012)	컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향	컨설턴트 역량	컨설팅 성과, 재 구매	컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과 및 재 구매와 정(+)의 관계	정(+)

〈표 1-1〉 컨설턴트 역량관련 선행연구

위와 같이 많은 연구 논문은 컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 성과, 서비스 신뢰, 서비스 품질, 재 구매 등 성과적인 측면에서 연구되어졌고, 이러한 결과는 대부분 정(+)의 결과를 가져왔다. 즉 선행연구에서의 시사점은 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 긍정적인 결과를 도출한다고 할 수 있다. 그러나 본 연구에서는 단순히 성과에 대한 관점보다는 고객그룹이 인식하고 있는 컨설턴트의 역량이 컨설턴트 그룹이 인식하고 있는 컨설턴트 역량과의 차이점이 있는지에 대한 연구 및 분석을 통해 어떠한 역량 부분에 차이점이 있는지와 컨설턴트 역량에 대한 인식의 갭을 좁힐 수 있는 방안을 도출해 보고자 한다.

1.4 논문의 구성

본 논문은 총 5장으로 구성되어 있으며, 각장의 내용은 다음과 같다. 제 1장에서는 본 논문의 배경 및 목적을 제시 하였고, 제 2장에서는 컨설턴트 역량에 대한 선행연구를 통해 설문 내용을 찾아내고, 제 3장에서는 연구모형에 대한 이론적 근거와 타당성 및 신뢰성 검증을 통해 설문의 적합성을 검토 하였고, 제 4장에서는 IPA분석을 이용하여 대응표본 검정 및 상대적 차이도 등을 분석하였다. 제 5장에서는 컨설턴트 역량에 대한 인식의 중요도 차이를 비교, 결론 및 시사점을 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 컨설팅 프로세스에 대한 이론적 고찰

리엔지니어링과 프로세스 중심의 현대 비즈니스를 정의한 Dr.M.C Hammer에 의하면 근본적으로 다시 생각하고(Fundamental Rethink), 비즈니스 프로세스를 획기적으로 재설계(Radical redesign of business process)함으로써, 비용, 품질 및 시간을 혁신적으로 개선시키자고 주장하였다. 즉 단순한 개선(Improvement)이 아닌 혁명(Revolution)적인 개념으로 기업 내의 모든 업무를 내부 통제를 위한 단위부서 일(Task) 중심으로 볼 것이 아니라, 고객 지향적인 관점에서 프로세스(Process) 중심적으로 분석을 해보면 중복적이고, 비부가가치적이며, 낭비적인 일을 제거시켜 일의 능률을 올리자고 주창하였다. 여기서 프로세스라는 용어의 의미(ISO 9001:2008)를 살펴보면, 입력을 받아서 그것을 출력으로 바꾸는 모든 활동이라 정의하고 있다. 즉 프로세스는 Input – Implementation(Process) – Output의 3단계의 기능을 가지고 있고, 조직이 비즈니스 기능을 효과적으로 발휘하기 위해서는, 조직은 연결된 수많은 프로세스를 파악하고 관리하여야 하며, 하나의 프로세스에서 나온 출력은 다른 프로세스의 입력이 되기 때문에 조직내외의 프로세스와 프로세스 상호작용에 대한 체계적인 파악 및 관리가 '프로세스 접근방법'이라 말한다. 이때 Input에서 중요하게 다루어야 할 사항은 현 상태에 대한 파악이 우선 된다는 것이다. 현 상태에 대한 파악은 정량적인 방법을 활용하고 정성적인 데이터라 하더라도 4 ~ 5점 리커드 척도 평가 기준을 설정하여 프로세스를 설계하거나 과업을 시작하기 전에 현 상태의 파악을 통해 현 수준을 객관적이고 체계적으로 체크 및 점검하고, 점검된 데이터는 추후 경영지표 및 성과지표의 기준이 되어 현실적인 목표를 추진하는데 있어서 가장 중요한 역할을 한다고 할 수 있다. 프로세스는 단순히 업무의 흐름을 정리한 것이 아니라 성과지표와 함께 성과결과에 대한 평가 등의 의미를 내포하고 있다는 의미이다.

기업은 창업 단계부터 성장 및 유지 단계에서 많은 문제점 및 해결책을 찾아야 하는 주제에 맞닥뜨리게 된다. 현대 기업이라는 개념이 태동하는 시기에

는 이 모든 문제점 및 주제를 스스로 해결해 왔으나, 기업의 구조가 점점 복잡해지고, 산업의 발달로 인하여 이제는 스스로 해결하기에는 너무나도 복잡해졌고 또한 전문적으로 변해 과거 단순한 시대와는 전혀 다른 복잡한 양상을 띠고 있다. 이때 이러한 문제점을 해결해 주기위해 전문가들이 나타나고 이러한 전문가 들을 컨설턴트라 부르기 시작 하였다. 그러나 이때는 컨설턴트의 경험치가 컨설팅의 대부분을 이루어 특수한 사람에 의해서만 컨설팅이 이루어졌으나, 산업이 발달하며 대학 및 대학원 등에서 새로운 컨설턴트들이 배출되면서 과거와 같은 경험치 만으로는 해결하지 못하게 되었으며, 이러한 문제점을 해결하기 위해 컨설팅에 대한 방법론을 연구하고 발표하여 현재의 여러 가지 컨설팅 방법론이 나타나게 되었다. Peter Block에 의하면 실행에 대해 통제권을 갖고 있지는 않지만, 상황을 변화시키거나 개선시키기 위해 힘쓰고 있다면 그것은 컨설팅을 하고 있는 그를 컨설턴트라 부른다고 기능적 관점에서 접근 하였으며, Robert Metzger에 의하면 특별한 훈련을 통해 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 고객 조직의 경영상의 문제들을 확인 및 분석하는 것을 도와주고, 이에 대한 해결책을 고객에게 추천 및 실행에 대한 도움을 주는 전문 직업적 서비스라고 접근하였다.

2.1.1 컨설팅의 기본 개념

컨설팅에 있어서 가장 기본적인 요소는 의뢰받거나 처해 있는 문제를 진단하고 해결할 수 있는 전문적인 능력을 보유해 고객이 컨설팅 결과에 대해 타당성과 신뢰성을 얻을 수 있도록 하는 전문성을 가지고 있어야 하며, 컨설팅은 사회복지 분야와 같이 비 영리조직이 운영하는 조직이 아님으로 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야하고, 고객은 이에 대한 대가를 지불하는 사업성이 있어야 한다. 그리고 컨설팅은 고객과의 관계에 있어 다른 사업과 마찬가지로 투철한 고객 지향적 서비스 정신이 요구된다. 즉 고객의 문제점을 충분히 이해하고 고객만족을 위해 최선을 다함으로서 컨설팅 결과의 효용가치를 극대화 할 수 있도록 전문적인 능력과 기밀유지 등과 같이 윤리성을 가지고 있어야 한다.

컨설팅은 기본적으로 고객 조직을 직접적으로 경영하거나 경영자를 대신하

여 중대한 의사결정을 하지 않는 어드바이스 서비스와, 어떤 상황이라도 편견 없는 진단을 통해 밝혀진 사실만을 말해야 하며, 진단 결과에 따라 우선적으로 고객이 해야 할 바를 객관적(편견의 제거가 어려움)으로 추천하는 독립적인 서비스, 고객이 필요로 하는 기간 동안에만 전문적인 의견을 제시하고, 문제해결에 전념하는 일시적인 서비스, 고객을 위해 자신이 수행하는 모든 작업에 대해 수임료(fee)를 청구하는 상업적인 서비스의 특징을 가지고 있으며, 고객이 추구하는 목적의 달성을 목표로 하며, 경영과 비즈니스의 문제를 해결하고, 새로운 기회의 발견과 활용을 제안하고, 학습의 증대 및 변화의 실행을 목적으로 하고 있으며, 이의 실행을 위해 전문적이거나 일반적인 정보를 제공하고, 전문 인력을 제공하며, 사업적인 접촉과 연결을 위한 방안의 수립 및 지원을 하며, 전문적인 의견을 제시하고, 조직의 현 상태를 진단하며, 행동계획(Action Plan)을 개발 및 제시하며, 시스템 구축 및 운용과 사용방법의 개선을 제시하고, 조직의 변화에 대한 계획을 수립 및 관리 방법 및 툴을 제시하고, 관리자, 경영자 및 직원에 대한 교육훈련을 개발 및 제공하고, 경영자, 관리자 및 직원들에게 개인적인 카운슬링 등을 제공하는 것을 목적으로 한다.

2.1.2 컨설팅에 대한 정의

"경영컨설팅이란 기업으로 하여금 당면한 문제들을 분석, 해결할 수 있도록 또는 기업의 성공사례를 타 기업에 접목시킬 수 있도록 도와주는 전문적인 서비스를 제공하는 것이다." Milan Kubr(2005), "경영컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러가지 문제점들을 규명하고 해결할 수 있도록, 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적인 서비스를 제공하는 것이다."(Christopher D. McKenna – The Johns Hopkins University)“특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말한다." "독립적이고 능력을 갖춘 사람(들)이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제점들을 연구, 분석하고, 적절한 해결책을 제시하며 나아가 이러한 해결책들을 수행할 수 있도록 돕는 것이다." 라고 정의하고 있다.

컨설팅 분야는 다양한 주제에 의해 다양한 방법으로 발전되어 왔다. 이중 경영컨설팅 분야로 한정하여 살펴보면, 컨설팅에 대해서 국제노동기구(ILO, 1998)는 조직의 목적을 달성하는데 있어서 경영업무상의 문제점을 해결하고, 새로운 기회를 발견·포착하고, 학습을 촉진하며, 변화를 실현하는 관리자와 조직을 지원하는 독립적인 전문 자문서비스라 정의하고 있다. 즉, 컨설팅은 조직이 목적을 달성하기 위해 당면한 문제점에 대해 데이터수집 및/또는 분석을 통해 해당 문제의 근본적인 원인을 찾아 해결책을 찾아내고 해당 해결책에 대한 적합한 사례를 찾아 다른 조직에 적용하도록 지원하는 전문적인 서비스를 말하는 것이다. 이때, 컨설턴트는 이러한 자문서비스를 위해서는 사실에 근거한 분석 작업을 실행하여야 하며, 문제의 진단과 해결책을 모색하여야 하며, 전문적인 해결책을 제시 하여야 하고, 실행계획을 개발하여야 하며, 조직의 변화를 계획하고 관리하여야 한다. 또한 경영자와 조직원의 훈련 프로그램을 개발하고, 새로운 개선 아이디어를 제시할 수 있어야 하며 전문적인 정보와 자료를 제공할 수 있어야 한다.

경영컨설팅은 조직(기업)과는 독립되어 조직의 목표, 기획, 문제, 진단, 지도, 훈련 및/또는 상담 등의 자문을 수행하는 것으로 정의할 수 있으며, 계약에 의해 또는 계약 없이 주도적인 기관에 의해 일방적으로 컨설팅을 진행할 수도 있으며, 일방적으로 진행하는 것은 컨설팅이라고 보기보다는 지도라 할 수 있으며, 컨설팅과는 달리 이해되어져야 할 것이다.

이와 같이 컨설팅은 경영상의 문제나 상황에 따라 많은 정의들이 존재한다. 이러한 정의들을 종합하여 정의를 해보면 컨설팅(Consulting)이란 특정 대상에 대하여 해당 분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여 문제점을 분석(진단)하여 구체적인 해결방안을 제시하여 주거나 행동하는 것이라 할 수 있고, 경영컨설팅(Management Consulting)은 조직과 관련되어 내외부에 존재하는 경영상의 문제점 특히 경영기술(Management Engineering)에 관한 학식과 경험이 풍부한 외부 전문가(Management Consultant)가 조직의 요청에 의해 실증적으로 경영상태를 분석하고, 조직의 문제를 해결하기 위하여 필요한 기획, 기법, 방향, 전략 등에 대하여 지도자문을 해주는 행위라 할 수 있다.

2.1.3 컨설팅의 범위

1930년대 처음 시작된 현대적 개념의 컨설팅은 미국 Booz and Hamilton 사, Mckinsey & Co사 등이 출현하여 일반적인 경영지원 및 고객 기업의 금융문제를 해결하기 위해 회계사 등 전문가들이 시작을 하였다. 1960년대부터 1970년대에는 컴퓨터의 출현으로 정보처리 업무가 빠르게 진행된 컨설팅 산업의 정보화 진전기로 볼 수 있으며 1980년대에는 정보기술의 발달, 세계화 및 아웃소싱 등의 영향으로 컨설팅 산업은 성격이 다양해지면서 동시에 획기적인 성장을 하게 되는 컨설팅 기업의 급 성장기로 볼 수 있다. 1990년대 이후에는 컨설팅 가치에 대한 부정적인 인식에 의해 컨설팅 산업의 수요가 위축되어 컨설팅 기업들이 해외로 진출하는 계기가 되었으며, 우리나라도 1997년 IMF를 겪으며, 외국 대형 컨설팅 사들이 진입하는 계기가 되었다. 또한 외국에 진출한 글로벌 컨설팅 기업들은 현지에 있는 컨설팅 기업들과 경쟁 및 협력을 통해 시장을 확대하고, 글로벌화가 이루어지고 있으나, 아직까지도 우리나라는 자생적으로 글로벌화 한 컨설팅 기업이 나오지는 않고 있다.

컨설팅산업의 범위는 다양한 방법으로 분류할 수 있지만 주요 사업 분야별로 분류해보면 경영자문서비스(Business Advisory Service), 경영컨설팅(Management Consulting)과 IT 컨설팅으로 구분할 수 있다. 경영자문서비스는 기업의 창업, 성장 및 성숙 단계에 따른 체계적이고 세부적인 컨설팅 서비스를 제공하며 일반적으로 기업성장 프로그램(EGP : Enterprise Growth Programme)과 긴밀하게 작동하고, 경영컨설팅은 영역별로 분류해보면 전략컨설팅 및 HR컨설팅 등으로 나누나 최근에는 Operation에만 특화된 컨설팅이 등장하고 있다. 전략 컨설팅은 주로 기업이나 조직의 경영전략에 관련되어 중장기 성장전략, 마케팅 전략, 시장진출 전략과 같은 분야가 주 사업대상이며, HR 컨설팅은 인력 및 조직 관리, 인력개발 등 HR에 특화된 컨설팅 서비스를 제공하며, IT컨설팅은 기업이나 조직의 전략을 실제 경영활동과 연결시키기 위해 필요한 IT인프라의 설계 및 적용에 필요한 다양한 방법을 제시한다.

2.1.4 컨설팅 시장

세계 컨설팅 시장은 2004년까지 감소세를 유지하다가 2005년을 기점으로

기업의 성장전략과 BAS(Business Advisory Service) 수요 증가로 지속적으로 성장하고 있다. 서비스 영역별 시장 성장 및 트렌드를 보면 2002년 이후 급격히 성장하고 있는 BAS는 규제(Regulatory), 준수(Compliance) 및 위기(Risk) 이슈를 중심으로 확대되고 있으며, 시장분석 및 계획 분야로 시장조사, 설문조사, 전략개발, 브랜딩, 홍보자료, 웹사이트 디자인과 개발계획 분야로 비즈니스 및 전략기획, 확장, 다양화 계획, 원가분석, 재무관리 및 타당성분야와 파트너 관리 분야로 공급업체, 투자자, 고객 검색 및 조달관리와 개편-구조조정 분야로 조직적인 개발, 인사관리, 판매-유통시스템, 물류관리와 전산화 분야로 금융, 경영정보시스템, 재무관리정보시스템, CRM 및/또는 ERP 시스템과 농업분야로 작물, 가축 및 토지 관리와 전산화제조시스템으로 컴퓨터 지원 설계(CAD), 컴퓨터지원제조(CAM)패키지, 모델링과 공학연구 분야로 건축계획, 설계, 공간 최적화, IT인프라 설계, 기계-장비 선택 및 설치와 품질관리 및 인증 분야로 ISO 9001부터 27000까지, 위해요소 중점관리기준(HACCP)와 에너지 효율과 환경 분야로 에너지 감사, 신 재생에너지, 환경영향평가 및 통합오염 등으로 분류해 볼 수 있고 규제, 준수, 위기, M&A 기회평가 및 프로세스레벨의 재무개선 등으로 BAS 영역이 확대되고 있다. IT분야는 대부분 산업의 건전한 성장을 바탕으로 예산이 확산되고 처음 금융 등 특정산업을 중심으로 수요가 늘어나다, 2002년 중소 제조기업 IT지원 사업을 계기로 폭발적으로 확대되는 계기를 마련하게 되었다. 경영컨설팅 분야로는 전통적 성장전략에 대한 수요가 증가하고 , M&A에 따른 관련 컨설팅 수요가 확대된 전략(Strategy)부문과, 운영의 효율성 향상을 통한 수익성 개선, 가치사슬 중 R&D, CRM 중심의 컨설팅 수요가 증가된 운영관리(Operation Management) 부문과 성과에 대한 평가의 객관성 및 유능한 인재를 유치하기 위한 성과평가 컨설팅 및 Talent Management관련 컨설팅 분야인 HR 부문으로 구분해 볼 수 있다. 그리고 2000년 이후 본격적으로 대두된 성과지표 확산에 의해 컨설팅 시장은 더욱 확산되었다.

2.1.5 컨설팅에 대한 이론적 근거

컨설팅 산업은 지식을 통한 고부가가치를 창출하는 사업으로 제조업이나

유통업과는 성격을 달리하는 지식서비스 산업이라 할 수 있다.

경영컨설팅의 대상은 경영을 보는 관점에 따라 과정 측면, 업무 측면 및 의사결정 측면으로 구분해 볼 수 있다. 과정 측면은 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위한 방법을 결정하는 계획(Planning)활동, 계획을 달성하기 위해 인적, 물적 자원을 배열하는 조직화(Organizing)정 측면(활동, 사람들이 노력해서 높은 성과를 달성할 수 있도록 이끄는 지휘(Leading)활동, 달성된 성과를 점검하고 문제가 있을 때 수정하는 통제(Controlling)활동 등으로 구분해 볼 수 있고, 업무적인 측면은 조직구조관리의 바탕위에 정보시스템을 관리하고, 업무적 구분인 생산관리, 재무관리, 인사관리 및 마케팅관리로 구분 경영전략을 달성하는 과정으로 분류해 볼 수 있으며(조동성, 2002), 의사결정 측면에서 보면 일선 경영층에서 이루어지는 특정 업무의 효율적이고 효과적인 수행과 관련된 활동을 수행하는 운영적 의사결정 단계와 중간 경영층에서 수행하는 기업의 목표달성을 위한 자원의 획득 및 효율적인 사용과 관련된 활동을 수행하는 관리적 의사결정 단계와 최고 경영층에서 이루어지는 기업의 장기목표 및 자원배분과 관련되어 기업 전체에 영향을 미치는 활동을 수행하는 전략적 의사결정 단계로 구분해 볼 수 있다. 컨설턴트는 이러한 경영컨설팅 대상의 관점을 별개로 보는 것이 아니라 종합적으로 고찰할 필요성이 있다.

다른 이론을 살펴보면 컨설팅 프로세스는 일반적으로 데밍사이클의 전체적인 일정, 책임과 권한 및 진행 전 단계를 계획하는 계획(P:Plan)단계, 계획된 단계에 따라 실제적으로 활동을 하는 실시(D:Do)단계, 실시한 과정이나 결과가 계획된 대로 운영되는지 또는 결과가 나왔는지를 확인하는 검토(C:Check)단계, 결과가 계획된 대로 나왔을 경우에는 지속적인 운영을 위한 표준화 단계까지의 확산 또는 부적합 한 사항에 대해 다시 개선 계획을 수립 재 실시하는 조치(A:Action)단계의 4단계로 구분해 볼 수 있다. 이러한 기본적인 프로세스 구조에 해당 컨설팅 분야의 성격에 적합하게 컨설팅 항목을 추가하여 프로세스를 구성하는 것이 일반적인 단계라 할 수 있다.

이러한 컨설팅 프로세스단계를 달리 표현하면 착수단계, 진단단계, 실행계획 수립단계, 실행 및 종료 , 변화관리 단계 등으로 구분해 볼 수 있다. 2000

년 이후 경영조직에서의 화두는 과거와 달리 전략과 성과지표에 대한 개념이 도입되어 차별화 되었다 할 수 있다. 즉 과거에는 단순히 컨설팅 목적에 충실하였다면 현대에는 성과지표에 대한 요구가 구체적으로 제시되기도 한다. 컨설팅 프로세스는 RFP 방식의 제안 및/또는 최초의 접촉을 통해 프로젝트에 대한 접촉을 통해 우선적으로 컨설팅 수진 기업에 대해 문제점에 대한 예비 진단을 통해 현 문제점 및 개선안을 도출(AS-IS Analysis), 제안을 통해 프로젝트 계약을 이루어내고, Kick-off 미팅을 하는 단계로 구분해 볼 수 있는데, 이 단계에서 성과에 대한 고객과의 합의를 통해 성과지표를 설정(TO-BE Analysis)하기도 하는 착수단계라 할 수 있다. 프로젝트가 시작되면서 사전에 조사된 예비 진단 결과의 문제점에 대한 구체적인 진단을 위한 자료를 수집하고 분석하는 단계를 진단단계라 할 수 있다. 진단단계에서는 인터뷰나 등을 통한 현재의 상황을 파악하기 위해 과제에 대한 가설이나 설문을 통해 문제점을 도출하고, 상황에 따라 성과지표에 대한 현 상태를 알려줄 필요가 있고, 분석 및 진단한 결과에 대해 고객에게 피드백을 하고 목표 설정과 함께 다음 단계를 어떻게 진행할 것이라는 합의를 하는 단계라 할 수 있다. 개선안 및/또는 아이디어를 찾아내는 방식은 고객 스스로 찾아내도록 하는 방법과 컨설턴트가 제시하는 방법을 혼합하여 적용할 수 있으며, 이러한 개선 및/또는 대안은 필요에 따라 새롭게 설계 및 개발을 통해 최선안 또는 혼합된 해결책을 선택하는 단계라 할 수 있다. 이때 고객 조직 문화에 따라 쉽게 결정을 내리는 조직도 있으나, 결정을 내리지 못하는 조직도 있다. 이럴 경우 컨설턴트는 최적의 대안을 선택할 수 있도록 조언을 해 줄 필요성이 있다. 이러한 단계를 대안의 개발과 선택의 단계로 볼 수 있다. 다음으로는 실행단계로서 프로세스 분석 및 개선 단계라 할 수 있다. 즉 AS-IS, TO-BE 분석에 따른 프로세스를 분석 개선 포인트를 찾아내고 찾아낸 개선 포인트에 따른 성과지표를 측정하고, 측정된 성과지표를 지속적으로 개선하고 성과지표를 가시화 및 정량화 하는 단계인 실행 단계로 볼 수 있으며, 다음 단계로 실행단계를 진행하며 나타나는 문제점에 대한 개선대책을 수립 개선안에 대해 협의 및 확정과 개선된 성과에 대한 분석을 통해 성과지표를 검증하고 분석 및 보완하는 변화관리 단계를 거쳐, 마지막으로 대안이 선택이 되면 이를 해결하기 위한 실행

과 모니터링을 통해 계획대로 진행되는지를 지속적으로 확인, 관리 및 표준화하는 단계이다. 또한 이 단계에서는 컨설팅을 진행하면서 지속적으로 유지, 보완 및 통제를 통해 프로젝트 범위에서 벗어나지 않도록 절제를 하거나, 통제 및 프로젝트의 관리를 실시하여야 하며, 최종적으로 프로젝트가 완료되면 프로젝트 종료를 알리기 위해 초종보고를 실시하는 단계로 구성되어 있다 할 수 있다.

2.2 컨설턴트 역량에 대한 이론적 고찰

ISO / DIS 9001 : 2005에서의 역량에 대한 정의를 살펴보면 '의도된 결과를 달성하기 위해 지식과 숙련된 기술을 적용할 수 있는 능력'이라 정의하였다. 이러한 역량은 업무수행에 적합하도록 필요성을 정의하고, 적절한 교육, 훈련 및/또는 경험을 기준으로 설정되어야하며, 적용할 수 있다면 필요한 역량에 대한 효과적인 실행결과를 평가하여야 한다고 요구하고 있다. 즉 역량이란 단순히 지식을 평가하는 것이 아니라 지식, 기술 및 능력 등에 대하여 필요한 경우 실무 훈련 및/또는 경험을 필요로 하고 이에 대한 기준을 설정 평가하여야 한다는 것이다.

역량(Competency, Competent)이라는 용어는 다양한 분야에서 많이 사용되어 왔다. 법 분야에서는 정신적 능력과 의식의 법적 기준을 정하는데 사용되었고, 임상심리학 분야에서는 자신 또는 타인을 돌볼 수 있는 능력, 일상생활에서 다양한 활동을 수행하는 능력을 정하는데 사용되었다. 그 이후 역량이란 용어는 직업 상담에서 특정 직업과 관련된 광범위한 영역의 지식, 기술, 능력 등을 정의하는데 사용되었고, 교육학 분야에서는 전통적 지식영역의 확장에 중점을 두었다. 인지심리학분야에서 Sternberg등(1981)은 전통적인 지능의 영역이 학업지능에 국한되어 있다고 비판을 하면서 일상생활에서 능력을 발휘하기 위해 필요한 지능으로 실용지능(Practical Intelligence)을 제안하고, 사회적인 역량이 실용지능에 포함되어 있다고 주장하였다. 또한 Williams 등(1996)은 실용지능을 환경을 이해하고 개인의 목표를 달성하기 위해 그 지식을 활용하는 능력이라고 정의하여 지능의 개념에 역량을 포함시켜야 한다고 주장하였다. 초기의 산업심리학자들은 구체적 직업에서 성공적인 직무수행자

를 기술하기 위해서 역량(Competent)을 사용하였다. 위의 다양한 영역에서 보듯이 역량이란 용어는 특정 과제나 활동에서 우수한 수행을 규정하거나, 필요한 지식 또는 기술을 규정하는데 사용되었다.

현재 기업에서 사용하고 있는 역량이라는 개념의 근원을 살펴보면 1920년대 과학적 관리의 창시자로 불리는 Frederick Taylor가 업무를 세부적인 구성요소로 나눌 것을 제안하면서, 역량이란 용어를 사용하였다(Raelin & Cooledge, 1996). 2차 세계대전 중에는 심리학자인 John Flanagan은 주요사건 면접기법(Critical incident interview)을 통해서 업무사건, 위기, 주요문제 등과 같이 특정한 상황 하에서 사람들이 어떻게 행동하는 가에 대한 자료를 수집하였다. 이를 통해 성공적 수행과 관련된 결정적 특질(Trait)이나 기술(Skill) 등을 파악하려고 하였다(Flanagan, 1954, p.327-358).

2.2.1 컨설턴트 역량에 대한 주요 정의들

역량에 대해 정의한 학자들은 많이 있지만, 그 중에서 대표적인 학자들이 정의한 내용을 살펴보면 미국의 심리학자인 White(1959)에 의해 환경과 효과적으로 작용하는 능력이라고 역량에 대한 정의를 하였으며, 구체적인 상황에서 수행할 수 있는 것으로 학습 및 양성될 수 있는 특성으로 보았다. McClleland(1973)는 White의 연구를 확장, 역량의 방법론은 개인의 성과를 예측하는데 있어서 사용된 특성과 지적능력의 접근방식에 대한 대안으로써 David McClelland(1973)의 지능 검사에 대한 역량 검사의 우위성(Testing for Competence Rather Than Intelligence)이라는 논문을 발표하면서 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 프로세스, 조직 자체의 능력과 가치체계로 정의 제안하였다. McClelland(1973)의 역량 개념에는 지능에서 중요하게 생각하는 영역 외에 동기와 성격이 포함되었다. 또한 과거 지능의 개념이 실제 인생에서의 적응 결과를 산출하는 실제역량이 되지 못한다는 것을 지적하고 전통적인 의미의 지능보다는 개인이 인생에서 수행하는 직무에서 실제수행으로 나타나는 역량이 평가의 대상이 되어야 한다고 하였다. 이와 같이 심리학 분야에 역량개념을 도입하면서 전통적인 학업 적성 검사나 성취도 검사가 안고 있는 문제점을 다음과 같이 지적했다. 첫째, 전통적인 검사들은

업무 성과나 인생의 성공 여부를 예측하지 못했다. 둘째, 소수 민족, 여성 및 하류 계층에 속한 사람들에 대한 편견(bias)을 배제하지 못했다. 이런 문제를 제기하면서 직무 성과를 예측할 수 있으며 인종이나 성, 사회 경제적 계층에 따른 편견을 배제할 수 있는 역량(competency) 변인을 밝히는 방법론, 즉 준거 표본 사용(Use of Criterion Samples) 및 성공의 원인이 되는 자발적 사고와 행동을 규명할 것(Identification of Operant Thoughts and Behaviors Causally Related to Successful Outcomes)을 제안하였다. 첫 번째 준거 표본을 사용한다는 것은 직장이나 사회생활에서 분명한 성공을 거둔 사람과 그렇지 못한 평범한 사람을 비교해서 성공과 연관된 특성을 규명한다는 것이다. 두 번째 성공의 원인이 되는 자발적 사고와 행동규명을 하는 이유는 전통적인 선다형 검사나 자기 보고는 반응적(respondent) 측정 방법이기 때문에 구조화된 상황이 피검자에게 제시되고, 피검자는 몇 가지 대안 중 하나를 선택할 수 있을 뿐이라는 것이다. 그러므로 이런 검사 장면은 피검자가 직접 경험한 구체적 상황을 반영하기 어렵기 때문에 한 개인의 현재 혹은 미래를 예측하기 위해서는 실제 상황에서 그가 생각하고 행동하는 것, 혹은 과거 유사한 상황에서 행동했던 것을 파악하는 것이 최선이라는 것이다. McClelland는 BEI(Behavioral Event Interview)기법을 사용해 역량 자료를 수집하였고 CAVE(Content Analysis of Verbal Expression)기법을 활용해 BEI 기록을 채점하였다. 여기서 BEI기법은 Flanagan의 중대사건에 동기 연구에 사용되어 온 주제 통각 검사(TAT)기법을 결합해서 발전시킨 것으로 Flanagan이 과업 요소를 규명하는데 역점을 둔 반면, BEI는 업무 수행을 우수하게 한 사람의 특성 파악에 주력한다는 점이 다르다. McClelland의 초기 역량개념은 업무 성과와 관련된 광범위한 심리적 또는 행동적 특성으로 정의되었으나 개념이 정립되어 가면서, 역량은 우수 성과자와 보통 성과자를 구별해주는 지식, 기술, 능력, 기타 특성으로 보다 구체적으로 정리되었다(Mirabile, 1997, p75). 이는 McClelland와 역량개념에 대해 같은 견해를 가지고 있는 Spencer와 Spencer (1993)의 연구인 Competency at Work에 잘 나타나 있는데 여기서 그들은 역량을 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성이라고 보고 있다. 내적인 특성이란 다

양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면을 말하고, 원인이 된다는 것은 역량이 행동이나 수행의 원인이며, 따라서 행동과 수행을 예측할 수 있다는 의미이다. 그리고 준거에 따른다는 말은 역량이 어떤 사람의 우수성이나 무능력을 구체적인 준거나 기준에 의해 예측한다는 뜻이다. 내적인 특성은 동기, 특질, 자기 개념, 지식, 기술의 다섯 가지 유형으로 세분화 될 수 있다. 여기서 지식과 기술은 개발하기가 비교적 쉽지만 동기와 특질은 평가하고 개발하기가 어렵다. 자기 개념은 변화시키기에 다소 시간이 걸리고 어렵긴 하지만 훈련이나 심리치료 등을 통해 변화될 수 있는 것으로 보고 있다. McClelland의 역량 접근 방식은 교육의 성취검사에 적용되었고, 이후 빠른 속도로 교육과 경영에서 다양하게 응용되기 시작했다. McClelland는 역량에 대한 기본적인 원리들은 개인의 학습과 성과에 대해 생각할 수 있는 기초를 제공해주었고, 20세기 조직에서 활용되는 역량방법론의 발전을 안내하였다.

Boyatzis(1982)에 따르면 일에서의 개인차에 관한 연구에 이론적 조망을 제공하고 있다. 그는 역량에 대한 정의를 직무에서 효율적이거나, 우수한 수행을 보이는 개인의 잠재적인 특성 “으로 보았다. 따라서 Boyatzis에게는 역량이란 인간들의 실제적인 측면들이다. Boyatzis는 McClelland의 역량 연구를 관리자 영역으로 확장하여, 12 개 조직에서 관리직에 있는 2000명을 대상으로 연구하여 21개의 영역으로 구성된 관리 역량모델을 제안하였다. 이에 대한 자료는 아래의 <표 2-1>에 제시하였다.

목표 및 행동 관리 역량군 (Goal and Action Management Cluster)	부하 관리 역량군 (Directing Subordinates Cluster)
효율성 지향(Efficiency orientation) 생산성 지향(Productivity) 개념들의 진단적 사용 (Diagnostic use of concepts) 영향력 행사(Concern with impact)	부하 육성 및 개발 (developing others) 업무지시 및 통제(use of unilateral power) 자발적 업무처리 (Spontaneity)
리더십 역량군 (Leadership Cluster)	**타인에 대한 관심 역량군 (Focus on Other Clusters)**
자신감(Self-confidence) 언어표현 능력(Use of oral presentations) 논리적 사고(Logical thought) 개념화(Conceptualization)	자기 통제(Self-control) 객관적 지각(Perceptual objectivity) 체력과 적응력 (Stamina and adaptability) 관계 형성 및 유지 (Concern with close relationships)
인적자원 역량군(Human Resource Cluster)	전문적 지식(Specialised Knowledge)
사회화된 권력의 사용(use of socialized power) 긍정적 보상(Positive regard) 집단 프로세스 관리(Managing group processes) 정확한 자기-평가(Accurate self-assessment)	기억(Memory) 전문화된 지식(Specialized knowledge)

<표 2-1> Boyatzis(1982)의 21개 역량 출처 : 이홍민(2009: 31)

Boyatzis는 산업 및 조직 심리학 내에서의 수많은 역량에 대한 연구가 '관찰 가능한 행동'에만 관심을 둔 것에 반해서, Boyatzis는 그의 모델에서 보다 넓은 범위의 심리학적인 측면들을 포함하는데 관심을 두었다. 특히, 그는 역량을 3개의 수준 즉 동기와 특성, 자기상과 사회적 역할, 기술들로 세분화하여 개인의 행동을 살펴보았다. 예를 들어, 높은 효율성 지향 역량을 보이는

사람은 기본적으로 성취에 대한 강한 요구에 의해 동기화 될 것이고, '난 더 잘할 수 있어' 그리고 '나는 유능해'라는 자기상을 가질 것이며, '혁신자'와 같은 사회적 역할을 택할 수 있고, '목표설정(goal-setting), 자원들을 효율적으로 계획하고 통합하기'와 같은 관찰 가능한 기술들을 보일 것이다. 영향력 행사에 강한 관심을 보이는 사람은 권력에 대한 요구에 의해 동기화 될 것이고, '나는 중요하다'라는 자기상을 가지며, 신분과 연합된 사회적 역할들을 택하는 것을 선호하며, 영향을 주는 행동과 같은 관찰 가능한 기술들을 보일 것이다. Boyatzis는 역량들을 세 개의 수준에서 조사하고 구분하는 것을 통해, 사람들이 왜 그들 나름의 방식대로 행동하는지를 설명할 수 있고, 특정한 상황에서 그들이 어떻게 행동할지를 예측할 수 있는 심리학적 측면을 강조하였고, 이것은 다른 역량 체계들에서 누락되었던 많은 면들을 설명하고 있다(Wood & Payne,1998). Hamel과 Prahalad의 핵심 역량(Core Competencies)(1990)의 핵심 역량은 개인 수준의 역량이라기보다는 조직의 경쟁 전략의 설계구성 요소이다. 이들은 빠르게 변하는 경영환경 하에서의 성공은 오직 혁신적인 창의성, 전문적 지식과 그러한 지식자원의 활용을 통해서 달성될 수 있다고 제안하였으며, 이러한 성공 요인들의 조합을 핵심 역량이라는 용어로 표현하였다. 또한 기업을 하나의 커다란 나무로 비유하며, 핵심 역량은 이 나무에 영양분을 제공하고 지탱해주고, 안정을 이루도록 하는 역할을 한다고 주장하였다. 그들이 사용한 핵심역량의 개념은, 조직이 다양하고 급변하는 경영환경에 빠르게 대응할 수 있는 근원을 제공하고, 조직에서 다양한 지식과 기술들에 대한 학습들이 축적된 형태이다. 또한 그들의 핵심역량은, 조직들 간의 제휴나 네트워킹시 각 조직의 핵심적인 기술이나 능력들을 통합하여 이용할 수 있는 능력을 뜻하고, 이 때 조직 간의 경계에 상관없이 개인들이 깊이 몰입하고 서로 의사소통 할 수 있는 능력도 포함한다. 또한 핵심 역량은 적용되고 활용되고 공유할수록 강화된다고 기술하였으며, 핵심 역량은 조직 내의 작업 전반과 그 조직의 가치와 관련된 개념이라 보고 있다. 그러므로 핵심역량이란 조직에 주요한 잠재력을 창조하는 근원을 제공해주는 것으로, 하나의 실체 또는 측정 가능한 지적 자산의 형태로 기술하기 어렵다. 조직의 핵심 역량은 경영전문화와 인적자원의 경제적 활용의 조합으로도 표현될 수 있으며, 이러한 조합의

독특성은 종종 조직의 문화로 지각되는 조직의 가치를 나타낸다. 보다 실제적인 단계에서 보면, 핵심역량은 조직의 특성 영역에 관련된 기술적, 전문적 지식, 종업원의 동기, 노력, 협동 및 관리 절차의 방법들의 지적자산의 시너지로 구성되는 것이다. 현재의 경영관리 논문에서는 핵심역량을 가지고 체계적으로 업무를 학습하는 조직은 상당한 전략적 우위를 달성할 수 있다는 믿음을 갖고 있다고 말한다. 대부분의 저자들에 의하면, 핵심역량은 조직 마다 독특하게 생성되기 때문에 경쟁자들이 모방하기가 힘들다고 말하고 있다. 이러한 이유 때문에 지식과 역량중심의 경영전략은 조직을 매우 효과적으로 만들고, 계속적인 경쟁적인 우위를 갖게 하는 것이다. Nonaka와 Takeuchi(1995), Senge(1990)에 의하면 역량은 조직에서 사회학습과정의 결과로서 만들어지는 것이며, 내부, 외부 조직의 경영전략, 혁신적 프로세스, 개인의 역량이 표현되는 것이다. 지금까지 1973년에 역량 개념을 주창한 McClelland, 1982년 어느 업무에서나 일관성 있게 나타나는 우수한 관리자 역량을 발견한 Boyatzis, 그리고 1990년 기업의 핵심역량을 발표하여 조직의 전략과 역량을 연결시킨 Hamel과 Prahalad의 핵심역량에 대해 살펴보았고, 각각의 역량에 대한 특징을 살펴보면 다음과 같다.

모델	연구자	특징
동기 이론	McClelland Spencer Boyatzis	• 미래의 수행을 예언하기 위해 종래의 지필 검사보다 나은 측정 도구를 발견하려는 시도에서 비롯 • 준거 표집: 우수한 직무 수행자 대 평범한 수행자 • 직접 관찰이나 주요사건 면접법을 통해 수행자의 사고와 행동에 관한 데이터 수집 • 우수한 직무 수행자의 특징적 사고와 행동 패턴, 즉 외현적 행동 저변에 존재하는 심리적인 특성을 주로 확인 • 훈련된 전문가가 모델 개발
핵심 역량 모델	Prahalad / Hamel, Ulrich, Quinn	• 독특한 고객 가치를 창출하도록 만드는 시스템, 프로세스, 지식, 기술에 초점 • 진정으로 독특하고, 다른 기업이 흉내 내기 어려운 역량 탐색 • 전문가나 연구자가 전략을 분석하여 모델 도출– 수행자의 내적 역량과의 연계는 미약

<표 2-2> 역량모델의 특징

Sparrow(1996)는 다음과 같이 역량의 개념을 3가지 유형 즉 조직역량(핵심역량), 관리역량, 개인역량(직무역량)으로 정리하였다. 역량에 대한 3가지 개념은 서로 관련되어 있으면서 중첩되어 있다. 조직의 역량은 모든 조직원들에게 전파되어야 하고, 고객에 초점을 두고 조직의 목표 달성에 기여를 해야 한다. 관리 역량은 조직 밖에서 활용될 수 있도록 구체적으로 정의된 역량이고, 또한 조직내에서 개발되어진 개인의 역량을 포함할 수 있다. 개인 역량은 조직원의 경력 단계에서 개인에게 적합하도록 구체적 역량을 필요로 하는 직무 역할들을 설계하는데 사용될 수 있다. 예를 들어, 조직원은 조직 역량의 일부분인 고객 중심에 기초하여 역량을 개발할 수 있고, 또한, 관리 역량의 일부분으로서 회계관리에 필요한 역량을 개발할 수도 있고, 마지막으로 자신의 직무와 구체적으로 관련된 역량의 일부분인 팀빌딩(team building) 역량을 개발할 수 있다.

역량	정의	응용	보상
조직역량 (핵심역량)	조직의 전반적 자원과 능력	비즈니스프로세스 및 전략	지속적인 고용 및 안정
관리역량	직업 또는 부문의 지식, 기술, 행동	일반적 직업교육 및 훈련	외부적으로 활용 가능한 업적 및 자격
개인역량 (직무역량)	직무 수행과 관련된 행동 목록	HR의 전반적 영역에서 사용	내부적으로 보상 가능한 업적 및 인정

<표 2-3> Sparrow(1996)의 역량 구분

전략적 직무모델링을 강조한 Schippmann(1999)는 역량모델은 다음과 같은 특징을 갖고 있다고 보았다. 첫째, 직무분석의 산출물인 KSAO보다 행동적 측면을 강조하고, 조직의 활동 및 결과와 밀접하게 관련되어 있다고 보았다. 둘째, 종종 역량에 대한 정의는 성과의 수준을 내포하고 있다. 셋째, 역량에서는 직무분석보다 성격과 관련된 측면의 활용을 강조하고 있다. 이러한 특징을 바탕으로 역량은 측정가능하고, 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초

한 특성 또는 능력으로 정의하였다.

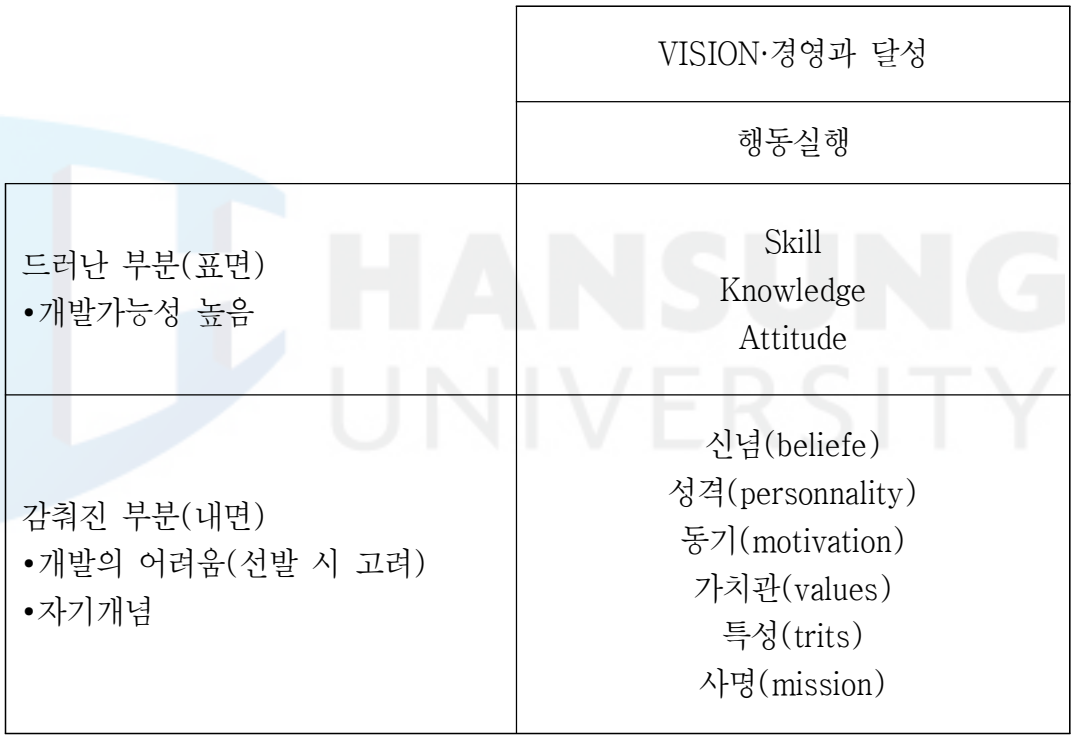
그는 또한 역량의 개념을 두 가지의 측면 즉 업무지식역량과 업무의지역량으로 구분하였다. 업무지식역량(Can-do Competencies)은 업무활동을 수행할 수 있는 기본적인 능력을 포함한다. Can-do Competencies는 기술(Skills : 개인이 업무활동을 수행할 수 있는 능력에 기초가 되는 교육, 훈련, 또는 경험의 결과로서 개발되는 개인적 능력)과 지식(Knowledge : 교육, 훈련, 도는 경험에 의해서 얻어지고, 업무활동의 수행에 기반을 제시하는 사고, 개념에 대한 개인의 이해 정도)을

역량이란 직무 또는 역할의 성공적 수행과 관련되고 축적된 지식(Knowledge), 기술(Skill), 능력(Ability), 태도(Attitude) 및 적성(Aptitude 또는 Self-Concept)의 집합체로서 이 기능들의 상호 작용에 의해 개인 특성이 나타난다고 말할 수 있다. 지식, 기술, 능력 및 태도는 인지되어지는 현상으로 밖으로 나타나나 Aptitude는 보이지 않는 영역(미지현상)으로 밖으로 드러내지 않는 신념, 성격, 동기, 가치관, 특성 및 사명감 등을 들 수 있다. 이러한 인지되는 영역과 미인지 되는 영역의 조합 및 영향 정도에 따라 역량이 복합적으로 작동하여 개인 및 집단행동을 유발하고 행동에 따른 성과를 얻을 수 있는 것이다. 인지되는 영역과 미 인지되는 영역에 대한 이론은 Luft와 Ingham(1995)이 조해리의 마음의 창(The Johari Window of mind, 이하 Window)이론을 처음 발표 하였으며, 처음에는 단순히 인간관계의 유형을 분류하였다. 컨설턴트는 고객과의 접촉을 통해 고객에게 나의 모습을 내보이게 되는 자기공개(Self-disclosure)를 통해 관계를 형성하게 된다. 이렇게 자신을 고객에게 나타내 보이는 점에 있어서는 컨설턴트마다 차이가 있다. 또한 고객이 나를 어떻게 느끼는 사회적 거울(Social mirror)를 통해 피드백을 얻음으로써 자기이해가 깊어지고 자신의 행동에 대한 조절능력이 커진다고 하였다. 조해리의 창(자신의 생각, 감정, 경험, 기대, 가족사항, 취미, 종교, 교우관계 및 장단점 등 자신에 관한 모든 것을 말함)은 자기공개(남에게 알려지지 않은 자신에 관한 진실한 정보로서 과거나 현재의 생각, 간정, 경험, 욕구 및 관심 등에 대해 의도적으로 의사소통하는 것)와 피드백의 특성에 따라 개방영역, 맹목영역, 은폐영역 및 미지영역의 4가지 영역으로 구분하였다. 개방영역

(Open area : 개방형)은 나도 알고 있고 다른 사람에게도 알려져 있는 영역으로 공개된 영역이 가장 넓은 사람으로 대체로 인간관계가 원만하고, 적절하게 자기표현을 잘하고, 다른 사람의 말을 잘 경청할 줄 아는 사람으로 다른 사람에게 호감과 치밀감을 주기는 하나 지나치면 주책스럽고, 경박한 사람으로 비춰질 수 있고, 오히려 인간관계를 해칠 수 있는 유형의 영역이고, 맹목영역(Blind area : 자기 주장형)는 이상한 행동습관, 특이한 말버릇, 톡특한 성격과 같이 나는 모르지만 다른 사람은 나를 인지하고 있는 유형으로 자신의 기분이나 의견을 잘 표현하며 나름대로 자신감을 지닌 솔직하고 시원시원한 사람일 수 있으나 다른 사람의 반응에 무관심라거나 둔감하여 때로는 독단적이며 독선적인 모습으로 비춰질 수 있는 영역이고, 은폐영역(Hidden area : 신중형)는 나의 약점이나 비밀과 같이 나는 알고 있지만 다른 사람에게 알려지지 않은 유형으로 다른 사람에 대해 수용적이며, 속이 깊고 신중한 사람들로 다른 사람의 이야기는 잘 경청하지만 자신의 이야기는 잘 하지 않아 크레물린형 이라고도 불리우나 내면적으로는 고독감을 느끼는 영역이고 마지막으로 미지영역(Unknown area : 고립형)은 심층적이고 무의식의 정신세계처럼 나도 모르고 다른 사람도 알지 못하는 유형으로 인간관계에 소극적이며 혼자 있는 것을 좋아하는 사람들로 사람과 접촉하는 것을 불편해 하거나 무관심하며 고립된 생활을 하는 경우가 많고 고집이세고 주관이 지나치게 강하고 심리적인 고민이 많고 부정적인 삶을 살아가는 영역을 말한다. 이렇듯 인지된 영역과 미 인지된 영역의 범위 및 조합에 따라 행동을 유발하게 된다.

이홍민(2009)은 역량의 특성을 다음의 6가지로 정리하였다. 첫째, 업무의 수행 과정에서 나타나는 구체적인 행동으로 역량은 직무수행에서 나타나는 개인의 행동특성을 중심으로 파악하고, 전문지식과 기술은 탁월한 성과를 얻기 위한 행동을 뒷받침하고 역량은 그 사람의 요구와 근본적인 사고방식이 결합되어 발휘된 구체적 행동을 의미한다. 둘째, 조직의 변화를 지원한다. 조직에서는 미래에 필요한 역량을 강조하고 중요성이 감소되고 있는 능력을 배제시킴으로써 조직의 경쟁력을 확보하고자 한다. 셋째, 상황 대응적이다. 같은 조직 내에서도 역량규명의 근거가 되는 행동은 엄연히 다르게 인식되며 동일

한 역량이라 할지라도 직무마다 다르게 정의되고 발휘된다. 넷째, 성과에 초점을 맞춘다. 역량은 높은 성과창출의 근거가 되는 행동특성으로서 탁월한 성과자로부터 일관되게 관찰되는 성과예측 요소이다. 따라서 직무마다 그 개수는 10개 이내의 소수로 인식된다.그 개수가 20~30개로 많아진다면 이미 그것은 성과예측요소로서의 기능을 상실하였기 때문에 핵심적인 역량이라고 할 수 없다. 다섯째, 육성・개발이 가능하다. 교육훈련, 코칭 도전적 직무, 높은 목표설정, 유익한 피드백 등에 의해 역량은 개발 가능하고 학습가능하다. 여섯째, 관찰과 측정이 가능하다. 역량은 행위 중심으로 기술되기 때문에 관찰이 가능하며 타인들이 쉽게 평가하여 피드백을 제공하고 시간에 따른 변화를 객관적으로 측정할 수 있다.



<그림 2-1> 역량의 구조(iceberg model) 출처 : 이홍민(2009: 41)

역량은 기술, 지식, 태도와 같은 드러난 부분과 신념, 성격, 동기, 가치관, 특성, 사명과 같은 내면에 감춰진 부분으로 이루어져 있다. 역량의 구조 중

지식과 기술은 비교적 가시적이며 표면적인 특성으로 개발가능성이 높은 반면 특성, 동기, 가치관은 잘 드러나지 않는 부분으로 개발이 어렵기 때문에 선발하는데 초점을 맞추는 것이 오히려 효과적이라 할 수 있다 (최영진. 2011). 컨설턴트 역량은 기본적으로 지식(Knowledge), 기술(Skill), 능력(Ability), 태도(Attitude) 및 적성(Aptitude 또는 Self-Concept)을 보유하고 있는 것도 중요하지만 고객과의 의사소통이 매우 중요하고 의사소통의 결과가 컨설팅의 효과를 결정지우는 경우도 많다. 즉 조해리의 마음의 창에서 언급되어진 인지된 창(열려진 창)과 미 인지된 창(숨겨진 창) 그리고 깨닫지 못한 창과 알 수 없는 창의 정도에 따라 고객의 협조 및 성과에 대한 만족도도 틀려진 경우를 많이 봐왔으나, 본 연구에서는 특별히 다루지는 않고 컨설턴트의 역량에 대해서만 다루도록 하고자 한다.

국내 컨설팅 시장은 약 40여년을 지나오면서 규모면이나, 컨설턴트 인원이나 분야 모두 많은 변화가 이루어졌다. 이에 따라 사회적으로도 컨설턴트의 역할이 매우 중요하게 되었으며 과거 거래의 중간자 역할만 수행하던 컨설팅 분야에서 기업의 미래를 설계해주는 분야로까지 확대되었다. 이렇듯 컨설팅 분야가 확대되면서 컨설턴트의 역할에 따른 컨설팅의 성과가 매우 중요한 이슈로 떠오르게 되었다. 컨설팅은 특별한 지식과 경험이 필요한 전문적 서비스로서, 수년 동안 많은 기업들이 직면한 문제 및 개선할 주제들을 다루어왔고 컨설팅 프로젝트로부터 얻은 경험들을 유용하게 활용하여 새로운 상황에 직면하고 있는 고객기업에게 어드바이스를 제공할 수 있도록 끊임없이 연구 및 개선을 통해 많은 발전을 이루었다. 또한 신규 컨설턴트들은 기존 다른 컨설턴트들의 경험담과 본인의 경험을 통해 직간접적으로 학습 및 역량을 향상시킬 수 있었으며, 현대에는 빅 데이터 방식의 데이터베이스(클라우드)의 활용하거나 컨설팅사의 축적된 노하우를 통해 많은 분석 및 컨설팅이 이루어지고 있다. 컨설팅은 일반적으로 기업을 조언하거나 자문하는 역할을 수행함으로서 이를 통해 나타나는 결과에 대한 직접적인 책임은 없다 할 수 있다. 즉 고객의 최종 결정권자는 고객으로 그 책임 또한 고객에게 있다고 할 수 있다. 그렇다 하더라도 컨설턴트가 고객에게 무리한 투자를 조언하거나, 불합리하거나 윤리적으로 벗어나는 조언은 지양하는 것이 바람직하다 할 수 있다.

컨설팅은 독립적인 서비스로 정확한 데이터 및 자료를 근거로 자기 자신만의 독립적인 결론이나 조언을 하기위해 기술적으로 독립(Technical Independence)되어야 하고, 고객의 의사결정에 따라 개인적인 이득을 취하지 않도록 하기위해 재정적으로 독립(Financial Independence)되어야 하며, 고객 조직의 행정적 조치에 독립성이 해치지 않도록 하기위해 행정적으로 독립(Administrative Independence)되어야 하며, 정치적으로 독립(Political Independence)되어야 하고, 프로젝트가 수행되는 기간 동안 고객 조직의 구성원들과 형성된 친밀감으로 인해 객관적 사실들과 결과들이 왜곡되거나 변경되어서는 안 되도록 정서적으로 독립(Emotional Independence)되어야 한다.

컨설턴트가 제공하는 서비스는 컨설턴트의 학문적, 직업적 배경이나 경험, 능력, 업무스타일 및 참여 형태, 서비스의 질과 전문적인 분야에 따라 매우 다양하며, 제공하는 서비스도 광범위하고 천차만별이다. 컨설턴트가 전문적인 자문을 진행하기 위해서는 컨설턴트는 사업과 경영의 다양한 분야에 대한 일반적인 지식과 전문지식, 경험이나 노하우 등이 부족한 고객들을 대상으로 간단하게 한 분야만을, 구체적인 분야를 및/또는 광범위한 분야에 또는 정보기술이나 금융과 같이 전문적 지식 분야 등 컨설팅 분야에 대한 전문성을 보유하고 있어야 하며, 컨설턴트는 고객이 자신의 문제점을 파악하고 그 문제점에 대한 근본원인을 찾아 해결할 수 있도록 지원을 할 수 있어야 하며, 주제에 따라 매우 다양한 욕구와 특성을 가진 고객이 문제의 정의 및 근본적인 원인을 분석하고 변화의 필요성을 인정하고 여러 대안들 중 하나를 선택하거나 및/또는 조합을 통해 합리적이고 적합한 결정을 할 수 있도록 안내를 할 수 있는 노하우를 보유하고 있어야 하며, 고객에게 정확한 정보를 제공하기 위해 고객에게 진실된 정보를 제공하여야 하며, 외부의 외압에도 독립적이고 객관적인 조언을 할 수 있는 조언자가 되어야 한다. 또한 컨설턴트는 전문 직업인으로서 계약에 의한 의무 준수사항을 성실하게 수행하는 것과 동시에 윤리와 행동규약을 준수하여야 한다. 컨설턴트의 성패여부는 전문성, 객관성 등도 중요하지만 무엇보다도 중요한 것은 고객과의 약속에 대한 성실성과 신뢰를 얻는 것이 무엇보다도 중요하다. 고객과의 신뢰가 무너지면 아무리 좋은 성과를 가져온다 하더라도 컨설팅 성과는 아주 나쁘게 평가될 수 있기 때문에 고객

과의 신뢰성을 유지하는 것은 매우 중요한 요인이라 할 수 있다. 또한 컨설팅을 진행하다보면 조직의 다양한 욕구 및 의도된 요구가 있을 수 있다. 이때 컨설턴트는 논리적 분석을 통한 객관성을 유지하는 것이 중요하다. 컨설턴트는 일반인이 경험과 직관에 의해 사고하고, 문제를 평면적으로 나열하는 수준에 그치며, 비 핵심적인 문제에 빠져 정작 핵심문제를 놓치게 되는 우를 범하지 않기 위해서는 객관성, 문제규명 및 분석 그리고 문제의 해결과 수행할 능력을 보유하고 있어야 한다.

전문성, 객관성, 문제 규명 및 분석, 문제의 해결과 수행 컨설턴트는 다음의 능력을 보유하고 있어야 한다. 첫째, 컨설턴트는 논리적 사고(Logical Thinking)를 가져야 한다. 논리적 사고란 현상에 줄거리를 만들어 이해하기 쉽게 연결하는 것으로 상대방의 입장에서 시나리오를 구성하여 이해하기 쉽고 납득하기 쉽게 사고하는 방법이다. 이러한 논리적 사고는 사실에 바탕을 두어야 하고, 시나리오가 연결되어 있어야 하며, 근거가 명확하여야 한다. 그리고 결론이 분명하게 나타나야 한다. 논리적 사고를 하기 위해서는 목적을 확인하고 목표를 설정한 다음 성과물을 형상화하고 과제 해결을 위한 전략을 수립하기 위해서는 고정관념을 떨쳐버리고 다양한 가능성에 대한 탐색과 새롭게 창조하기 위한 Zero-base적 사고, 생각을 도구화하여 같은 블록 단위로 구성하고 범위를 무한정 확산하는 사고가 아닌 수렴적 사고를 통해 정리하는 Framework적 사고외 기본적인 기능과 추가적 및/또는 반대적 기능에 대한 Option적 사고를 통해 목표를 향한 사고를 좀 더 구체적이고 전문적이며 경험을 포함한 기반기술을 기반으로 상대방의 입장을 고려하고 목표를 달성하겠다는 목표 및 책임의식을 같고(Commitment), 구조화, 계층화, 체계화 및 피라미드화 방식의 구조(Structure)화를 통한 , 각각의 기능에 대한 특징과 차별성, 전략, 행동능력 등에 대한 Concept 등의 스킬을 보유하고, 목표와 스킬을 집약하여 한 눈에 파악할 수 있도록 정리한 Logic tree방식, Matrix방식, Process방식 등의 논리적 체계적 사고를 하여야 한다. 둘째, 문제해결 능력(Problem Solving)을 보유하고 있어야 한다. 문제해결능력은 추리력, 상상력, 관찰력, 분석력 및 함정 탈출력의 기초능력과 이해력, 논리력, 지구력 및 전략수립력의 중위능력 그리고 체계화력, 대화력, 설득력 및 실행력 등의 상위능

력으로 구분한다. 셋째, 전략적 사고력(Strategy Thinking)을 보유하고 있어야 한다. 사고력이란 논리적 사고-기호적사고, 분석적사고, 추론적사고, 종합적사고, 하위요소로 기호적 사고 - 언어, 수리, 이미지의 추상화, 형상화 및 구성화, 분석적 사고 - 개념의 이해, 기호화의 분석, 정보의 해석, 추론적 사고 - 연역, 귀납, 종합적 사고 - 논리퍼즐, 상황추리를 들 수 있고, 비판적사고-논리적 사고, 대안적 사고와 하위요소로 대안적사고 - 발상의 전환, 과제 집착 그리고 창의적사고-비판적사고, 발산적사고, 상징적사고의 하위요소로 발산적사고 - 유창성, 융통성, 독창성, 정교성, 민감성 및 상징적 사고 - 모형화, 모델화, 회화화, 음악화를 들 수 있다. 전략적 사고력으로는 문제해결, 의사결정, 창의적사고, 비판적 사고를 들 수 있고 하위요소로 의사결정- 과제집착과 인내, 태도, 성향을 들 수 있다.

컨설팅은 어떤 경우 해당 산업 분야를 종사하지 않은 분야를 의뢰 받을 경우도 있다. 이러한 분야를 단기간 내에 해당 기업의 문제점에 대한 해결방안을 조언할 수 있는 이유는 핵심에 집중하는 프로세스화 된 문제해결 방법을 갖추고 있고, 또한 고객의 사전지식과 반응 정도에 따라 고객 맞춤형 상황대응 논리전달 방식을 통해 대응방법을 달리하고 사실에 근거한 분석과 신뢰감 있는 핵심적인 결론 위주로 메시지를 전달함으로서 전달 내용이 설득력과 신뢰도를 제고하게 되는 것이다. 컨설턴트는 축적된 경험, 지식, 정보와 함께 부가가치 창출을 위한 합리성과 직감을 보유하고, 강약 없이 평이한 기계적 사고나, 중요한 것을 놓칠 우려가 있는 직감적 사고보다는 논리력과 창조력을 통한 체계적인 문제를 이해한 후 논리적 해결방법 및 발상의 확대를 가져야 하며, 분석력과 통합력을 균형 있게 확보 구체적인 해결방안에 대한 전체 프로세스에 대한 이미지를 확보하고, 이슈 단계별로 논리력, 분석력, 창조력과 통합력을 적절하게 조합하여 핵심요인의 상호관계 및 의미를 파악하여 사실에 근거하고 효율적인 문제를 해결하기 위한 프로세스 전략적 사고를 하여야 한다. 이외에도 프로세스 적으로 구조화된 사고, 논리적 추론력, 가설 지향적 사고, 문제나 해결방법의 핵심을 찾아내거나 집중하는 사고, 결론을 추론할 수 있는 추론력, Zero-base적 사고와 함께 고객을 설득할 수 있는 설득력이 있어야 한다. 이러한 역량 중 전문성, 객관성, 문제 규명 및 분석, 문제의 해

결과 함께 기본적으로 갖추어야 할 자질을 살펴보면 Technical Knowledge, Process Knowledge, Business Knowledge 및 이를 통합하는 Integration Knowledge와 Human Relation & Communication Skills을 들 수 있다.

이러한 컨설턴트의 역할을 통상 컨설턴트 역량이라 칭하는 데, 역량에 대한 개념은 1970년대부터 개인의 능력 등에 대해 언급되기 시작해서 현재는 다양한 분야로 활용되고 있으며, 역량 중심의 접근 방식은 컨설팅 과정과 프로세스 체계 전반에 많은 영향을 미치고 있다. 역량은 사전적 의미로 역량(Competency)이란 조직의 비전과 전략 구현에 결정적인 과업을 달성하는데 꼭 필요한 인적 요소를 의미한다.

2.3 컨설턴트 역량모델에 대한 이론적 고찰

역량(competency)은 기업이 무한경쟁의 경영환경에서 살아남을 뿐 아니라 더 나아가서 조직 구성원들이 만족하며 인간다운 삶을 영위해 갈수 있도록 비전과 방법론을 제공하고, 그 실현을 위한 조언과 지원, 뒷바라지를 하는 것이다. 따라서 늘 변화와 혁신을 생각하고 그것이 조직 성과와 구성원의 인간적 측면에 미치는 영향을 동시에 고민해야 한다. 이것은 소극적으로는 내부 저항의 최소화를, 적극적으로는 구성원 개인의 역량과 경력 기회의 극대화를 의미한다. 역량(Competency)이란 조직의 비전과 전략 구현에 결정적인 과업을 달성하는데 꼭 필요한 인적 요소를 의미한다. 이는 경험적 근거로 보면 고성과자가 보다 자주, 보다 효과적으로 활용하는 지식, 기술, 태도 등의 통합체이며, 어떤 직무나 역할 성과에 있어서 우수 수행자와 보통 수행자간의 결정적인 수행 특성차이, 수행 프로세스 차이이기도 하다. 즉 경험적이고, 간단명료하며, 수행중심적인 우수수행자의 정신 모델(mental model) 이라고 할 수 있다. 이러한 개념은 사실 전통적인 직무요건이나 교육요구 개념과 크게 다르지 않다. 그러나 그러한 개념들이 주로 직무수행자의 특질적 측면(성실성, 책임감 등)과 필요 지식이나 기술의 나열적, 정태적 구조 자체를 강조한 경향이 있는 반면 역량은 그러한 심리적, 내적인 요소들이 구체적인 직무 상황에서 다이내믹하게 서로 통합되고 표출되며, 전략 충족적이고 가치창출적인 수행과 성과를 구성하는 구체적 행동 단위나 구조에 주목한다. 즉 직무수행을 위한

조건이나 준비로서가 아니라 성공적 직무수행의 핵심적인 모습을 전략적 가치를 중심으로 명확하게 구조화, 표상화(representation)하여 누구나 쉽게 공유하고, 진단, 학습함으로써 고성과의 창출 뿐 아니라 개개인의 성장과 발전을 가속화하자는 것이다. McLagan은 이것을 역량극대화시스템(Accelerated Competency System) 이라고 표현했다. 이렇게 역량을 합리적, 체계적으로 확인하고, 누구나 쉽게 공유하고 학습할 수 있도록 구조화하며, 성과 관련 시스템 전반의 핵심이 될 수 있도록 자리매기는 작업을 역량모델링(competency modeling)이라 한다. 역량모델은 기업의 합목적적인 산물이므로 그 유형 역시 필요와 목적에 따라 얼마든지 다양하게 나타날 수 있다. 즉 전사 핵심 역량(Core Competency), 가치 사슬 역량(Value Stream Competency), 리더십/경영자 역량(Leadership/Management Competency),사업부 역량(Business Unit Competency), 직책자 역량, 직무 역량 등이 도출될 수 있으나 이 외에도 얼마든지 다양한 명칭과 정의가 가능하다. 글로벌 D사에서는 조직의 성과향상을 위해 관리자들이 갖추어야 할 리더십역량을 살펴보면 다음과 같다.

역량군	역량	
전략적 요소	-장기전망 -업종 전문지식	-고객초점 -직무지식
업무성과	-사업결과 -기획 및 조직력 -목표달성・수행관리	-혁신 모형・변화지향 -지속적 개선 -설득력・협상력
네트워크/팀 빌딩	-네트워킹 -팀 빌딩 -대인 민감성	-조언에 대한 개방성 -의사소통
인재개발	-타인 잠재력 개발 -자기개발・적극적 학습	
개인적 리더십	-정직・일관성 -개인적 지도력 -개인적 동기부여 -주도권	-사고능력 -업무 수행 안정성 -사고능력 -융통성

<표 2-4> 글로벌 D사의 리더십 역량 출처 : 이홍민(2009: 135)

리더십역량은 조직의 팀장이상 관리자들에게 요구되는 역량으로 조직의 성과를 향상시키기 위해 관리자가 갖추어야 할 역량이다. (이홍민.김종인2003). 역량모델을 일반적 역량과 차별적 역량의 두 가지 관점으로 나눠볼 때 일반적 역량은 모든 구성원에게 필요한 역량이고 차별적 역량은 특정 역할이나 계층에게 요구되는 역량이다. 리더십 역량은 차별적 역량으로 세부 기능별 역량 파악이 가능하다. Lucia& Lepsinger(1999)가 제시하고 있는 리더십과 관리역량 모델은 리더를 대상으로 개발되었고 역할을 성공적으로 수행하는데 필요한 역량들을 설명한다.(이홍민2009). 일반적으로 이러한 역량을 자주 사용하는 사람들은 사용하지 않는 사람들에 비해 직무에서 더 효율적으로 일하며 우수한 성과를 올리는 경향이 있다고 하며 그와 관련된 역량은 아래와 같다.

역량	지표
정보제공 (information)	업무를 수행하기 위해, 정보를 필요로 하는 조직구성원에게 의사결정, 계획, 활동에 관한 적절한 정보를 제공한다.
명확성 (clarifying)	업무를 배분하고, 업무처리에 관한 지시를 하고, 직무상의 책임, 과업 목표, 우선순위, 최종기한과 성과 기대치에 대하여 명확하게 전달한다.
모니터링 (monitoring)	업무 활동과 업무에 영향을 주는 외부조건에 관한 정보를 수집하고, 업무의 진척 정도와 질적 수준을 점검하며, 개인의 성과와 팀의 효과성을 평가한다.
계획화 (planning)	장기목표와 전략을 결정하고 우선순위에 따라 자원을 배분한다. 과업이나 프로젝트를 달성하기 위하여 어떻게 인적, 물적 자원을 사용할 것인가를 결정한다. 협조성, 생산성, 효과성을 향상하기 위한 방안을 결정한다.
문제해결 (problem solving)	업무 관련 문제점을 파악하고, 파악한 문제를 체계적이면서 도 시의적절한 방법으로 분석한다. 해결방안을 단호하게 실행에 옮기고, 위기를 해결한다.
컨설팅	변화를 일으키기 전에 변화에 영향을 받을 조직구성원들과 함께

(consulting)	검토하고, 의사결정에 참여하기를 권장하며, 다른 조직구성원들도 의사결정에 참가하도록 재량권과 권한을 부여한다.
위임 (delegating)	팀원에게 책임을 할당하고, 책임을 실행하기 위한 재량권과 권한을 부여한다.
영향력 (influencing)	업무에 대한 열정, 과업목표를 달성하고자 하는 열성적 태도, 명령과 요구 사항에 대한 공감을 이끌어내기 위해 타당한 근거, 가치, 감정에 호소하는 기법을 활용한다.
인정 (recognizing)	탁월한 성과, 특별한 공헌을 한 조직구성원들에게 칭찬하고, 감사를 표한다.
보상 (rewarding)	우수한 성과와 능력을 나타냈을 때 급여 인상이나 승진 같은 실질적인 보상을 해준다.
지지 (supporting)	친근하고 사려 깊게 행동하며, 인내심을 발휘하고, 협조적이며, 흥분하거나 걱정하는 조직구성원에게 위로하고 격려한다.
조언 (mentoring)	경력계획에 관해 상담하고, 기술적 역량을 개발하도록 지원하며 좀 더 나은 경력을 쌓도록 도와준다.
인맥 형성 (networking)	비공식적인 사교모임에 참석하고 정보나 지지를 받을 수 있는 이해관계자들과의 친교할 기회를 만들며, 주기적인 방문, 전호, 서신, 회의나 사교 모임 등을 통해서 관계를 유지한다.
팀 빌딩 (team building)	갈등을 건설적으로 해결하도록 도와주고, 팀원 간의 협조, 팀워크, 일체감을 형성하도록 격려한다.

<표 2-5> Lucia & Lepsinger 리더십과 관리역량모델 출처 :이홍민(2009: 137)

즉 역량모델은 조직 내의 다양한 수준이나 부문별 수행성과에 초점을 두고 구성될 수 있다. 역량모델이 기업의 문제해결에 본격적으로 활용되고 그 효과가 학술적으로까지 논의된 계기는 1970년대에 Harvard 대학 심리학과의 McClelland 박사가 미 국무성의 해외주재원 선발 프로세스 연구를 수행하면서였다. 이 연구에서 그는 과거의 지적 능력 중심 선발을 실증적 자료를 바탕으로 비판하고 우수한 직무 수행자와 평범한 직무 수행자를 구분 짓는 변별적(differential) 행동 특성에 초점을 맞추어 보다 유용한 선발 기준을 구성하

고 그것이 역량이라고 주장했다. 이외에도 직무동기 이론, 인공지능 모델, 교육학에서의 심리특성 분류론, 과학적 관리에 기초한 프로세스 리엔지니어링, 인지심리학의 내적 표상(internal representation) 개념, Covey나 Czikszenmihalyi의 성공과 창의적 인간형 연구 모델, Prahalad나 Hamel의 기업 핵심역량 개념, 그리고 McLagan과 Linkage의 참여적 시스템 모델 등이 직간접으로 현재의 역량모델 개념과 모델링 기법에 영향을 주었다. 이상과 같은 역량모델을 요약하면 첫째, 우수 수행자들 고유의 변별적 특징에 초점을 두어야 한다. 즉 모든 인적 특징이 아니라 평범한 수행자와 구별되는 특징이 중요하다. 둘째, 조직에서 통용되는 언어와 문화적 상징을 사용하고, 비전과 가치에 연계되어야 한다. 셋째, 모델의 구조가 단순해야 한다. 가능한 7개 내외의 역량군(Competency Cluster)이나 역량으로 구성되어야 공유와 실천에 편리하다. 넷째, 진단이 정확하고 쉬울 수 있도록 구체적이고 관찰가능, 비교가능한 행동으로 묘사한다. 다섯째, 주의를 끌고 기억하기 쉽도록 구조와 표현을 세련된 모습으로 해야 한다. 전체 모습을 가능한 시각적인 그래픽을 활용하여 제시하면 좋다고 할 수 있다. 역량은 역동적인 적용을 위하여 반드시 효과적으로 관찰, 측정할 수 있어야 한다. 역량을 구조화하는 다양한 방법들이 있으나 어떠한 방법을 취하든 한 역량이 어떤 행동들로 구성되는지를 명확하게 제시하는 것이 가장 중요하다. 역량은 추상적, 주관적 개념(concept)이 아니라 행동으로 구성된 명료한 하부구조를 가진 구성개념(construct)라야 한다. 따라서 역량의 핵심적 요소이면서 그 존재 여부와 양적 판단이 가능한 실재적 행동을 규정, 열거해야 한다. 물론 이 역량행동들 간에는 상호배타, 독립, 망라성이라고 하는 하부구조체로서 갖추어야 할 조건들이 충족될 수 있어야 한다. 역량 행동지표는 첫째, 역량을 관찰하고 측정할 수 있는 형태라야 한다. 둘째, 역량이 실제로 드러나는 모습과 방식을 정의해 주는 것이라야 한다. 셋째, 직군이나 사업부 단위 역량모델 등에서는 행동지표가 보다 일반적이어서 해당 영역 내의 다양한 직책이나 직무에 폭넓게 적용될 수 있어야 한다(예, 일선감독, 기술자 등). 넷째, 직군이나 사업부 모델 등의 행동지표는 특히 선발 기준으로 적용할 수 있어야 한다. 다섯째, 특정 직무나 직급 역량모델에 대한 행동지표는 그 직무나 직급의 우수 수행자가 드러내는 역량을

구체적으로, 정교하게 기술해야 한다. 여섯째, 행동지표는 교육, 경력 개발 등 육성 장면에 특히 잘 활용될 수 있어야 한다. 일곱째, 행동지표는 구체적인 진단도구를 구성하거나 코칭 목표를 설정하는데 곧바로 적용할 수 있어야 한다. 컨설턴트의 역량은 준거에 따라 우수한 성과창출의 원인이 되는 개인의 내적 속성이라 정의하였으며, 역량의 능력은 문제나 상황을 계통적으로 분석하고 부분으로 분할하여 보는 능력 즉 문제나 상황의 숨어 있는 핵심을 찾아내는 능력인 분석적 사고(Analytical Thinking)와, 문제의 원인을 찾아 정보를 수집하고 해당 정보를 활용한 객관적인 판단을 하는 능력인 정보지향(Information Seeking) 및 별개의 문제와 현상에서 공통되는 패턴과 관계를 추출하여 새로운 개념의 모델을 구축하고 할 수 있는 프로세스적 사고와 능력인 개념적/전략적 사고(Conceptual Thinking)로 기준을 설정하기도 하였다. 이러한 정의와 달리 본 연구에서는 컨설턴트의 역량에 대한 기준, 진단 및 선별 보다는 기 선행연구에서 연구되어졌던 컨설턴트 역량에 대한 기본적인 구성요소에서, 역량이란 프로젝트를 성공적으로 도출해 낼 수 있는 내재되어 있는 능력과 특성을 이야기하며 이러한 컨설턴트 역량에는 지식, 스킬, 태도 등이 있으며 이러한 역량이 컨설팅의 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 선행연구가 많이 이루어졌다. 컨설턴트 역량과 관련하여 박명구(2004)는 컨설턴트 역량을 전문가로서의 지식 및 기술로 구분하였으며, 간략하게 요약하면 다음과 같다.

분야	개념구성
지식	1. 산업별 베스트 프랙티스 파악 2. 클라이언트 기업에 대한 이해 3. IT관련 전문지식 4. 경영지식 5. 최적의 해결책 제시
기술	1. 커뮤니케이션 스킬 2. 코칭과 지도 3. 프레젠테이션 스킬

	4. 프로젝트 경영 스킬 5. 리딩 스킬
태도	1. 전문직다운 품위 2. 오픈 마인드 3. 거객중심 마인드 4. 계약기간 내 합의된 서비스 이행 5. 확신을 주는 행동과 업무처리

<표 2-6> 컨설턴트역량 박명구

김광용 외2009)는 "비즈니스 컨설팅 서비스의 이해와 활용에서 능력(Ability), 자세(Attitude), 지식Knowledge)의 통합적 자격요건을 제시 하였으며 윤성환(2009) 또한 컨설턴트 역량을 능력과 자세 및 지식으로 구분하였다.

분야	개념구성
지식	1. 경영지식 2. 전문지식 3. 컨설팅 경험(노하우)
능력	1. 문제발견 능력 2. 문제분석 및 진단능력 3. 대안 및 해결책 제시 능력 4. 실행 및 프로세스 관리능력 5. 정보 수집 능력 6. 협상 및 의사소통 능력 7. 창의력과 미래 예측 능력
자세	1. 컨설팅 윤리 2. 책임감

<표 2-7> 컨설턴트 역량 김광용외 윤성환

이상의 컨설턴트 역량에 대한 선행연구들을 김광용 외(2008)과 윤성환(2008), 신동주(2012)의 연구를 중심으로 컨설턴트의 역량을 능력(Ability), 자세(Attitude), 지식Knowledge)의 세범주로 나누어 종합 정리해 보면 다음과 같다.

구분	능력	자세	지식
Rynning (1992)	문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략수립, 관계관리		새로운 지식, 독창적인 사고
Williams & W oodward (1994)	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용 산출, 자료 분석		전문지식
Jang & Lee(1998)	지식전달, 관계관리, 문제 파악, 일정계획, 비용 산출, 자료 분석		전문지식
McLachlin (1999)	관계관리, 종합적인 능력	동기, 윤리, 목적의식, 정직, 충성 자신감	전문지식
Barker (2002)	요구사항분석, 관계관리, 의사소통, 위기관리, 일정계획, 품질관리		도구 및 방법론, 전문지식
Visscher (2006)	문제파악, 문제 진단, 대안 제시, 실행, 평가		
김광용 외 (2008) 윤성환 (2008)	문제 진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅 윤리, 책임감	경영지식, 전문지식, 컨설팅 경험
장동인 (2011)	문제 진단과 분석, 대안 제시, 정보수집, 프로세스관리	컨설팅 윤리, 책임감, 정직	
최영석 (2012)	명성, 평판, 영향력, 전문기술, 경험, 대처능력	원리원칙의 보유와 이에 대한 준수, 공정성, 약속의 이행,	

〈표 2-8〉 컨설턴트에게 필요한 역량

2.3.1 컨설턴트 역량

컨설턴트 역량에 대한 선행연구들을 종합해보면 컨설턴트는 오케스트라를 지휘하는 지휘자처럼 경험, 능력 및 리더십 등 다양한 특성들에 대하여 다양하게 연구되어 졌다. 그래서 본 연구에서는 기존에 검증된 선행연구들의 특성들을 모두 포함하고 있는 김광용 외(2008)의 개념을 수용하였으며, 컨설턴트 역량을 능력, 지식, 자세의 세범주로 나누어 정의한 선행연구의 특성을 따르기로 하였다. 기존의 선행 연구들이 제시한 특성들은 다음과 같다.

구성요인	정의	측정내용
능력	컨설팅 업무 수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제 진단, 대안 제시능력	기업의 문제를 진단할 수 있는 능력
		기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력
		진단한 결과에 대한 대안제시 능력
		컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력
		컨설팅과 관련한 정보를 수집할 수 있는 능력
		원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력
		변화에 적응할 수 있는 미래예측능력
지식	컨설팅에 필요한 경영전반에 걸친 지식, 전문 분야의 지식, 분석에 필요한 지식	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 대한 지식
		조직이론, 조직 관리에 관한 지식
		컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학/통계지식
		컨설팅에서 내 전문분야에 필요한 전문지식
		여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식(노하우)
태도	컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임	컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하는 자세
		컨설팅 수행 시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않는 자세
		프로젝트의 업무영역과 범위를 준수
		컨설팅 과정에서 발생하는 모든 사항에 대해 책임
		명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않는 자세

〈표 2-9〉 컨설턴트 역량의 구성요인과 측정

2.4 컨설턴트와 고객의 컨설팅 인식 차이에 대한 이론적 고찰

강인선(2008)에 따르면 고객그룹은 18개의 영역 부분에서 IT전문지식이 4.36점으로 가장 높고, 그 다음으로 프레젠테이션 4.28점, 창의적 해결방안 제시 4.26점, 책임의식 4.26점 인적 네트워크 3.43점, 도전 및 발전 3.60점, 성실 및 헌신 3.66점 등을 들 수 있다. 6개 영역별로 묶어서 중요도를 살펴보면, 전문지식이 4.18점으로 가장 높고, 커뮤니케이션 4.09점, 문제해결능력 4.08점, 프로젝트 수행역량 3.92점, 자세 및 가치관 3.84점, 대인관계 3.66점 순으로 나타나고 있다. 컨설턴트 그룹은 18개 항목별 중요도를 살펴보면, 대화 역량이 4.47점으로 가장 높고, 그 다음으로 프레젠테이션 4.33점, 책임의식 4.25점, 문제 발견 4.20점 순으로 나타나고 있다. 중요도가 상대적으로 낮은 항목은 성실 및 헌신 3.48점, 정보 수집 3.63점, 도전 및 발전 3.64점 등을 들 수 있다. 6개 영역별로 묶어서 중요도를 살펴보면, 커뮤니케이션 역량이 4.24점으로 가장 높고, 문제해결능력 4.05점, 전문지식 4.00점, 프로젝트 수행역량 3.86점, 자세 및 가치관 3.79점, 대인관계 3.78점 순으로 나타나고 있다. 이 논문에서도 보듯이 고객그룹은 컨설턴트의 전문지식을 가장 높게 인식하고 있으나, 컨설턴트들은 커뮤니케이션 역량을 가장 높게 인식하고 있다. 또한 고객그룹은 컨설턴트의 창의적 해결방안 제시 능력을 매우 중시하고 있으나, 즉 비즈니스 문제 해결이나 새로운 사업 기회를 모색할 수 있는 창의적이고 참신한 해결방안을 컨설턴트가 제시할 수 있기를 기대하고 있으나, 컨설턴트 그룹은 대화 역량 및 커뮤니케이션 역량을 높게 인식하고 있어 고객그룹과 컨설턴트 그룹간의 컨설팅에 대한 인식의 차이는 두 그룹 간에 갈등이 발생하는 원인으로 작용할 우려가 있다.

정희연(2007)에서도 이와 비슷한 연구사례를 볼 수 있다.

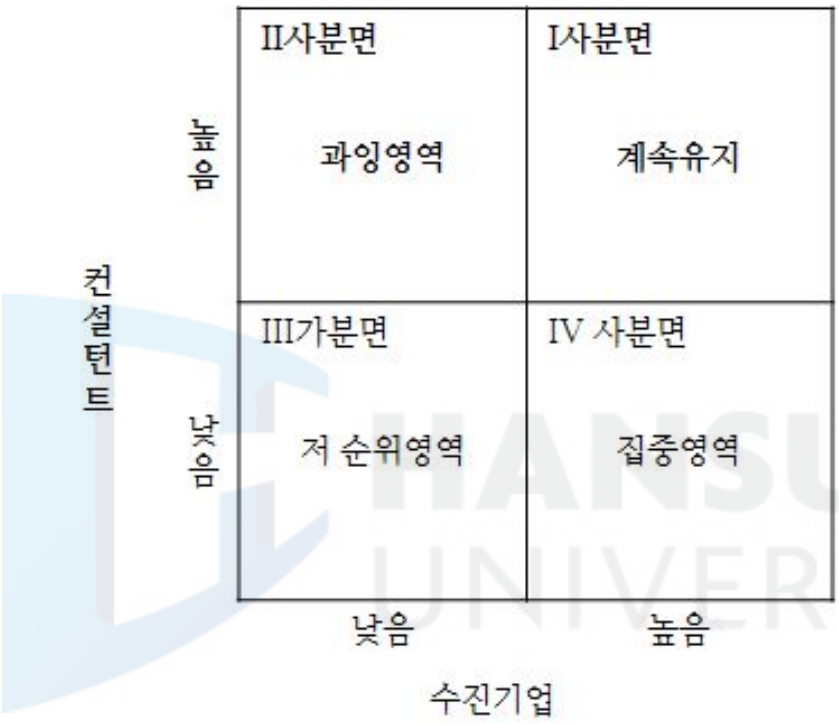
이렇듯 컨설팅을 바라보는 인식은 컨설턴트 그룹과 고객그룹 사이에서 차이가 존재할 것이라는 예측을 할 수 있다.

2.4 IPA 분석기법

2.4.1 IPA 개념

컨설턴트 역량에 대해 컨설턴트와 수진기업이 어떻게 인식하고 있는가를

분석하기 위하여 중요도-만족도 분석기법을 사용하고자 한다. IPA 분석기법은 각 속성에 대해 상대적인 중요도, 성취도를 동시에 비교 및 분석하는 기법으로 본 논문에서는 컨설턴트와 수진기업이 인식하는 컨설턴트 역량에 대하여 동시에 비교 분석하고자 한다. IPA분석기법은 <그림 2-1>과 같이 평가요소들의 인식수준을 컨설턴트와 수진기업을 측정하여 2차원 도면상에 표시하고, 그 위치에 따라 의미를 부여하고 각각 전략을 수립할 수 있다(강영애, 2011).



<그림 2-2> 컨설턴트 - 수진기업 분석(IPA) 매트릭스

IPA 결과표에서 Ⅰ사분면에 위치한 속성들은 응답자에게 매우 중요한 속성으로 인식되고, 컨설턴트 역량 인식수준이 컨설턴트 및 수진기업 모두 대단히 높은 영역으로 가장 경쟁력이 높아, 지속적으로 유지·발전시켜야 할 특성을 의미한다. Ⅱ사분면에 위치한 속성들은 컨설턴트에게 중요하게 인식되지만, 수진기업에는 매우 낮은 영역으로 개발과 관리에 대한 노력이 가장 집중되어, 우선 시정이 필요한 속성을 의미한다. Ⅲ사분면에 위치한 속성들은 컨설턴트 인식이 낮고, 수진기업 또한 인식이 낮은 영역으로 개발과 관리의 측

면에서 과도한 노력은 피해야 한다는 것을 의미한다. 실행격자 Ⅳ사분면에 위치한 속성들은 컨설턴트는 낮게 인식하고 있지만, 수진기업은 높은 영역으로, 컨설턴트 역량을 수진기업에서 매우 중요하게 인식하는 영역으로 컨설턴트들이 집중적으로 계발할 필요가 있음을 의미한다.

HANSUNG UNIVERSITY

III. 연 구 방 법

3.1 연구가설의 설정

3.1.1 선행연구 모형

선행연구에서 제시한 컨설턴트 역량관련 연구결과 중 본 연구에 영향을 준 모형을 살펴보면 Rynning(1992)는 컨설턴트 역량으로 전략수립능력, 관계관리능력, 계획 및 운영 능력, 지식 및 독창적인 생각으로 제시하였고, Spencer and Spencer(1993)은 컨설턴트 역량을 동기, 특질, 자기개념, 지식, 스킬로 제시 하였으며, 동기와 특질, 자기개념은 선천적이고 기본적인 성향으로 개발이 어렵다고 하였으나 나머지 세 가지 특성들은 충분히 장기적인 개인의 직무행동을 예측하는데 도움을 줄 수 있는 내적특성이라고 제시하였으며, 내적 특성은 아래와 같이 동기, 특질, 자기개념, 지식, 기술의 다섯 가지 유형으로 세분할 수 있다(민병모 외 역, 1998).

역량유형	내 용
동기(motives)	개인이 일관되게 마음에 품고 있거나 원하는 어떤 것으로, 행동의 원인이 된다. 동기는 특정한 행위나 목표를 향해 행동을 촉발시키고, 방향을 지시하며 선택하도록 작용한다.
특질(traits)	신체적인 특성, 상황 또는 정보에 대한 일관적 반응성을 의미한다. 감정적인 자기통제와 주도성은 다소 복잡한 형태의 일관적 반응성이라고 할 수 있다.
자기개념 (self-concepts)	태도, 가치관 또는 자기상(self-image)을 의미한다. 가치관은 주어진 상황에서 단기적으로 나타내는 반응적 행동에 영향을 주는 요소이다.
지식 (knowledge)	특정 분야에 대해 가지고 있는 정보로 복잡한 속성을 가진 역량이다. 지식을 측정하는 시험점수는 흔히 업무수행을 예측하지 못한다.
기술 (skill)	특정한 신체적 또는 정신적 과제를 수행할 수 있는 능력으로 정신적 또는 인지적 기술은 분석적 사고와 개념적 사고를 포함한다.

<표 3-1> 역량의 다섯 가지 유형

Parry(1996)는 컨설턴트 역량을 기준에 비추어 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의 집합으로 설명 하였으며, 역량은 훈련에 의해 향상될 수 있는 것으로 보고 자존심, 결단력 같은 특성즐은 역량에서 제외하였다. McLachlin R.D(1999)는 성공적인 컨설팅을 위해 수진기업의 특성과 컨설턴트의 특성 모두를 개념적으로 정리 제시하였는데 컨설턴트의 특성으로는 컨설턴트 역량, 전문지식, 선천적 특질(integrity)을 제시하였다. 선천적 특질은 동기(motivation), 윤리(ethics), 목적성(objectivity), 정직(honesty), 고객 충성도(loyalty), 자신감(confidentiality)의 세부개념으로 구성하였고, 컨설턴트 역량을 컨설턴트의 능력, 전문지식, 성실, 윤리적 태도 등을 제시하였고, Williams and Woodward(1994)는 컨설턴트 역량을 전문가 역량, 관리자 역량, 교육자 역량으로 역량특성을 제시하였고, Jang and Lee(1998)은 정치가 역량을 추가하였다. 장영철(2004)은 IT컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구에서 태도, 지식, 스킬의 3가지 구성요인을 독립변수로 설정하고 컨설팅서비스에 대한 고객의 만족, 불만족이 컨설턴트의 역량과 큰 상관관계가 있다는 것을 검증 하였으며, 박명구(2004)는 컨설턴트 역량을 지식분야와 기술 분야 및 태도영역으로 구분하였고, 지식분야의 역량으로는 산업별 베스트 프렉티스, 클라이언트 이해, IT관련 전문지식, 경영지식, 최적의 해결책 등으로 제시 하였으며, 기술분야의 역량은 커뮤니케이션 스킬, 코칭과 지도, 프레젠테이션 스킬, 프로젝트 경영스킬을 제시 하였고, 태도 영역으로는 품위, 오픈 마인드, 고객 중심 마인드, 계약기간 내 서비스 이행, 확신 행동과 업무처리를 하부 역량을 파악하였다. 윤성환(2008)은 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 자세의 3가지로 구분하고 능력과 자세가 좋을수록 컨설팅 완성도는 향상될 것이라는 가설을 설정 긍정적인 결과를 얻었으며, 김광용(2008)은 컨설턴트 역량을 능력, 자세, 지식으로 제시하였고, 이지은 외(2010)는 선행연구에서 도출된 20개의 역량군을 18개의 핵심역량으로 조정, 직무역량, 공통역량, 관리역량으로 범주화 하였다. 이러한 선행연구들이 제시한 특성들을 종합해 볼 때 3가지 범주로 집약될 수 있다.

	능력(Ability)	자세(Attitude)	지식(Knowledge)
Rynning [1992]	문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략수립, 관계관리		신지식, 창조적인생각
Allen and Davis [1993]		컨설팅윤리, 가치관	
Williams and Woodward [1994]	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문지식
Jang and Lee [1998]	지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용산출, 자료분석		전문지식
McLachlin [1999]	관계관리, 종합적인능력	동기 윤리 목적의식 정직 충성 자신감	전문지식
Barker [2002]	요구사항분석, 관계관리, 의사소통, 위기관리, 일정계획, 품질관리		도구 및 방법론, 전문지식
Appelbaum and Steed [2005]	종합적인능력	동기, 결과공유, 투명성	
Ko et al. [2005]	관계관리, 지식전달	동기, 몰입	
Visscher [2006]	문제파악, 문제진단, 대안제시, 실행, 평가		
김광용외 [2008]	문제진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집	컨설팅윤리, 책임감	경영지식, 전문지식, 컨설팅경험

<표 3-2> 컨설턴트에게 필요한 역량

3.1.2 연구모형

본 연구의 주요 개념은 공급자 측면의 컨설턴트 역량과 소비자 측면의 컨설턴트 역량과의 상황적 요인이다. 컨설턴트 역량은 학자들마다 다양한 의견을 제시하고 있으나, 선행연구에서 연구된 컨설턴트 역량에 따른 직무만족도, 컨설팅 성과, 고객만족, 서비스 품질 등, 성과에 대한 연구가 많이 이루어졌다. 선행연구를 통해 파악된 컨설턴트 역량요인은 일반역량, 능력역량, 지식역량, 자세역량으로 이루어졌다. 이를 형태적으로 분류하자면, 프로젝트와 관련된 열정, 커뮤니케이션 등의 일반(General), 공식적 언어에 의해 전달될 수 있는 지식(Knowledge), 반복적 실습과 경험에 의하여 스스로 체득하는 능력(Skill), 그리고 개인적 태도나 자세(attitude or abilities) 등으로 나눌 수 있다. 이러한 4가지 유형을 역량(Competence)이라는 용어로 정의 하였다(Bassellier & Benbasat, 2004). 본 연구는 컨설팅 역량에 관한 제반 선행 연구를 검토하고, 거기에서 제시하는 다양한 역량 항목을 도출하였다. 그리고 개별 항목의 구체성, 관련성 및 타당성을 검토하였다. 역량 항목별 의미와 중요도에 따라 전체 체계를 재설계 하였으며, 항목 간 중복 및 누락을 교정하였다. 그 결과 <표 3-3>에 나타난 것과 같이 크게 4개 영역, 16개 항목으로 구성된 컨설팅 역량 모델을 구축하였다. 각 항목의 식별이 편리하도록 4개 영역에 (A)부터 (D)까지 코드를 부여 하였다.

영역	항목	정의
(A) 일반	(A1) 요구사항 인지	고객의 요구사항을 정확하게 인지 (예 : 목표, 전략, 문화, 환경, 중점사항 등)
	(A2) 업무편의 제공	컨설팅 수행시간 및 일정을 관리하는 능력 (예 : 업무시간, 상담 스케줄, 장소, 방법 등)
	(A3) 관심과 애정	해당 고객사에 대한 이해, 식견, 경험 (예 : 경영 목표, 사업전략, 조직문화, 경쟁 환경)
	(A4) 전문적 방법론	해당 컨설팅 수행 방법론 습득 능력 (예 : 재무, 마케팅, 전략, 인사, 개발, 특허 등)
(B) 능력	(B1) 문제진단 분석능력	문제를 발견하고, 진단하며, 원인을 찾아내는 능력 (예 : 치밀한 분석력, 진단력, 넓은 통찰력, 일부 정보를 토대로 전체 상황을 파악)

	(B2) 커뮤니케이션	대화, 글쓰기 및 프레젠테이션 능력 (예 : 경청, 적절한 대화, 간결한 문장으로 논리적 표현, 메시지 전달 등)
	(B3) 대안제시능력	문제분석 및 진단결과에 대한 대안 제시 능력 (예 : 고정관념, 매너리즘, 파트너십)
	(B4) 프로세스 관리	전문적 방법론과 같은 분야에 대한 수행관리 능력 (예 : 기획, 조직, 수행, 일정관리, 위험관리 등)
	(B5) 정보수집	남들이 쉽게 찾지 못하는 정보를 폭넓고 깊이 있게 수집하는 능력 (예 : Know, where)
(C) 지식	(C1) 노하우	다양한 분야에 대한 컨설팅 수행 경험 (예 : 시스템, 전략, 자금, 인증, 개발 등)
	(C2) 경영일반 지식	경영활동 및 비즈니스 기능에 대한 지식 및 경험 (예 : 재무, 마케팅, 전략, 인사, 개발, 특허 등)
	(C3) 문제 해결을 위한 전문분야의 지식	참신하고 창의적이며, 해당 분야에 대한 전문적인 해결방안을 제시하는 능력 (예 : 고정관념이나 매너리즘에 빠지지 않음)
(D) 자세	(D1) 부가적인 대가 요구	계약에 따라 컨설팅을 수행하고, 계약에 없는 금품이나 향응 제공요구하지 않음(예 : 성공수당 등)
	(D2) 기밀유지 준수	기업의 기밀을 준수하려고 하는 태도 (예 : 산출물 등에 대한 책임의식 등)
	(D3) 허위결과 제시 수행결과 과장 지양	컨설팅의 도덕적, 윤리적 태도 (예 : 정확한 산출물, 방향제시 등)
	(D4) 책임감 대처	주어진 임무를 철저히 완수하고자 하는 자세 (예 : 솔선수범, 산출물에 대한 책임의식 등)

<표 3-3> 컨설팅 역량 모델

첫 번째 영역인 (A)일반은 컨설팅 서비스를 수행하며 고객과의 관계에서 목적에 적합한 컨설팅을 수행할 수 있는 일반적인 자세를 의미하며, 이는 다시 (A1) 요구사항 인지(고객의 요구사항에 대하여 정확하게 인지하고), (A2) 업무 편의 제공(컨설팅을 수행하는 기간 동안 고객의 근무형태 및 방법에 맞추어 일정이나 방법 등을 조정 및 관리하는 능략), (A3) 관심과 애정 (고객사에 대한 비전, 목표, 사업전략, 경영환경, 내부역량, 조직문화에 대한 이해

등), (A4) 전문적 방법론(해당 컨설팅 분야에 대한 컨설팅 방법론 보유 등) 4개 항목으로 구분된다.

두 번째 영역인 (B) 능력은 현상으로 나타난 문제를 발견하고, 표면에 드러나지 않는 근본 원인을 파악하며, 창의적인 해결방법을 제시하는 능력을 의미한다. 문제해결 능력은 경영진단(Business Diagnosis)과 해결책 탐색 및 미래 전략수립 활동 전반에 걸쳐 문제해결 능력이 강조되며 경영혁신을 강조한다. 이는 다시 (B1) 문제 진단 분석 능력(현상으로 나타난 문제를 파악하고 해당 문제가 발생된 근본 원인을 찾아내는 치밀하고 폭넓은 분석력, 진단력 및 통찰력과 전체 프로세스를 설계 및 재설계 할 수 있는 능력 등), (B2) 커뮤니케이션 능력은 컨설턴트에게 아주 중요한 의미를 갖는다. 컨설팅을 수행하는 기간 동안 대부분을 커뮤니케이션에 활용하기 때문이다. 고객과의 대화, 이메일 및 서신 왕래 등과 인터뷰, 정보 수집 등 수많고 복잡한 정보를 고객을 설득하고 이해하여야 하며, 복잡한 정보를 간략하게 핵심을 잡아 전달하여야 하는 등 논리적 프로세스 능력과 함께, 경청, 진단 및 파트너십을 통해 짧은 시간 안에 컨설턴트로서의 전문성을 인정받기도하고 컨설팅의 성패여부를 가름할 수도 있기 때문에 컨설턴트는 다른 사람과 다른 직관과 핵심을 파악하는 능력 그리고 단시간 내에 프로세스를 재설계하는 능력을 보유하여야 한다. 커뮤니케이션 능력은 일반적으로 경청, 진단, 파트너십과 함께 조리 있고 품위 있는 언어구사 및 절제되고 명확한 문장으로 표현 및 발표하는 능력, (B3) 대안 제시 능력은 고객이 처한 문제를 해결하기 위한 방안을 제시하여야 하고 또한 방안별 장단점 및/또는 조합 방법 등 문제를 해결하기 위한 여러 가지 방안을 제시하여야 하나, 섣불리 결정을 강요하거나, 책임을 진다는 등의 무책임한 언어를 지양하여야 하는 능력, (B4) 프로세스 관리는 컨설팅 전 단계뿐만 아니라 프로세스 전반에 대한 방법론에 따른 프로세스를 관리하는 항목, (B5) 정보 수집은 온라인 및 오프라인 등의 방법을 통한 컨설팅 관련 정보를 수집할 수 있는 능력을 보유하는 항목으로 구분된다.

세 번째 영역인 (C)지식은 컨설팅 서비스가 수행되는 분야에 대한 전문지식(domain expertise)을 의미하며, 이는 다시 (C1) 노하우로 다년간 및/또는 여러 건의 경험 등과 함께 해당 분야에 대한 실적, (C2) 경영일반 지식은 컨

설팅을 계약된 부분만이 아니라 기업의 경영목표, 전략 등과 연계된 포괄적 지식, 그리고 (C3) 문제 해결을 위한 전문분야의 지식으로 해당 분야에 대한 전문적인 지식과 함께 많은 문제를 해결한 경험 등 3개 항목으로 구분된다.

네 번째 영역인 (D)자세는 컨설턴트의 정직성과 윤리성 그리고 책임감을 의미하며, 이는 다시 (D1) 부가적인 대가 요구로 성과가 좋게 나왔을 때 별도의 성과 보수금 요구 지양, (D2) 기밀유지 준수로 컨설팅을 수행하며 취득한 기업 기밀을 준수, (D3) 허위결과 제시 및 수행결과 과장 지양으로 데이터에 의한 과학적인 분석 결과가 아닌 허위 데이터 및 실제적 수행보다 보고를 위한 보고, (D4) 책임감 대처로 컨설팅 결과에 대해서는 및/또는 자문 내용에 대해 책임감을 갖는 자세 등 4개 항목으로 구분된다.

본 연구의 주 목적은 컨설턴트 조직과 기업 조직이 인지하는 컨설턴트 역량의 차이가 어떻게 다른가를 알아보는 데 있다. 이를 위해 컨설턴트와 기업에 따른 16개의 컨설턴트 역량별 인식에 대한 단순평균차이를 알아보았다.

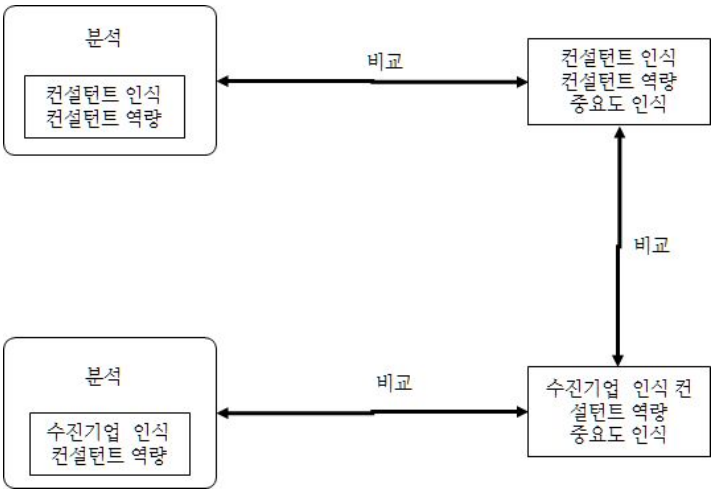
본 연구에서 자료 분석은 SPSS 19.0 통계프로그램을 이용하여 분석 하였는데 연구 문제별로 구체적으로 기술하면 다음과 같다.

첫 째, 컨설턴트와 수진기업에서 중요하게 인식하는 컨설턴트 역량이 무엇인지 알아보기 위하여 컨설턴트 역량 군별로 F검정을 실시하여 분석하였다.

둘 째, 컨설턴트가 인식하는 현재의 역량수준과 수진기업에서의 인식차이를 알아보기 위하여 독립표본 t검정을 실시하였으며, 각 하위영역의 평균점수를 바탕으로 IPA 분석을 실시하였다.

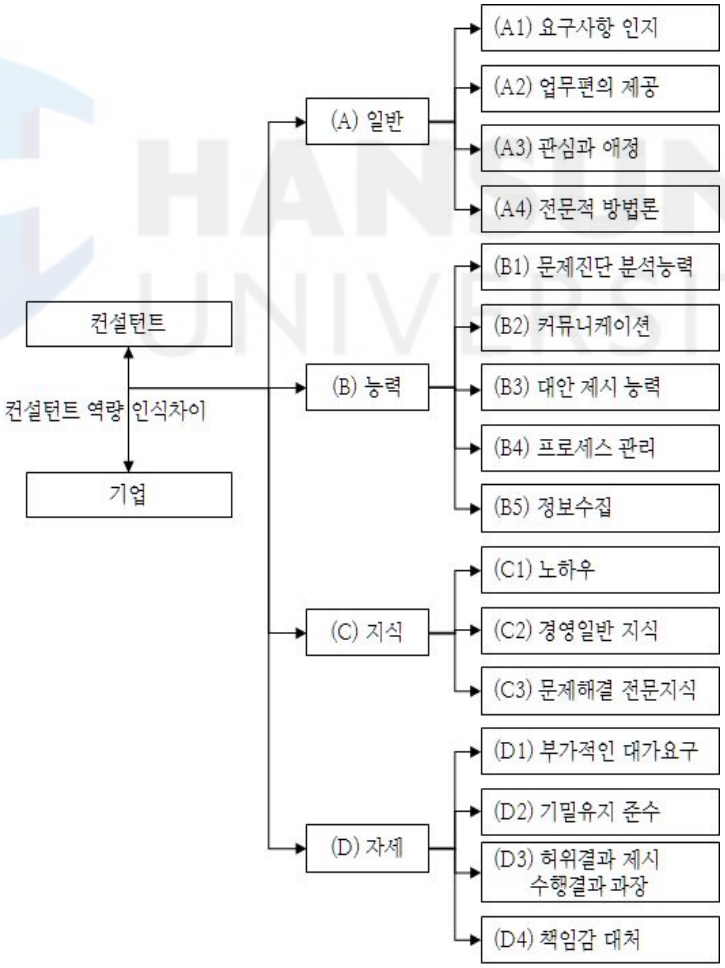
셋 째, 수진기업에서 생각하는 컨설턴트의 현재 역량수준과 컨설턴트 역량수준이 차이가 있는지를 알아보기 위하여 독립표본 t검정을 실시하였으며, 각 하위 영역 평균점수를 바탕으로 IPA분석을 실시하였다.

넷 째, 컨설턴트가 중요하게 인식하는 역량과 수진기업에서 요구하는 역량의 차이를 알아보기 위하여 독립표본 t검정을 실시하였으며, 각 하위영역의 평균점수를 바탕으로 IPA 분석을 실시하였다.



<그림 3-1> 연구절차 및 자료 분석

위에서 제시한 변수들에 따른 본 연구의 분석들은 다음과 같다.



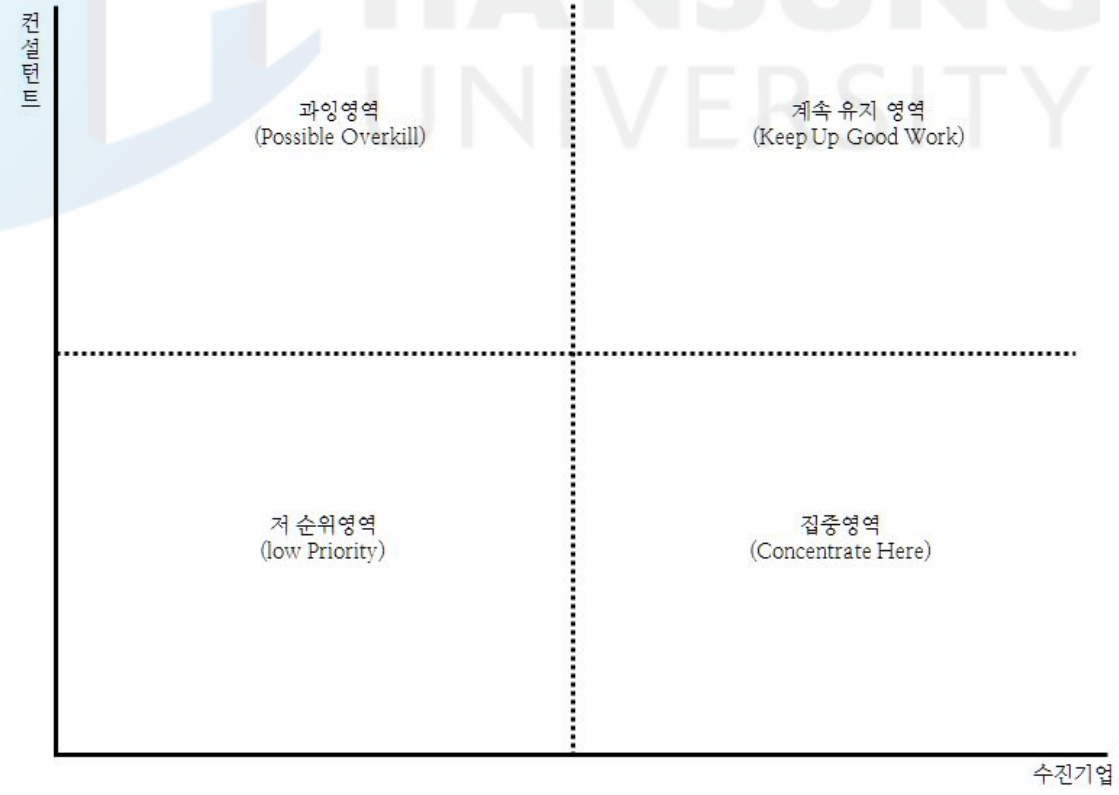
<그림 3-2> 컨설턴트 역량 인식에 대한 단순차이분석

3.1.3 연구가설

본 연구의 연구 설계는 분석틀로써 중요도-수행도 분석(Importance Performance Analysis : IPA)을 사용하였다. IPA에서는 각 항목별 결과를 도출하기 위해서 해당 항목이 얼마나 중요한가를 컨설턴트가 인식한 결과와 컨설팅 수진기업이 인식한 결과를 평가하여 각 속성에 대한 중요도를 먼저 측정하고 동일한 각 항목에 대한 현재 수준을 측정하여 컨설턴트와 컨설팅 수진기업의 중요도 인식수준 차이(Gap)을 비교 분석한다.

측정 결과 도출되는 각 항목별 인식의 정도에 대해서는 중앙값이나 평균값을 이용하여 X축, Y축으로 이루어진 4사분면 매트릭스에 각각의 위치를 표시하고 각 위치에 따라 의미를 분석하여 그 결과를 실무적으로 해석하고자 한다.

본 연구에서는 각 영역별로 평균값을 이용하여 X축은 컨설턴트 그룹이 인식하는 컨설턴트 역량 수준, Y축은 컨설팅 수진기업이 인식하는 컨설턴트 역량 인식 수준으로 설정하고 위치를 표시 하였으며, 컨설턴트-수진기업 매트릭스의 형태는 <그림3-3>과 같다.



<그림 3-3> 컨설턴트-수진기업 매트릭스

<그림3-3>에서 컨설턴트와 수진기업 인식이 모두 높은 '계속유지(Keep Up Good Work)' 영역은 현재 역량에 대한 인식이 모두 다 높기 때문에 계속 유지하기만 해도 좋은 요인들이 위치한다. 반면 '집중(Concentrate Here)' 영역은 컨설턴트가 인식하는 수준은 높으나 수진기업에서 인식하는 수준은 낮아 가장 우선적으로 인식수준을 시급하게 개선해야 하는 요인들이 위치한다. '저 순위(Low Priority)' 영역은 컨설턴트가 인식하는 역량과 수진기업이 인식하는 역량 모두가 낮아 개선의 노력이 그다지 요구되지 않는 요인들이 위치한다. 컨설턴트가 인식하는 역량은 낮으나 수진기업에서 인식하는 역량이 높은 '과잉(Possible Overkill)' 영역은 컨설턴트가 더욱 집중해야 하는 영역으로 해석할 수 있다. 이와 같이 컨설턴트- 수진기업 매트릭스 분석은 컨설턴트와 수진기업의 인식 수준을 분석함으로써 결과를 시각적으로 명확하게 파악할 수 있고, 깊은 학문적 지식 없이도 해석이 용이한 장점을 가지고 있다 (Martilla & James, 1977).

컨설턴트 - 수진기업 매트릭스 분석은 Martillar & James(1977)에 의해 처음 소개 되었고, 우선적으로 개선 및 해결해야 할 전략적 과제를 선정하는데 유용한 방법으로 경영학, 교육학, 심리학 등의 학문에서 이용되어 왔다(조미나, 2006 ; 최은하, 2012, 구준영, 2014 재인용). 즉 컨설턴트-수진기업 역량 인식 매트릭스 분석은 한정된 자원 내에서 컨설턴트가 우선적으로 집중해야 할 영역이나 방향 등을 결정하는데 활용한다.

본 연구에서는 컨설턴트의 역량의 종류에 따라 컨설턴트가 인식하는 컨설턴트 역량과 수진기업이 인식하는 컨설턴트 역량에 대한 차이를 조사하기 위하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설. 컨설턴트와 수진기업 간에 컨설턴트 역량을 인식하는 데는 차이가 있을 것이다.

가설1. 컨설턴트와 수진기업 간에 컨설턴트 일반역량을 인식하는 데는 차이가 있을 것이다.

가설2. 컨설턴트와 수진기업 간에 컨설턴트 능력역량을 인식하는 데는 차이가 있을 것이다.

가설3. 컨설턴트와 수진기업 간에 컨설턴트 지식역량을 인식하는 데는 차이

가 있을 것이다.

가설4. 컨설턴트와 수진기업 간에 컨설턴트 자세역량을 인식하는 데는 차이가 있을 것이다.

3.1.4 설문의 구성

설문의 구성은 선행연구의 결과와 변수의 조작적 정의의 결과를 바탕으로 컨설턴트 역량에 대하여 구성하였다. 먼저 컨설턴트 역량에 대한 설문은 일반역량 조사를 위해 4문항, 능력역량 조사를 위해 5문항, 지식역량 조사를 위해 3문항, 자세역량 조사를 위해 4문항으로 구성 하였고, 컨설턴트와 수진기업의 인식의 차이를 분석하기 위해 그리고 데이터의 오류 및 편차를 줄이기 위해 컨설턴트 역량에 대해서는 공통의 설문을 사용하였다.

마지막으로 인구 통계학적인 특성을 조사하기 위해 컨설턴트는 성별, 연령별, 학력별, 경력별, 소재지별, 소속지역별, 근무형태별, 자격보유여부, 중소기업 참여도, 이해도 등 총 19항의 설문을 구성하였고, 컨설팅을 수진한 기업에 대해서는 업종, 컨설팅 재이용, 상장여부, 기업규모, 지역, 수진 컨설팅 종류, 컨설팅 이해도, 참여도, 컨설팅사 선택, 컨설팅사 반영요소, 컨설팅사 평가, 컨설턴트 평가 등 46항의 설문을 구성하였다.

실증분석을 위한 설문 문항은 16문항의 설문을 구성하였으며, <표3-4>와 같이 각 설문문항의 척도는 리커드(Likert) 5점 척도를 이용하여 설계하였다.

주요변수		문항수	척도유형
컨설턴트 역량	일반	4	리커드(Likert) 5점 척도 명목척도 및 서열척도 t검정, F검정, IPA
	능력	5	
	지식	3	
	자세	4	

<표 3-4> 실증분석을 위한 설문지 구성

3.2 자료 수집 및 분석방법

컨설턴트 역량 항목의 기대수준과 보유수준에 대한 데이터를 수집하기 위하여 컨설턴트 그룹과 고객 그룹을 대상으로 2014년 5월부터 6월까지 설문조사를 실시하였다. 컨설턴트 그룹 대상 설문조사는 국내에서 활동하고 있는 컨설턴트를 대상으로 이메일, 전화 통화, 방문 등의 다양한 조사방법을 동원하였다. 회수된 응답지 중 불충분하거나 누락 데이터 여부를 검증하여 총 200개 응답지를 유효 데이터로 사용하였다. 한편 고객 그룹 설문조사는 최근 컨설팅을 수진한 고객사의 담당 직원을 대상으로 실시하였으며, 총 223개 응답지를 유효 데이터로 채택하였다. 설문조사 대상자 선정은 컨설팅을 수행한 컨설턴트 및 컨설팅을 수진한 기업을 무작위로 추출하여 선정하였다. <표 3-5>는 2개의 설문조사를 요약하고 있다. 조사된 데이터 중 컨설턴트와 수진기업의 유효 응답자 수의 차이로 인하여 일반적인 인구통계분석은 수집된 데이터 그대로 적용하나 연구 분석의 편차를 줄이기 위해 둘 다 동수인 200개를 대상으로 연구 분석을 실시하였다.

구분	컨설턴트 그룹 설문조사	고객 그룹 설문조사
조사대상자	· 컨설팅을 수행한 컨설턴트	· 컨설팅을 수진한 고객기업의 담당직원
조사내용	· 컨설턴트 역량의 기대수준 및 보유수준 · 컨설턴트 기초통계	· 컨설턴트 역량에 대한 기대수준 및 보유수준에 대한 인식도 · 고객사 및 컨설팅 프로젝트 기초 통계
조사방법	· 이메일, 현장방문, 전화통화	· 이메일, 현장방문, 전화통화, 교육장 방문
유효 응답자 수	200개	200개

<표 3-5> 2개 설문조사 개요

IV. 연 구 결 과

4.1 조사대상의 특성

4.1.1 컨설팅사 인구 통계학적 특성

회수된 설문지 200개의 설문을 컨설턴트의 인구 통계학적인 측면에서 요약하면 다음과 같다.

구분		사례수	응답자 특성	
			N	비율(%)
[전 체]		(200)	200	100.0
성별	남자	(196)	196	98.0
	여자	(4)	4	2.0
연령	30대	(35)	35	17.5
	40대	(165)	165	82.5
학력	대졸	(76)	76	38.0
	석사	(92)	92	46.0
	박사	(32)	32	16.0
경력	10년 미만	(79)	79	39.5
	10-19년 미만	(67)	67	33.5
	20년 이상	(54)	54	27.0
소재지	서울	(94)	94	47.0
	경기	(13)	13	20.5
	부산	(11)	11	6.5
	대구	(5)	5	5.5
	대전	(6)	6	5.0

	경상도	(10)	10	4.5
	충청도	(2)	2	3.5
	광주	(41)	41	3.0
	인천	(7)	7	2.5
	울산	(1)	1	1.0
	강원도	(9)	9	0.5
	전라도	(1)	1	0.5
소속 지역	국내 컨설팅사	(191)	191	95.5
	해외 컨설팅사	(9)	9	4.5
근무 형태	상근	(165)	165	82.5
	비상근	(35)	35	17.5
자격 보유	경영지도사	(64)	64	32.0
	지도기술사	(37)	37	18.5
	국제경영컨설턴트	(7)	7	3.5
	해외MBA	(3)	3	1.5

<표 4-1> 컨설턴트 응답자 표본

총 200명의 응답자 중에서 남자가 196명(98%), 여자가 4명(2.0%)으로 대부분이 남성이 차지하고 있고, 연령별로 보면 30대가 35명(17.5%), 40대가 165명(82.5%)으로 40대가 대부분을 차지했다. 학력별로 보면 학사학위 보유자가 76명(38%), 석사 학위 보유자가 92명(46.0%), 박사학위 보유자가 32명(16.0%)으로 나타났다. 경력은 10년 미만이 79명(39.5%), 10 ~ 19년 미만이 67명(33.5%), 20년 이상이 54명(27.0%)를 나타났다. 소재지는 서울 94명(47.0%), 경기도 13명(20.5%), 부산 11명(6.5%), 대구 5명(5.5%), 대전 6명(5.0%), 경상도 10명(4.5%), 충청도 2명(3.5%), 광주 41명(3.0%), 인천 7명(2.5%), 울산 1명(1.0%), 강원도 9명(0.5%), 전라도 1명(0.5%)로 나타났다. 컨설팅사가 소속한 지역은 국내 컨설팅사 191(95.5%), 해외 컨설팅사

9(4.5%)로 나타났으며, 근무형태는 상근 165(82.5%), 비상근 35(17.5%)로 상근이 전체의 82.5%를 차지한다. 자격보유 형태는 경영지도사 64명(32.0%), 지도기술사 37명(18.5%), 국제경영컨설턴트 7명(3.5%), 해외MBA 3명(1.5%), 없음 23명(11.5%), 무응답 66명(33.0%)를 차지했다.

4.1.2 컨설팅 수진기업의 인구 통계학적 특성

회수된 설문지 200개의 설문을 수진기업의 인구 통계학적인 측면에서 요약하면 다음과 같다.

		사례수	응답자 특성	
			%	N
[전체]		(200)	100.0	283
업종	제조업	(157)	78.4	222
	비제조업	(43)	21.6	61
컨설팅 재이용	의향	(141)	70.7	200
	비의향	(59)	29.3	83
상장여부	상장	(10)	4.9	14
	비상장	(190)	95.1	269
기업규모	소기업	(138)	68.9	195
	중기업	(36)	18.0	51
	대기업	(26)	13.1	37
지역	서울	(31)	15.5	44
	경기/인천	(72)	36.0	102
	강원/제주	(4)	2.1	6
	대전/충청	(25)	12.4	35
	광주/전라	(16)	7.8	22
	대구/경북	(26)	13.1	37
	부산/경남	(26)	13.1	37

<표 4-2> 수진기업 응답자 표본

총 200개 응답기업 중에서 제조업 157개(78.4%), 비제조업 43개(21.6%)로 나타났다. 컨설팅을 수진하고 컨설팅을 재이용하겠다는 의향을 표시한 기업은 141개(70.7%), 의향이 없는 기업은 59개(29.3%)로 나타났다. 상장 중소기업은 10개(4.9%), 비상장 기업은 190개(95.1%)로 나타났다. 기업규모를 보면 대기업군에 속한 기업이 26개(13.1%), 중기업이 36개(18.0%), 소기업이 138개(68.9%)로 대부분이 소기업으로 나타났다. 지역별로 살펴보면 서울 31개(15.5%), 경기/인천 72개(36.0%), 강원/제주 4개(2.1%), 대전/충청 25개(12.4%), 광주/전라 16개(7.8%), 대구/경북 26개(13.1%), 부산/경남 26개(13.1%)로 나타났다.

4.1.3 컨설팅사 컨설턴트 역량 특성

		사례수	일반			
			요구사항 인지	업무편의 제공	관심과 애정	전문적 방법론
[전체]		(200)	4.33	4.35	4.47	4.26
성별	남자	(196)	4.33	4.35	4.47	4.27
	여자	(4)	4.00	4.25	4.25	3.75
연령	30대	(35)	4.23	4.37	4.51	4.09
	40대	(165)	4.35	4.34	4.45	4.29
학력	대졸	(76)	4.28	4.29	4.41	4.20
	석사	(92)	4.33	4.39	4.49	4.27
	박사	(32)	4.44	4.34	4.53	4.34
경력	10년 미만	(79)	4.20	4.33	4.44	4.18
	10-19년 미만	(67)	4.39	4.34	4.51	4.30
	20년 이상	(54)	4.43	4.37	4.44	4.31
소속사 브랜드	국내컨설팅사	(191)	4.33	4.34	4.47	4.25
	해외컨설팅사	(9)	4.22	4.44	4.33	4.33
근무형태	상근	(165)	4.36	4.36	4.51	4.29
	비상근	(35)	4.14	4.29	4.26	4.09

<표 4-3> 컨설턴트 일반역량 컨설턴트 응답자 표본

		사례수	능력				
			문제진단 분석능력	커뮤니 케이션	대안제 시능력	프로세 스 관리	정보 수집
[전체]		(200)	4.37	4.27	4.37	4.35	4.15
성별	남자	(196)	4.37	4.27	4.37	4.36	4.15
	여자	(4)	4.25	4.50	4.25	4.00	4.00
연령	30대	(35)	4.20	4.17	4.23	4.09	3.97
	40대	(165)	4.40	4.29	4.40	4.41	4.19
학력	대졸	(76)	4.34	4.22	4.34	4.32	4.05
	석사	(92)	4.36	4.28	4.35	4.35	4.21
	박사	(32)	4.44	4.34	4.50	4.44	4.22
경력	10년 미만	(79)	4.32	4.22	4.33	4.25	4.08
	10-19년 미만	(67)	4.43	4.42	4.42	4.42	4.24
	20년 이상	(54)	4.35	4.17	4.37	4.41	4.15
소속사 브랜드	국내컨설팅사	(191)	4.37	4.27	4.38	4.36	4.15
	해외컨설팅사	(9)	4.22	4.33	4.22	4.11	4.22
근무형태	상근	(165)	4.39	4.30	4.39	4.38	4.19
	비상근	(35)	4.26	4.14	4.26	4.23	3.97

<표 4-4> 컨설턴트 능력역량 컨설턴트 응답자 표본

		사례수	지식		
			노하우	경 영 일 반 지식	문제해결 전문지식
[전체]		(200)	4.37	4.30	4.21
성별	남자	(196)	4.37	4.30	4.21
	여자	(4)	4.25	4.00	3.75
연령	30대	(35)	4.14	4.06	4.03
	40대	(165)	4.41	4.35	4.24
학력	대졸	(76)	4.29	4.21	4.16
	석사	(92)	4.40	4.32	4.22
	박사	(32)	4.44	4.44	4.28
경력	10년 미만	(79)	4.20	4.27	4.14
	10-19년 미만	(67)	4.48	4.33	4.27
	20년 이상	(54)	4.46	4.30	4.22
소속사 브랜드	국내컨설팅사	(191)	4.37	4.29	4.21
	해외컨설팅사	(9)	4.33	4.44	4.11
근무형태	상근	(165)	4.40	4.32	4.25
	비상근	(35)	4.20	4.17	3.97

<표 4-5> 컨설턴트 지식역량 컨설턴트 응답자 표본

		사례수	자세			
			부 가 적 대가요구	기밀유지 준수	허위결과 제시	책임감 대처
[전체]		(200)	4.60	4.59	4.48	4.44
성별	남자	(196)	4.60	4.59	4.48	4.44
	여자	(4)	4.50	4.50	4.50	4.50
연령	30대	(35)	4.37	4.63	4.37	4.23
	40대	(165)	4.64	4.58	4.50	4.48
학력	대졸	(76)	4.57	4.61	4.49	4.46
	석사	(92)	4.55	4.60	4.46	4.39
	박사	(32)	4.78	4.53	4.53	4.53
경력	10년 미만	(79)	4.62	4.65	4.44	4.35
	10-19년 미만	(67)	4.61	4.57	4.58	4.54
	20년 이상	(54)	4.54	4.54	4.41	4.44
소속사 브랜드	국내컨설팅사	(191)	4.60	4.60	4.49	4.45
	해외컨설팅사	(9)	4.56	4.44	4.22	4.22
근무형태	상근	(165)	4.63	4.60	4.51	4.49
	비상근	(35)	4.43	4.54	4.34	4.20

<표 4-6> 컨설턴트 자세역량 컨설턴트 응답자 표본

4.1.4 수진기업 컨설턴트 역량 특성

컨설팅을 수진한 기업이 컨설팅을 수진한 결과 컨설턴트에 대한 평가요소를 살펴보면 수진기업 200개 응답기업 중 컨설턴트는 귀사의 요구사항이 무엇인지 정확히 알고 있었다가 평균 3.92점, 컨설턴트는 귀사의 문제에 관심과 애정을 가지고 접근하였다가 평균 3.89점, 컨설턴트는 귀사의 업무시간과 상담 스케쥴에 맞춰 편의를 제공하였다가 3.92점, 컨설턴트는 해당프로젝트에 대한 전문적인 방법론을 가지고 있었다가 3.84점, 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력을 가지고 있었다가 평균 3.83점, 문제를 진단하고 분석할 수 있는 능력을 가지고 있었다가 평균 3.85점, 문제분석과 진단결과에 대한 대안제시능력을 가지고 있었다가 평균 3.76점, 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있었다가 평균 3.76점, 관련 문제에 대한 정보수집능력을 가지고 있었다가 평균 3.72점, 컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다가 평균 3.84점, 문제해결을 위한 전문분야의 지식을 가지고 있었다가 평균 3.80점, 컨설팅 수행경험으로부터 얻은 노하우를 가지고 있었다가

평균 3.85점으로 전체적으로 컨설턴트에 대한 긍정적인 평가 결과가 나왔다. 특히 기업규모가 중기업의 경우에는 전 분야에서 다른 기업규모보다 평균 점수가 전체적으로 높아 컨설턴트에 대하여 보다 높은 긍정적 호감도를 갖고 있다고 할 수 있으며, 중기업의 전략목표, 능력 및 여력과 욕구와 컨설턴트의 역량이 서로 간에 일치되는 부분이 타 기업군에 비해 더 높다고 유추해 볼 수 있다.

		사례수	일반			
			요구사항 인지	업무편의 제공	관심과 애정	전문적 방법론
[전체]		(200)	3.92	3.92	3.89	3.84
업종	제조업	(157)	3.97	3.95	3.94	3.91
	비제조업	(43)	3.70	3.77	3.74	3.59
컨설팅 재이용	의향	(141)	4.07	4.04	4.03	3.99
	비의향	(59)	3.55	3.61	3.58	3.48
상장여부	상장	(10)	3.86	4.14	4.00	4.00
	비상장	(190)	3.92	3.90	3.89	3.83
기업규모	소기업	(138)	3.82	3.84	3.81	3.77
	중기업	(36)	4.14	4.14	4.12	4.04
	대기업	(26)	4.11	4.00	4.05	3.95
지역	서울	(31)	3.77	3.93	3.89	3.84
	경기/인천	(72)	4.05	4.00	4.00	3.92
	강원/제주	(4)	3.83	3.83	4.00	3.83
	대전/충청	(25)	3.80	3.77	3.74	3.66
	광주/전라	(16)	3.73	3.82	3.64	3.64
	대구/경북	(26)	3.78	3.65	3.68	3.68
	부산/경남	(26)	4.08	4.14	4.11	4.08

<표 4-7> 컨설턴트 일반역량 수진기업 응답자 표본

		사례수	능력				
			문제진단 분석능력	커뮤니케이션	대안제시능력	프로세스 관리	정보수집
[전체]		(200)	3.85	3.83	3.76	3.76	3.72
업종	제조업	(157)	3.92	3.91	3.82	3.84	3.78
	비제조업	(43)	3.59	3.56	3.54	3.46	3.48
컨설팅 재이용	의향	(141)	4.01	3.98	3.91	3.90	3.84
	비의향	(59)	3.47	3.48	3.40	3.42	3.42
상장 여부	상장	(10)	3.86	3.93	3.71	3.86	3.71
	비상장	(190)	3.85	3.83	3.76	3.75	3.72
기업 규모	소기업	(138)	3.76	3.74	3.69	3.71	3.65
	중기업	(36)	4.02	4.06	3.90	3.90	3.86
	대기업	(26)	4.05	3.97	3.92	3.78	3.86
지역	서울	(31)	3.84	3.77	3.73	3.73	3.61
	경기/인천	(72)	3.88	3.88	3.79	3.81	3.80
	강원/제주	(4)	4.00	3.83	3.67	3.50	3.83
	대전/충청	(25)	3.66	3.77	3.60	3.54	3.51
	광주/전라	(16)	3.68	3.55	3.64	3.55	3.55
	대구/경북	(26)	3.76	3.73	3.62	3.59	3.57
	부산/경남	(26)	4.11	4.08	4.08	4.16	4.03

<표 4-8> 컨설턴트 능력역량 수진기업 응답자 표본

		사례수	지식		
			노하우	경영일반 지식	문제해결 전문지식
[전체]		(200)	3.85	3.84	3.80
업종	제조업	(157)	3.91	3.90	3.86
	비제조업	(43)	3.62	3.61	3.57
컨설팅 재이용	의향	(141)	3.98	3.96	3.93
	비의향	(59)	3.54	3.55	3.51
상장여부	상장	(10)	3.79	3.71	3.71
	비상장	(190)	3.86	3.84	3.81
기업규모	소기업	(138)	3.76	3.80	3.76
	중기업	(36)	4.08	3.96	3.90
	대기업	(26)	4.03	3.86	3.89
지역	서울	(31)	3.82	3.68	3.68
	경기/인천	(72)	3.94	3.88	3.90
	강원/제주	(4)	4.00	3.83	4.00
	대전/충청	(25)	3.66	3.77	3.51
	광주/전라	(16)	3.68	3.73	3.68
	대구/경북	(26)	3.70	3.73	3.62
	부산/경남	(26)	4.05	4.14	4.16

<표 4-9> 컨설턴트 지식역량 수진기업 응답자 표본

		사례수	자세			
			부가적 대가요구	기밀유지준수	허위결과제시	책임감 대처
[전체]		(200)	4.07	4.01	3.95	3.91
업종	제조업	(157)	4.13	4.07	4.00	3.95
	비제조업	(43)	3.87	3.77	3.75	3.74
컨설팅 재이용	의향	(141)	4.20	4.16	4.09	4.04
	비의향	(59)	3.76	3.65	3.63	3.60
상장 여부	상장	(10)	3.86	3.86	4.00	3.79
	비상장	(190)	4.08	4.01	3.95	3.91
기업 규모	소기업	(138)	4.03	3.92	3.89	3.83
	중기업	(36)	4.27	4.24	4.14	4.16
	대기업	(26)	4.03	4.14	4.03	3.97
지역	서울	(31)	4.00	3.93	3.91	3.89
	경기/인천	(72)	4.10	4.06	3.95	3.92
	강원/제주	(4)	4.17	4.17	4.17	4.00
	대전/충청	(25)	3.97	3.83	3.69	3.69
	광주/전라	(16)	4.00	3.91	3.86	3.68
	대구/경북	(26)	3.97	3.97	4.00	3.89
	부산/경남	(26)	4.30	4.19	4.22	4.24

<표 4-10> 컨설턴트 자세역량 수진기업 응답자 표본

컨설팅을 수진한 기업이 컨설팅을 수진한 결과 컨설턴트 역량에 대한 평가를 살펴보면 수진기업 200개 응답기업 중 일반사항인 요구사항인지가 평균 3.92점, 업무편의 제공여부가 대해 평균 3.92점, 관심과 애정이 평균 3.89점, 전문적 방법론이 평균 3.84점으로 컨설턴트의 역량 중 일반적인 사항은 전체 평균 3.89점으로 나타났다. 컨설턴트 역량에 대한 능력 부문에 대한 질문에 대해 문제 진단 및 분석능력이 평균 3.85점, 커뮤니케이션 능력이 평균 3.83점, 대안제시능력이 평균 3.76점, 프로세스 관리가 평균 3.76점, 정보수집이 평균 3.72점으로 나타나 컨설턴트 역량에 대한 능력 부문에 대한 사항은 전체 평균 3.78점으로 나타났다. 컨설턴트 역량에 대한 지식 부문에 대한 질문에 대해 컨설팅 수행경험으로부터 얻은 노하우를 가지고 있었다가 평균 3.85점, 컨설팅 수행에 필요한 경영일반 지식을 가지고 있었다가 평균 3.84점, 문제 해결을 위한 전문분야의 지식을 가지고 있었다가 평균 3.80점으로 컨설턴트 역량 중 지식 부문은 전체 평균 3.83점으로 나타났다. 컨설턴트 역량에

대한 자세 부문에 대한 질문에 대해 계약서에 명기된 사항외의 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다가 평균 4.07점, 컨설팅 과정에서 습득한 기업의 기밀유지 서약을 잘 준수하였다가 평균 4.01점, 허위결과를 제시하거나 수행결과를 과장하지 않았다가 평균 3.95점, 책임 있게 대처 하였다가 평균 3.91점으로 나타나 컨설턴트 역량에 대한 자세 부문에 대한 사항은 전체 평균 3.99점으로 나타나 전체 컨설턴트 역량 질문 분야 중 가장 높은 평균을 보이고 있어 컨설턴트들이 윤리적으로나 도덕적으로 높은 수준을 유지하고 있음을 유추해 볼 수 있다.

4.2 타당성과 신뢰성

4.2.1 타당성

타당성은 측정도구가 측정하고자 한 것을 제대로 측정할 수 있는 정도를 의미하며, 타당성을 검증하는 통계적 분석으로는 요인분석(factor analysis)기법이 사용된다.

요인분석에서 공통성은 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율을 의미하며 일반적으로 공통성이 0.4 이하이면 공통성이 낮다고 판단하여 요인분석에서 제외한다. 요인적재량은 변수들의 중요도 정도를 나타내는 것으로, 그 수치가 낮을수록 중요도가 낮다는 것을 의미한다. 일반적으로 요인적재량이 0.4 이하일 때 해당 변수를 제거하고 요인적재량이 0.5 이상이면 아주 중요한 변수로 본다. 요인분석을 실시한 후 요인 수의 결정은 고유값(eigen value)이 1.0을 초과하는 요인만을 선택한다.(송지준, 2012)

본 연구에서는 총 65 문항 중 컨설턴트 역량에 대한 인구 통계학적인 변수 49개 항목을 제외하고 컨설턴트 역량에 대한 공통변수 16개 항목에 대하여 요인분석을 실시하였다. SPSS 19.0 프로그램을 활용하여 요인분석을 실시하면서, 요인 추출방법에서 요인의 수를 4개로 지정하고 4개의 요인으로 묶을 수 있도록 하였다.

컨설턴트 역량에 대한 인식차이에 대한 타당도를 알아보기 위해 요인분석을 실시한 결과 <표 4-13>과 <표 4-14>와 같이 4개의 요인에 대하여 설명

된 총분산은 70.73%로 나타났고, 각 추출된 요인들은 고유값이 모두 1.0 이상이고, 요인 적재치가 0.5 이상으로 나타나 모두 중요한 변수로 선택되어, 최종적으로 16개 항목 모두를 분석에 이용하였다. Bartlett의 구형성 검정에서도 KMO값이 0.842로 꽤 좋은 편이며, 유의확률 또한 0.000으로 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재한다고 결론을 내릴 수 있다.

성분	초기고유값			추출제곱합적재값			회전제곱합적재값		
	합계	% 분산	% 누적	합계	% 분산	% 누적	합계	% 분산	% 누적
1	6.168	38.550	38.550	6.168	38.550	38.550	3.598	22.490	22.490
2	2.052	12.826	51.376	2.052	12.826	51.376	2.716	16.974	39.464
3	1.875	11.717	63.093	1.875	11.717	63.093	2.706	16.913	56.377
4	1.222	7.635	70.728	1.222	7.635	70.728	2.296	14.351	70.728
5	.678	4.240	74.968						
6	.584	3.647	78.615						
7	.541	3.378	81.994						
8	.504	3.147	85.141						
9	.464	2.898	88.039						
10	.421	2.630	90.669						
11	.362	2.260	92.929						
12	.322	2.014	94.943						
13	.278	1.738	96.681						
14	.257	1.604	98.286						
15	.194	1.210	99.495						
16	.081	.505	100.000						

<표 4-11> 요인분석 - 설명된 총 분산

HANSUNG UNIVERSITY

	성분			
	능력	자세	일반	지식
대안제시능력	.912			
프로세스 관리	.803			
정보수집	.792			
문제진단 분석능력	.774			
커뮤니케이션	.755			
기밀유지 준수		.812		
허위결과 제시 수행결과 과장 지양		.781		
책임감 대처		.754		
부가적인 대가 요구		.745		
요구사항 인지			.801	
관심과 애정			.785	
전문적 방법론			.778	
업무편의 제공			.765	
노하우				.821
경영일반 지식				.789
문제 해결을 위한 전문분야의 지식				.770

<표 4-12> 요인분석-회전된 성분행렬

4.2.2 신뢰성

신뢰성(reliability)이란 측정도구를 측정한 결과 오차가 들어있지 않은 정도를 말하는 것으로 요인분석과 신뢰성 분석으로 변수 정제과정을 거친 후 남은 변수들을 가지고 가설검정을 실시한다. 신뢰성은 측정결과의 일관성, 정확성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성 등과 관련된 것으로서, 동일한 개념에 대해 측정을 반복할 때 동일한 결과 치를 얻을 가능성을 의미한다(kerlinger, 1973). 이러한 신뢰성의 의미는 어떤 조사결과에 대해서 조사 결과가 부정확한 측정 자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 결과에 대한 확신을 줄 수 있다. 본 연구에서는 요인분석을 통해 타당성이 입증된 측정 항목들을 대상으로 신뢰성을 분석한 결과 <표 4-15>와 같이 일반역량은 0.883, 능력역량은

0.895, 지식역량은 0.830, 자세역량은 0.828로 모두 0.6을 초과하는 것으로 나타나 적정한 수준의 신뢰성을 갖는 것으로 판단하였다.

	항목이삭제된경우척도평균	항목이삭제된경우척도분산	수정된항목-전체상관관계	항목이삭제된경우 Cronbach 알파	Cronbach 알파
요구사항 인지	13.32	1.503	.704	.770	.883
업무편의 제공	13.45	1.696	.555	.834	
관심과 애정	13.34	1.490	.720	.763	
전문적 방법론	13.32	1.533	.673	.784	
노하우	9.02	.733	.823	.630	.830
경영일반 지식	8.84	.815	.622	.830	
문제 해결을 위한 전문분야의 지식	8.86	.808	.632	.820	
문제 진단 분석능력	17.58	2.828	.678	.886	.895
커뮤니케이션	17.63	2.797	.714	.878	
대안제시능력	17.73	2.610	.933	.830	
프로세스 관리	17.60	2.805	.697	.881	
정보수집	17.61	2.803	.701	.880	
부가적인 대가 요구	13.68	1.718	.605	.805	.828
기밀유지 준수	13.75	1.578	.722	.753	
허위결과 제시 수행결과 과장 지양	13.77	1.575	.723	.753	
책임감 대처	13.65	1.636	.580	.820	

<표 4-13> 신뢰성 분석 결과- 항목총계통계량

4.3 조사 특성에 따른 차이분석

본 절에서는 본 연구의 핵심주제인 컨설턴트와 컨설팅을 수진한 고객사 사이에서 컨설턴트 역량에 대해서 어떠한 인식의 차이를 가져오는지를 알아보았다.

4.3.1 컨설턴트 인식 역량 중요도

컨설턴트가 인식하는 컨설턴트 역량에 대한 F검정 결과는 다음 <표 4-14>과 같다.

	N	평균	표준편차	F (사후검정)	유의확률
일반역량(a)	200	4.408	.3828	31.745 (b<a, b<d)	.000
능력역량(b)	200	4.378	.3993		
지식역량(c)	200	4.376	.3966		
자세역량(d)	200	4.570	.4142		

<표 4-14> 컨설턴트 인식 역량별 중요도 분석

위의 결과를 살펴보았을 때, 능력역량이 일반역량과 자세역량과의 비교에서 유의미한 차이를 보였다(F=31.745, p = .000). 컨설턴트들은 전문적인 분야에 대한 능력역량과 지식역량이 낮다고 생각하고 있으나, 일반역량 및 자세역량에서 보듯 컨설팅을 수행하기 위한 일반적인 역량 및 마음의 자세는 항상 준비되어 있다고 볼 수 있다. 세부사항을 살펴보면 다음 <표 4-15>와 같다.

		평균	순위	평균	순위
일반역량(a)	CA1(요구사항인지)	4.36	12	4.408	2
	CA2(업무편의 제공)	4.50	5		
	CA3(관심과 애정)	4.42	8		
	CA4(전문적 방법론)	4.35	13		
능력역량(b)	CB1(문제 분석력)	4.41	10	4.378	3
	CB2(커뮤니케이션)	4.30	16		
	CB3(대안제시능력)	4.30	15		
	CB4(프로세스관리)	4.38	11		
	CB5(정보수집)	4.45	6		
지식역량(c)	CC1(노하우)	4.34	14	4.376	4
	CC2(경영일반 지식)	4.42	7		
	CC3(전문분야지식)	4.41	9		
자세역량(d)	CD1(부가적대가)	4.61	2	4.570	1
	CD2(기밀유지준수)	4.54	3		
	CD3(허위과장 지양)	4.51	4		
	CD4(책임감)	4.63	1		

<표 4-15> 컨설턴트 인식 세부역량별 중요도 분석

4.3.2 수진기업 인식 역량 중요도

수진기업에서 인식하는 컨설턴트 역량에 대한 F검정 결과는 다음 <표 4-16>과 같다.

	N	평균	표준편차	F (사후검정)	유의확률
일반역량(a)	200	4.388	.3881	7.320 (a<b, a<c, a<d)	.000
능력역량(b)	200	4.489	.3207		
지식역량(c)	200	4.517	.4101		
자세역량(d)	200	4.458	.3785		

<표 4-16> 수진기업 인식 역량별 중요도 분석

위의 결과를 살펴보았을 때, 일반역량이 능력역량, 지식역량 및 자세역량과의 비교에서 유의미한 차이를 보였다.(F=7.320, p = .000) 수진기업의 경우 컨설턴트들이 능력역량, 지식역량 및 자세역량은 충분이 갖추고 있다고 인식하고 있으나 일반역량에서 가장 중요한 수진기업의 문제나, 문제에 대한 경청 및 관심도가 매우 낮다고 인식하고 있다고 볼 수 있다. 세부사항을 살펴보면 다음 <표 4-17>과 같고, 각 역량에 대하여 비교해보면 <표 4-18>과 같다..

		평균	순위	평균	순위
일반역량(a)	BA1(요구사항인지)	4.27	16	4.39	4
	BA2(업무편의 제공)	4.33	14		
	BA3(관심과 애정)	4.41	13		
	BA4(전문적 방법론)	4.51	6		
능력역량(b)	BB1(문제 분석력)	4.49	8	4.52	1
	BB2(커뮤니케이션)	4.49	10		
	BB3(대안제시능력)	4.48	11		
	BB4(프로세스관리)	4.56	1		
	BB5(정보수집)	4.51	5		
지식역량(c)	BC1(노하우)	4.42	12	4.49	2
	BC2(경영일반 지식)	4.50	7		
	BC3(전문분야지식)	4.53	2		
자세역량(d)	BD1(부가적대가)	4.29	15	4.46	3
	BD2(기밀유지준수)	4.52	3		
	BD3(허위과장 지양)	4.49	9		
	BD4(책임감)	4.51	4		

<표 4-17> 컨설턴트 인식 세부역량별 중요도 분석

		컨설턴트	고객
일반역량(a)	CA1(요구사항 인지)	4.37	4.26
	CA2(업무편의 제공)	4.50	4.33
	CA3(관심과 애정)	4.42	4.41
	CA4(전문적 방법론)	4.35	4.51
능력역량(b)	CB1(문제 진단 분석 력)	4.41	4.50
	CB2(커뮤니케이션)	4.30	4.49
	CB3(대안제시능력)	4.31	4.49
	CB4(프로세스 관리)	4.38	4.56
	CB5(정보수집)	4.45	4.51
지식역량(c)	CC1(노하우)	4.34	4.43
	CC2(경영일반 지식)	4.42	4.50
	CC3(문제 해결을 위한 전문분야의 지식)	4.42	4.53
자세역량(d)	CD1(부가적인 대가 요구)	4.61	4.29
	CD2(기밀유지 준수)	4.54	4.53
	CD3(허위결과 제시 수행결과 과장 지양)	4.51	4.49
	CD4(책임감 대처)	4.63	4.51

<표 4-18> 컨설턴트 인식 세부역량별 중요도 비교분석

4.3.3 컨설턴트와 수진기업 인식 역량수준과 중요도 차이

컨설턴트가 인식하는 컨설턴트 역량과 수진기업에서 인식하는 컨설턴트 역량에 대한 수준과 인식과의 차이를 확인하기 위하여 독립표본 t검정을 실시하였다.

	진단	N	평균	표준편차	평균의 표준오차
(A) 일반	컨설턴트	200	4.4075	.38282	.02707
	수진기업	200	4.3875	.38807	.02744
(B) 능력	컨설턴트	200	4.3763	.39934	.02824
	수진기업	200	4.4890	.32073	.02268
(C) 지식	컨설턴트	200	4.3783	.39661	.02804
	수진기업	200	4.5171	.41015	.02900
(D) 자세	컨설턴트	200	4.5700	.41423	.02929
	수진기업	200	4.4575	.37853	.02677

<표 4-19> 독립표본 t-test 분석결과 해석, 1) 집단 통계량

상기 표는 종속변수로 입력된 일반역량, 능력역량, 지식역량, 자세역량 각 변수별 인식의 빈도수와 평균 점수, 표준편차를 보여준다. 전체 데이터 200개 중 일반역량은 컨설턴트가 4.4075, 수진기업이 4.3875, 능력역량은 컨설턴트가 4.3763, 수진기업이 4.4890, 지식역량은 컨설턴트가 4.3783, 수진기업이 4.5171, 자세역량은 컨설턴트가 4.5700, 수진기업이 4.4575의 수치를 보이고 있다.

		Levene 의 등분산 검정		평균의 동일성에 대한 t-검정						
		F	(F 값의)유의확률	t	자유도	(t 값의) 유의확률 (양쪽)	평균차	차이의 표준오차	차이의 95% 신뢰구간	
									하한	상한
(A) 일반	등분산이 가정됨	6.619	.010	.519	398	.604	.02000	.03855	-.05578	.09578
	등분산이 가정되지 않음			.519	397.926	.604	.02000	.03855	-.05578	.09578
(B) 능력	등분산이 가정됨	36.285	.000	-3.113	398	.002	-.11275	.03622	-.18395	-.04155
	등분산이 가정되지 않음			-3.113	380.296	.002	-.11275	.03622	-.18396	-.04154
(C) 지식	등분산이 가정됨	.757	.385	-3.439	398	.001	-.13875	.04034	-.21806	-.05944
	등분산이 가정되지 않음			-3.439	397.553	.001	-.13875	.04034	-.21806	-.05944
(D) 자세	등분산이 가정됨	6.771	.010	2.835	398	.005	.11250	.03968	.03450	.19050
	등분산이 가정되지 않음			2.835	394.811	.005	.11250	.03968	.03449	.19051

<표 4-20> 독립표본 t-test 분석결과 해석, 2) 독립표본 검정

Levene 등분산을 살펴보면 일반역량의 경우에는 F값은 6.619이고 F값의 유의확률이 0.010으로 유의확률 기준인 0.005보다 커 등분산이 가정됨에 따라 평균의 동일성 검정을 살펴보면 일반역량의 평균차이는 t값이 0.519로 통계적 유의수준인 유의확률 0.005보다 커 귀무가설이 기각 되었다.

컨설턴트와 수진기업에 따라 컨설턴트 역량에 대한 인식 중 능력역량의 평균차이에 대한 Levene 등분산을 살펴보면 F값은 36.285이고 F값의 유의확률이 0.000으로 유의확률 기준인 0.005보다 작아 분산이 동일하지 않다고 볼 수 있으며, 평균의 동일성 검정에서도 t값이 -3.113으로 ±1.96보다 크고, 유의확률은 0.002로 0.005보다 작은 수치를 보여 귀무가설은 채택되었다.

지식역량의 평균차이에 대한 Levene 등분산을 살펴보면 F값은 6.771이고 F

값의 유의확률이 0.010으로 등분산이 가정됨에 따라 평균의 동일성 검정을 살펴보면 능력역량의 평균차이는 t값이 −3.439로 ±1.96보다 크고, 유의확률은 0.001로 0.005보다 작은 수치를 보여 귀무가설은 채택되었다.

자세역량의 평균차이에 대한 Levene 등분산을 살펴보면 F값은 0.757이고 F값의 유의확률이 0.385로 등분산이 가정됨에 따라 평균의 동일성 검정을 살펴보면 능력역량의 평균차이는 t값이 2.835로 ±1.96보다 크고, 유의확률은 0.005로 0.005보다 같은 수치를 보여 귀무가설은 채택되었다.

컨설턴트와 수진기업은 일반역량을 제외한 능력역량, 지식역량, 자세역량은 다르게 지각한다는 것이다. 집단통계량에서도 볼 수 있듯이 능력역량은 컨설턴트가 4.3763, 수진기업이 4.4890, 지식역량은 컨설턴트가 4.3783, 수진기업이 4.5171으로 수진기업이 더 높게 인식하고 있으나, 자세역량은 컨설턴트가 4.5700, 수진기업이 4.4575의 수치를 보이고 있어 컨설턴트가 수진기업보다 더 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

구분	평균		표준편차		t값	p값
	컨설턴트 (n=200)	수진기업 (n=200)	컨설턴트	수진기업		
(A) 일반	4.40	4.38	.38	.38	.519	.604
(B) 능력	4.37	4.48	.39	.32	−3.113	.002*
(C) 지식	4.37	4.51	.39	.41	−3.439	.001*
(D) 자세	4.57	4.45	.41	.37	2.835	.005

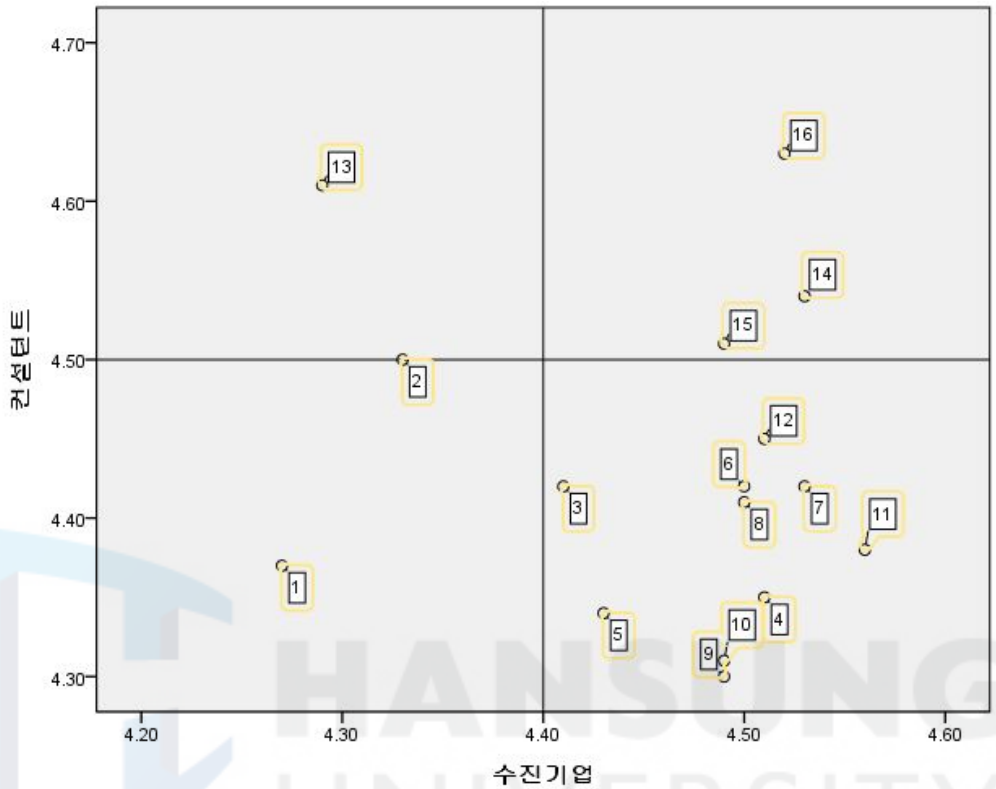
*.p < 0.05

<표 4−21> 독립표본 t−test 분석결과

다시 정리해보면 일반역량은 t값이 0.519 및 p값이 0.604로 가설 1은 기각되었다. 그러나 능력역량은 t값이 -3.113, p값이 0.002, 지식역량은 -3.439, p값은 0.001, 자세역량은 t값이 2.835, p값이 0.005로 컨설턴트와 수진기업에 따라 능력역량, 지식역량, 자세역량을 다르게 지각하는 것으로 나타나 가설 2,3,4는 채택되었다.

4.4 컨설턴트와 수진기업의 컨설턴트 역량에 대한 중요도 인식 IPA분석

컨설턴트역량에 대한 인식수준을 컨설턴트와 수진기업의 중요도 인식수준을 바탕으로 IPA를 실시한 결과는 다음과 같다.



항목	일반	항목	능력	항목	지식	항목	자세
1	요구사항 인지	5	문제 진단 분석 능력	10	노하우	13	부가적인 대가 요구
2	업무편의 제공	6	커뮤니케이션	11	경영일반 지식	14	기밀유지 준수
3	관심과 애정	7	대안제시능력	12	문제 해결을 위한 전문분야의 지식	15	허위결과 제시 수행결과 과장 지양
4	전문적 방법론	8	프로세스 관리			16	책임감 대처
		9	정보수집				

<그림 4-1> IPA를 통한 컨설턴트와 수진기업 컨설턴트 인식 분석

IPA결과 첫 번째로 ‘계속유지영역’에 속하는 역량은 기밀유지 준수, 허위결과 제시 수행결과 과장 지양, 책임감 대처로 나타났다. 두 번째 ‘과잉영역’에 속하는 역량은 부가적인 대가 요구로 나타났다. 세 번째로 ‘저 순위영역’에 속하는 역량은 요구사항 인지, 업무편의 제공으로 나타났다. 마지막으로 ‘집중영역’에 속하는 역량은 관심과 애정, 전문적 방법론, 문제 진단 분석능력, 커뮤니케이션, 대안제시능력, 프로세스 관리, 정보수집, 노하우, 경영일반 지식, 문제 해결을 위한 전문분야의 지식으로 나타났다. 여기에서 의미하는 바는 수진기업에서 관심과 애정, 전문적 방법론, 문제 진단 분석능력, 커뮤니케이션, 대안제시능력, 프로세스 관리, 정보수집, 노하우, 경영일반 지식, 문제 해결을 위한 전문분야의 지식이 속한 ‘집중영역’에 중요하다고 인식하고 있고 또한 컨설팅을 수진한 결과 컨설턴트 역량에서 부족한 부분이라고도 할 수 있다. 즉 컨설턴트들이 집중적으로 역량을 향상시켜야 할 부분이라 할 수 있다. 항목별 내용을 살펴보면 수진기업에서 가장 높게 인식하고 있는 역량은 ‘경영일반 지식’으로 나타났는데 이는 컨설턴트들이 기업 경영에 있어서 가장 중요한 기초 지식과 기업의 생리를 이해하여야 한다는 것으로 해석할 수 있다. 즉 이론적인 내용보다도 우선적으로 기업이 처한 현실과 대응전략 등 기초적인 부분에 대해 지식을 갖추고 있어야 한다는 것으로 해석할 수 있다. 또한 수진기업에서 중요하게 인식하는 것은 컨설턴트가 인식하는 중요도와는 달리 컨설턴트의 전문적인 역량과 지식을 중요하게 인식하고 있음을 데이터를 통해 알 수 있다.

4.5 컨설턴트와 수진기업의 컨설턴트 역량에 대한 독립표본 검정

컨설턴트 역량에 대한 독립표본 검정을 실시하면 <표4-22>와 같다.

		대응차					t	자유도	유의확률(양쪽)
		평균	표준편차	평균의 표준오차	차이의 95% 신뢰구간				
					하한	상한			
일반역량(a)	CA1 - BA1	.100	.687	.049	.004	.196	2.058	200	.041
	CA2 - BA2	.170	.695	.049	.073	.267	3.457	200	.001
	CA3 - BA3	.005	.786	.056	-.105	.115	.090	200	.928
	CA4 - BA4	-.160	.746	.053	-.264	-.056	-3.031	200	.003
능력역량(b)	CB1 - BB1	-.085	.693	.049	-.182	.012	-1.735	200	.084
	CB2 - BB2	-.190	.733	.052	-.292	-.088	-3.668	200	.000
	CB3 - BB3	-.180	.693	.049	-.277	-.083	-3.674	200	.000
	CB4 - BB4	-.185	.730	.052	-.287	-.083	-3.582	200	.000
	CB5 - BB5	-.060	.748	.053	-.164	.044	-1.135	200	.258
지식역량(c)	CC1 - BC1	-.085	.663	.047	-.177	.007	-1.812	200	.071
	CC2 - BC2	-.085	.714	.051	-.185	.015	-1.683	200	.094
	CC3 - BC3	-.115	.738	.052	-.218	-.012	-2.204	200	.029
자세역량(d)	CD1 - BD1	.315	.706	.050	.217	.413	6.311	200	.000
	CD2 - BD2	.010	.716	.051	-.090	.110	.198	200	.844
	CD3 - BD3	.020	.672	.048	-.074	.114	.421	200	.674
	CD4 - BD4	.115	.724	.051	.014	.216	2.246	200	.026

<표 4-22> 독립표본 검정

독립표본 검정결과를 살펴보면 일반역량에서 CA1 - BA1, CA2 - BA2, CA4 - BA4가 95% 신뢰구간에서 유의한 것으로 나타났고, 능력역량에서 CB2 - BB2, CB3 - BB3, CB4 - BB4, CB5 - BB5가 95% 신뢰구간에서 유의한 것으로 나타났고, 지식역량에서는 CC3 - BC3가 95% 신뢰구간에서 유의한 것으로 나타났고, 자세역량에서는 CD1 - BD1, CD4 - BD4가 95% 신뢰구간에서 유의한 것으로 나타났다. 즉 컨설턴트와 수진기업의 컨설턴트 역량에 대한 인식의 차이가 존재한다는 것을 의미한다. 컨설턴트

인식차이가 어떻게 다른지를 <그림4-2>에 나타내 보였다. 확실하게 컨설턴트와 수진기업 사이에서 역량에 대한 중요도 인식의 차이를 구분해 볼 수 있었다. 이러한 인식의 차이는 컨설턴트와 수진기업 사이에 있어서 문제를 일으킬 수 있는 소지와 컨설턴트에 대한 신뢰도를 떨어뜨리는 원인이 될 수 있다. 이러한 차이를 확인하여 기존 컨설턴트 및 신규로 컨설팅 분야로 뛰어드는 신규 컨설턴트들이 집중적으로 어느 분야를 계발하여야 하는지를 시사점을 제시하고 있다.

컨설턴트 인식 역량		
	평균	순위
CD4(책임감)	4.63	1
CD1(부가적대가)	4.61	2
CD2(기밀유지준수)	4.54	3
CD3(허위과장지양)	4.51	4
CA2(업무편의)	4.5	5
CB5(정보수집)	4.45	6
CC2(경영지식)	4.42	7
CA3(관심과 애정)	4.42	8
CC3(전문분야지식)	4.41	9
CB1(문제 분석력)	4.41	10
CB4(프로세스 관리)	4.38	11
CA1(요구사항 인지)	4.36	12
CA4(전문적 방법론)	4.35	13
CC1(노하우)	4.34	14
CB3(대안제시능력)	4.3	15
CB2(커뮤니케이션)	4.3	16

클라이언트 인식 역량		
	평균	순위
BB4(프로세스관리)	4.56	1
BC3(전문분야지식)	4.53	2
BD2(기밀유지준수)	4.52	3
BD4(책임감)	4.51	4
BB5(정보수집)	4.51	5
BA4(전문적 방법론)	4.51	6
BC2(경영일반 지식)	4.5	7
BB1(문제 분석력)	4.49	8
BD3(허위과장 지양)	4.49	9
BB2(커뮤니케이션)	4.49	10
BB3(대안제시능력)	4.48	11
BC1(노하우)	4.42	12
BA3(관심과 애정)	4.41	13
BA2(업무편의 제공)	4.33	14
BD1(부가적대가)	4.29	15
BA1(요구사항인지)	4.27	16

<그림 4-2> 컨설턴트와 수진기업 컨설턴트 인식차이

V. 결 론

현대에 들어와 사회구조는 더욱 복잡해 졌고, 과거에는 단순하게 처리하였던 일들이 이제는 빅데이터를 활용하여야 원하는 데이터를 얻는 시대가 되었다. 경영환경 또한 과거에는 만들면 팔리던 시대에서 어떻게 포지셔닝해야 하는 것과 더욱 복잡해진 전략을 구현하여야 하고 또한 이에 발맞추어 컨설팅에 대한 개념도 현대에 들어와 더욱 복잡해지고 세분화되었다. 이러한 변화는 컨설팅 기법 및 방법이 전문화, 세분화를 요구하기도 하나 전체를 볼 수 있는 능력 또한 요구하고 있는 것이다.

연구결과에서 컨설턴트들은 윤리성, 도덕성, 책임감 등을 중요하다고 인식하고 있지만, 수진기업은 문제를 인식하고, 문제해결을 위한 전문적인 서비스를 더욱 기대하고 있다고 할 수 있다. 그래서 본 연구에서는 컨설턴트들이 인식하고 있는 컨설턴트 역량과 수진기업에서 인식하고 있는 컨설턴트 역량을 비교한 후 효과적이고 효율적인 컨설팅을 진행하기 위해서는 컨설턴트들이 역량 개발을 고민해 보아야 한다.

컨설턴트와 수진기업에서 중요하게 인식하는 컨설턴트 역량은 무엇인가에 대해서 컨설턴트들은 윤리성, 도덕성, 책임감의 자세역량을 중요하게 인식하고 있으나, 수진기업은 문제를 파악하고 해결방법을 제시할 수 있는 능력역량, 지식역량, 자세역량을 골고루 중요하게 인식하고 있는 것으로 파악하였다. 이 같이 컨설턴트와 수진기업의 인식의 차이는 컨설턴트는 책임감에 수진기업은 문제해결을 중요하게 인식하고 있다는 판단이 가능하다. 이 결과의 이유는 컨설턴트의 도덕성이나 책임감보다 근원적으로 해결하지 못하는 문제에 대한 문제해결 방법 및 아이디어가 더욱 필요하기 때문일 수 있다. 즉, 컨설턴트들을 통해 기대하는 바는 컨설턴트의 전문적인 노하우와 함께 문제를 파악 및 전문적인 해결방안을 제시하여 줄 것을 기대하고 있는 것으로 보인다. 그러므로 수진기업은 일반적인 역량보다는 능력역량, 지식역량을 더욱 높게 평가하고 있는 것으로 보인다. 또한 IPA 분석을 통해서 나타난 결과는 관심과 애정, 전문적 방법론, 문제 진단 분석능력, 커뮤니케이션, 대안제시능력, 프로세스 관리, 정보수집, 노하우, 경영일반 지식, 문제 해결을 위한 전문분야

의 지식에 높은 인식을 보여 문제를 해결하기 위한 전문적인 대안과 함께 기업경영 전반에 대한 자문을 필요로 하는 것으로 추측할 수 있다. 컨설턴트 측면에서 보면 문제를 파악, 대안제시 및 의사소통이 기업 경영 프로세스와 연관된 컨설팅을 수행하기 위해 전문적인 분야는 기본이고 기업경영 전반에 대한 역량도 함께 역점을 두고 계발할 필요가 있는 것으로 보인다.

본 연구는 과거 많은 연구들이 컨설턴트 역량에 대해 컨설팅의 성과 및 효과에 역점을 두었다면 즉 공급자 관점에서의 연구가 있었다면, 고객기업에서 중점을 두거나 고객 기업에서 필요로 하는 컨설턴트 역량에 대해 규명하여 추후에 컨설턴트들이 중점적으로 계발을 하여야 하는 분야가 어느 분야인지 컨설턴트들이 핵심 분야를 찾는 연구에 도움이 되고자 하였다. 이것은 공급자 측면보다 실제 컨설팅을 수감하는 수요자 입장에서 컨설턴트 역량을 파악해 보고자 한데에 큰 의미가 있고 기존의 연구와 차별화되었다는 것에 의의가 있다고 할 수 있다. 본 연구를 통해 검증된 결과를 통해 시사점을 정리해 보면 다음과 같다.

첫 째, 컨설턴트 역량을 계발하기 위한 각 분야별 방법론이 필요하다고 할 수 있다. 컨설팅 품질이 일관된 결과를 가져오기 위해서는 무엇보다도 컨설턴트들이 수행하는 컨설팅 결과가 경험이 많은 컨설턴트나 경험이 적은 컨설턴트나 모두 동일할 필요성이 있다. 그러기 위해서는 무엇보다도 경험적인 노하우도 필요하겠지만 스타트 단계에서 체계적인 훈련이 필요하다고 할 수 있다.

둘 째, 프로세스를 파악하는 능력이 필요하다고 할 수 있다. 본 연구에서도 알 수 있듯이 해당 분야에 대한 전문적인 부분뿐만 아니라 경영일반에 대한 지식도 요구하고 있어 단순히 한 분야에만 집중하다보면 전체를 보지 못해서 놓칠 수 있는 부분이 있고 전체를 보는 시야를 향상시키기 위해서는 프로세스를 파악하고 설계할 수 있는 능력이 요구된다고 할 수 있다.

셋 째, 핵심을 찾아내는 능력을 요구하고 있다. 기업에서 컨설팅을 의뢰하는 것은 무엇보다도 전문적인 조언을 기대하고 있다. 그러나 컨설팅 기간이 아주 넉넉하게 주어지는 것이 아니기 때문에 단시간 내에 문제의 핵심을 찾아내는 능력이 요구된다고 할 수 있다. 이러한 능력이 향상되면 문제의 근본 원인을 찾아 해결책을 찾는 능력 또한 향상되어 더욱 요구된다고 할 수 있다.

넷 째, 정보수집 능력을 요구하고 있다. 컨설턴트는 어느 한 분야를 전문으로 컨설팅을 하기도 하지만 연구에서도 보았듯이 경영일반에 대한 스킬 또한 요구를 하고 있다. 그것은 평소에 컨설턴트들이 어떻게 준비를 하여야 하는지 시사점을 주고 있다고 할 수 있다. 다양한 정보수집 방법을 인지하고 사전에 정보를 수집해 놓는 것 또한 컨설턴트들에게 요구되는 사항이라 할 수 있다.

다섯 째, 의사소통 능력을 요구하고 있다. 의사소통은 단순히 대화를 잘한다고 해서 잘하는 것이 아니라 아주 복합적인 요소라 할 수 있다. 앞에서 언급된 전문지식 및 일반지식과 함께 상대를 고려하여 대화를 이끌어 나가거나 의견을 제시하는 능력을 요구한다고 할 수 있다. 이러한 의사소통을 잘하기 위해서는 무엇보다도 중요한 것이 경청이라 할 수 있다. 어떠한 문제는 들어주기만 하여도 고객이 스스로 문제를 해결하는 경우도 종종 볼 수 있는 것과 같이 무엇보다도 컨설턴트는 고객의 말을 경청하는 능력이 요구된다고 할 수 있다.

본 연구가 더욱 의미를 갖기 위해 후속연구를 제언한다면 첫 째로 수치화하여 객관적으로 공인될 수 있는 역량 평가 문항이 개발되어야 할 것이다. 그렇게 된다면 이러한 연구가 좀 더 명확한 목표를 제시하는 것이 가능할 수 있을 것이라 사료된다. 또한 본 연구는 컨설턴트들이 공통적으로 사용될 수 있는 자료로 사용될 수 있지만, 더 의미를 가지기 위해서는 해당 분야별로 필요로 하는 역량을 파악한다면 의미를 더해 줄 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

ISO/DIS 9001 : 2015 – Draft International Standard

강인선(2008), IT컨설턴트의 컨설팅 역량, 건국대학교 대학원, 국내석사학위논문

강태식(2013), 컨설턴트 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 국내석사학위논문

김남형(2012), 컨설팅 대응정도와 성공요인을 매개로 컨설팅성과와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구

김병석(2013), 컨설턴트의 역량에 따른 체계적 직업훈련이 중소기업의 조직성과에 관한 연구, 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 국내석사학위논문

김영길(2010), HRD 컨설턴트의 Workplace Learning and Performance(WLP) 역량에 대한 인식

김영숙(2012), 컨설팅 성공에 미치는 요인간 영향 차이 분석 – 컨설턴트 역량, 클라이언트 참여도 및 컨설팅사 특성을 중심으로

김정은(2014), HRD 컨설턴트의 역량에 대한 인식 및 교육요구도 분석, 한양대학교 교육대학원, 국내석사학위논문

김진(2006), 컨설턴트 역량이 ERP 구현 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 전북대학교 경영대학원, 국내석사학위논문

김후진(2014), 경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향, 창원대학교 대학원, 국내박사학위논문

민희목(2013), 컨설턴트 역량과 의뢰기업 조직특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 국내석사학위논문

바바라민토(2005), 논리의 기술 The minto pyramid principle self-study course workbook by Barbara Minto, 더난출판사-2004

박명구(2004), IT 컨설턴트의 핵심 역량에 관한 연구, 경희대학교 경영대학원, 국내석사학위논문

박상욱(2012), 국내 기업 HRD 담당자의 퍼포먼스 컨설팅 역량에 대한 교육 요구도 분석

박순봉(2014), 컨설턴트가 지각한 역량수준이 직무만족, 직무몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 국내석사학위논문

배용섭(2013), 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한 실증연구, 단국대학교, 국내박사학위논문

신동주(2012), 컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 국내석사학위논문

안병재(2009), 레저컨설턴트의 핵심역량 및 요구분석, 고려대학교 교육대학원, 국내석사학위논문

엄소정(2014), 중소기업의 기술혁신에 있어서 외부컨설턴트의 역할

원종인(2008), 中小企業의 成長發展을 위한 컨설턴트의 役割增進 方案에 關한 硏究

윤성환(2009), 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 숭실대학교대학원, 국내석사학위논문

이정민(2013), 컨설팅장학 컨설턴트 역량의 우선순위 분석, 서울교육대학교 대학원, 국내석사학위논문

이화수(2013), 컨설턴트의 역량과 경영자특성이 컨설팅서비스품질과 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 국내석사학위논문

임명식(2013), 컨설턴트 역량과 정부 정책자금 지원이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 국내석사학위논문

장동인(2011), 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 대학원, 국내석사학위논문

정희주(2014), 컨설턴트 평가요인의 상대적 중요성에 관한 연구 – 컨조인트 분석과 Fishbein 모형의 비교분석, 금오공과대학교, 국내석사학위논문

최영석(2012), 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약의도에 미치는 영향 – 컨설팅서비스 신뢰를 매개효과로, 금오공과대학교, 국내석사학위논문

최창호(2014), 고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 대학원, 국내박사학위논문

추진영(2013), 경영 컨설턴트의 라이프스타일과 경영컨설턴트의 역량에 관한 연구, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 국내석사학위논문

하버드글쓰기강의(2012),로지컬 라이팅-데루야 하나코 리더스 북.

한수규(2012), 일자리창출 컨설턴트의 IT 및 관리 역량, 고객지향성, 업무성과 간의 관계에 관한 연구, 경상대학교 대학원, 국내박사학위논문

허경철(1989), 사교교육의 내용과 방법에 대한 탐색, 창의적 사고력교육의 이해와 실제, 한국교원대학교 교육연구원

황서진(2011), 컨설턴트역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구, 동아대학교 대학원, 국내석사학위논문

2. 국외문헌

A. M. Peettigrew. "On Studying Organizational Culture" Administrative Science Quarterly, December, 1979, p 574

Appelbaum, S. and Steed. A.(2005), “The Critical Success Factors in The Client-Consulting

Barcus III, S. W. and Wilkinson, J.W.(1995), “Handbook of Management Consulting Services,”

D. R. Denision, "Bringing Corporate Culture to .Bottom Linr" Organizational Dynamics Autumn. 1984. p 5-8

E.B. Tylor, Primitive Culture. (New York : Holt) 1971. W. H. Goodenogh. Culture. Language and Society. (The Benjamin Cumming Co. 1987) p 48

Goodall, J. (1986), The Chimpanzees of Gombe: Patterns of Behavior

Jang, Y. and Lee, J.(1998), “Factors Influencing the Success of Management Consulting

Jary, D. and J. Jary. 1991. The HarperCollins Dictionary of Sociology, page 101.

K. L. Gregory. "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and culture Conflicts in Organizations". ASQ. Vol 28, 1983. p. 201

Leroy, H.(2007), "Evaluating of External consultants"

M Hammer, J Champy(1993). Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution - Business horizons.

Management Consulting Success in Australia,” Management Decision, 38, 24-35.

McGraw-Hill, New York, NY.

McLachlin, R.D.(1999), “Factors for Consulting Engagement Success,” Management Decision, 37(5), 394-402.

Nunnally, J.C.(1978), “Psychometric Theory,” McGraw Hill, 2nd Ed. NY.

Parker, R. & Bradley, L, Organizational Culture in the Public Sector Evidence from Six Organizations, International Journal of Public Sector

Management, Vol.13, No.2(2000), P.128

Phillips J.(2006), "How to Build a Successful Consulting Practice," McGraw-Hill.

Projects," International Journal of Project Management, 16(2), 67-72.

Raymond Williams, (1976). A Vocabulary of Culture and Society. Rev. Ed. (NewYork: Oxford UP, 1983), pp. 87-93 and 236-8.]

Relationship," Journal of Management Development, 24(1), 68-93.

Shapiro, E., Eccles, R. and Soske, T.(1993), "Consulting: Has the Solution Become part of the Problem," Sloan Management Review, Summer, 89-95.

Simon, A. and Kumar, V.(2001), "Clients Views on Strategic Capabilities which lead to Management Consulting Success," Management Design, 39(5).

Turner, A.N.(1982), "Consulting is more than Giving Advice", Harvard Business Review, 60(5), 120-129.

Tylor, E.B. 1974. Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom.

V. Sathe, "Implications of Corporate Culture : A Manager's Guided to Action." Organizational Dynamics, Autumn, 1983, p. 6

Zammuto, R. & Krakower, J. "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", Research in Organizational Change and Development, Vol.5, 1991, P.87.

Zeira, Y. and Avedisian, J.(1989), "Organizational Planned Change: Assessing the Changes for Success ," Organizational Dynamics, Spring, 31-45.

설 문 지

ID			

안녕하십니까?

귀사의 일익 번창하심을 기원합니다.
저는 한성대학교 지식서비스컨설팅대학원 석사과정에 재학 중인 학생입니다.
바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내어 본 설문조사에 응답해 주셔서 감사합니다.
본 설문의 목적은 '컨설팅 서비스 품질이 컨설팅 만족도 및 재이용의도에 미치는 영향에 관한 연구'를 수행하기 위한 것입니다.

귀하께서 응답해주신 설문을 통해 본 연구의 목적이 달성된다면, 우리나라 컨설팅 서비스 품질이 향상되고 발전하는데 크게 기여할 것으로 기대됩니다.

귀하께서 응답하신 설문 내용은 본 연구의 자료로만 사용될 뿐 다른 어떤 용도로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 설문에 궁금한 점이나 불편한 사항이 있으시면 연락해 주시기 바랍니다.

성심 성의껏 답변해 드리겠습니다.

다시 한 번 귀하의 협조에 감사드립니다.

조사 소속 기관 : 한성대학교 지식서비스컨설팅 대학원
담 당 연 구 원 : 박범석(tenbyten@paran.com)

문1. 귀사의 업종은?

① 제조업 ② 비 제조업

문2. 귀사가 컨설팅을 재이용할 의사가 있습니까? ( )

① 있다 ② 없다

문3. 귀사는 코스닥 등에 상장 되었습니까? ( )

① 상장 ② 비 상장

문4. 귀사의 기업규모는 어떻게 되십니까?

①소기업 ②중기업 ③대기업

문5. 귀사가 소재지는?

① 서울 ② 경기/인천 ③ 강원/제주 ④ 대전/충청

⑤ 광주/전라 ⑥ 대구/경북 ⑦ 부산/경남

HANSUNG UNIVERSITY

문6. 귀사가 직전에 컨설팅을 받았던 컨설턴트에 관한 평가항목입니다.
※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다

	설 문 내 용	답변표시란				
1	컨설턴트는 귀사의 요구사항이 무엇인지 정확히 알고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설턴트는 귀사의 문제에 관심과 애정을 가지고 접근하였다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설턴트는 귀사의 업무시간과 상담스케쥴에 맞춰 편의를 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설턴트는 해당프로젝트에 대한 전문적인 방법론을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
5	컨설팅 수행에 필요한 의사 소통 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
6	문제를 진단하고 분석할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
7	문제분석과 진단결과에 대한 대안제시능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
8	전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
9	관련 문제에 대한 정보수집능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
10	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
11	문제해결을 위한 전문분야의 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
12	컨설팅 수행경험으로부터 얻은 노하우를 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
13	컨설팅과정에서 습득한 기업의 기밀유지 서약을 잘 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
14	허위결과를 제시하거나 수행결과를 과장하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
15	컨설팅과정에서 발생하는 일들에 대해 책임있게 대처하였다	①	②	③	④	⑤
16	계약서에 명기된 사항외의 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다.	①	②	③	④	⑤

설 문 지

ID			

안녕하십니까?

귀사의 일익 번창하심을 기원합니다.
저는 한성대학교 지식서비스컨설팅대학원 석사과정에 재학 중인 학생입니다.
바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내어 본 설문조사에 응답해 주셔서 감사합니다.
본 설문의 목적은 '컨설팅 서비스 품질이 컨설팅 만족도 및 재이용의도에 미치는 영향에 관한 연구'를 수행하기 위한 것입니다.

귀하께서 응답해주신 설문을 통해 본 연구의 목적이 달성된다면, 우리나라 컨설팅 서비스 품질이 향상되고 발전하는데 크게 기여할 것으로 기대됩니다.

귀하께서 응답하신 설문 내용은 본 연구의 자료로만 사용될 뿐 다른 어떤 용도로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 설문에 궁금한 점이나 불편한 사항이 있으시면 연락해 주시기 바랍니다.

성심 성의껏 답변해 드리겠습니다.

다시 한 번 귀하의 협조에 감사드립니다.

조사 소속 기관 : 한성대학교 지식서비스컨설팅 대학원
담 당 연 구 원 : 박범석(tenbyten@paran.com)

문1. 귀하의 성별은?

① 남 ② 여

문2. 귀하가 현재 연령대는 어떻게 되십니까? ( )

① 30대 미만 ② 40대 이상

문3. 귀하의 학력은? ( )

① 대학졸업 ② 석사 졸업 ③ 박사 졸업

문4. 귀사의 경력은 몇년입니까?

①10년 미만 ②10~19년 미만 ③20~49명 ④20년 이상

문5. 귀하가 소속한 소속사는?

① 국내 컨설팅 사 ② 해외 컨설팅 사

문5. 귀사의 근무형태는?

① 상근 ② 비상근

HANSUNG UNIVERSITY

문6. 귀사가 직전에 컨설팅을 받았던 컨설턴트에 관한 평가항목입니다.
※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다

	설 문 내 용	답변표시란				
1	컨설턴트는 귀사의 요구사항이 무엇인지 정확히 알고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설턴트는 귀사의 문제에 관심과 애정을 가지고 접근하였다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설턴트는 귀사의 업무시간과 상담스케쥴에 맞춰 편의를 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설턴트는 해당프로젝트에 대한 전문적인 방법론을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
5	컨설팅 수행에 필요한 의사 소통 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
6	문제를 진단하고 분석할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
7	문제분석과 진단결과에 대한 대안제시능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
8	전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
9	관련 문제에 대한 정보수집능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
10	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
11	문제해결을 위한 전문분야의 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
12	컨설팅 수행경험으로부터 얻은 노하우를 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
13	컨설팅과정에서 습득한 기업의 기밀유지 서약을 잘 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
14	허위결과를 제시하거나 수행결과를 과장하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
15	컨설팅과정에서 발생하는 일들에 대해 책임있게 대처하였다	①	②	③	④	⑤
16	계약서에 명기된 사항외의 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다.	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

Analysis of Consultant competence using the IPA : Recognize the difference between Consultants and Business Clients

Park, Beom-Seok
Major in Convergence Consulting
Dept. of Knowledge Service & Consulting
Graduate School of Knowledge Service Consulting
Hansung University

The purpose of this study was consultant to play an important role in the consulting industry, which is rapidly gaining the confidence to spread their clients (customers) and the eye level of the results derived above all, our customers and to maintain an ongoing relationship and fit, these sights an analysis of the gap between consultant and client consultant for one of the competency decision barking crucial element is to be derived by minimizing the difference between the higher and consulting.

In this paper, by browsing the consultant needs to be equipped with skills and competencies necessary details and also a key element in comparison to the consultant and the consultant is aware of the capabilities of priority and precedence consultant in business analysis skills to recognize, or hope, of the existing to provide a consultant to consultants, as well as suggestions to help you try to enter a new consulting can be activated at the same time to secure the trust of

customers with respect to the ability to raise concentrate.

Since 1992, the country expanded as the need for ISO 9001 certification for exports, demand for consulting services has been growing together, and now has specialization in the field before work. However, he suffered the IMF 1997 년 Bring quantitative than qualitative growth became even more negative views about the consultation form. In addition, many consultants made several positive qualifications are, but the quality deteriorates or if the quality was mainly working in the field qualifications, rather than copulate I dropped a whole lot of confidence in the consultant, the consultant is also a lot of visual difference that this paper I was confirmed by.

By utilizing the appropriate method for your situation hanged focuses on the customer's eye level, above all in order to perform a successful consulting further improve the reliability of the consultant successful and ongoing consulting with customers to allow consumers derive a higher customer satisfaction and the items to reduce sigakcha evaluate derive.

Research problem set to achieve the purpose of the present study was the investigation and analysis of the capability to set as follows.

First, what is the role and task of the consultant?

Second, what is the capacity and capability to recognize Cebu consultants and customers?

Third, what about the relative importance of cognitive ability and consultant to the required competencies and priorities of the customer details and the required competencies for consultants?

We analyzed the differences in order to address these research questions through the same questionnaire to consultants and customers, seeks to differences in their implications for how development should focus on any part of the I part with respect to the consultant.

Key word : Consultant competency, Situational, consulting effectiveness, effectiveness consulting

HANSUNG UNIVERSITY