



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)

경영학박사 학위논문

경영컨설턴트의 역량과 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향

— 수진기업 컨설팅 수용성 중심으로 —



2021년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경영컨설팅협동과정

김 영 기

경영학박사 학위논문

경영컨설턴트의 역량과 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향

— 수진기업 컨설팅 수용성 중심으로 —

이 논문을 경영학박사 학위논문으로 제출함



2021년 2월

부 경 대 학 교 대 학 원

경영컨설팅협동과정

김 영 기

김영기의 경영학박사 학위논문을 인준함

2021년 2월 19일

위원장 경영학 박사 류 태 모



위 원 경영학 박사 정 동 섭



위 원 경영학 박사 정 현 우



위 원 경영학 박사 한 나 영



위 원 경영학 박사 홍 재 범



< 목 차 >

제1장 서론	1
제1절 연구 배경 및 목적	1
제2절 연구 방법 및 구성	3
제2장 이론적 배경 및 연구가설 도출	5
제1절 경영컨설팅	5
1. 경영컨설팅 개념	5
2. 경영컨설팅 특성	8
3. 경영컨설팅 유형	9
제2절 경영컨설턴트 역량	14
1. 경영컨설턴트 역량 개념	14
2. 경영컨설턴트 역량 구성	16
3. 경영컨설턴트 역량 영향요인	21
제3절 서번트 리더십	23
1. 서번트 리더십 개념	23
2. 서번트 리더십 구성	28
3. 서번트 리더십 영향요인	33

제4절 수진기업 컨설팅 수용성	34
1. 수진기업 컨설팅 수용성 개념	34
2. 수진기업 컨설팅 수용성 구성	36
3. 수진기업 컨설팅 수용성 영향요인	37
제5절 컨설팅성과	38
1. 컨설팅성과 개념	38
2. 컨설팅성과 구성	40
3. 컨설팅성과 영향요인	44
제6절 연구가설 도출	47
제3장 연구방법	54
제1절 연구모형	54
제2절 변수의 조작적 정의	55
1. 경영컨설턴트 역량	55
2. 경영컨설턴트 서번트 리더십	55
3. 수진기업 컨설팅 수용성	56
4. 컨설팅성과	57
제3절 연구표본 선정 및 자료수집	59
제4절 분석방법	59

제4장 실증분석	61
제1절 연구표본의 인구통계학적 특성	61
제2절 타당성 및 신뢰성 분석	63
제3절 연구가설 검증	65
1. 상관관계 분석	65
2. 가설검증	67
제5장 결론	84
제1절 연구결과 요약 및 시사점	84
제2절 연구 한계점 및 향후 연구과제	87
참고문헌	89
부록	96
별첨	102

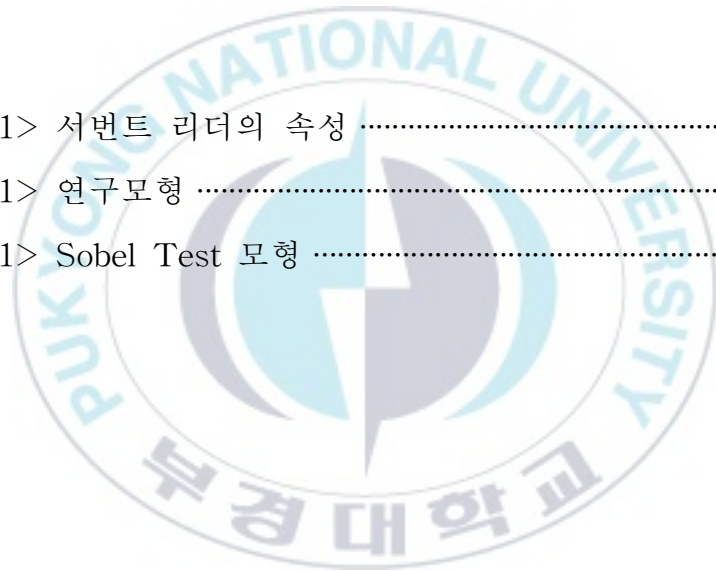
< 표 목 차 >

<표 2-1> 경영컨설팅 유형별 분류	10
<표 2-2> 중소벤처기업부가 제시하는 중소기업 컨설팅 분야	11
<표 2-3> 경영컨설팅의 개념에 관한 선행연구	13
<표 2-4> 컨설턴트 공통역량의 구성요소	18
<표 2-5> 컨설턴트 직무역량의 구성요소	19
<표 2-6> 컨설턴트 관리역량의 구성요소	20
<표 2-7> 경영컨설턴트 역할에 관한 정의	22
<표 2-8> 서번트 리더십의 구성요인	29
<표 2-9> 서번트 리더십의 구성요인에 관한 선행연구	32
<표 2-10> 컨설팅성과 영향요인의 선행연구	41
<표 2-11> 컨설팅성과 측정 영향요인의 선행연구	44
<표 3-1> 설문항목	58
<표 4-1> 연구표본의 인구통계학적 분포	62
<표 4-2> 타당성 및 신뢰성 분석 결과	64
<표 4-3> 상관관계 분석 결과	66
<표 4-4> 컨설턴트 역량과 컨설팅 수용성의 회귀분석 결과 ...	68
<표 4-5> 컨설턴트 서번트 리더십과 컨설팅 수용성의 회귀분석 결과 ...	70
<표 4-6> 수진기업 컨설팅 수용성과 컨설팅성과의 회귀분석 결과 ...	72
<표 4-7> 컨설턴트 역량과 컨설팅성과의 회귀분석 결과	74
<표 4-8> 컨설턴트 서번트 리더십과 컨설팅성과의 회귀분석 결과 ...	76

<표 4-9> 가설6의 3단계 매개회귀분석 결과	79
<표 4-10> 가설7의 3단계 매개회귀분석 결과	81
<표 4-11> Sobel Test 결과표	83

< 그림 목 차 >

<그림 2-1> 서번트 리더의 속성	27
<그림 3-1> 연구모형	54
<그림 4-1> Sobel Test 모형	82



The Effects of Business Consultant Competency and Servant Leadership on Consulting Performance: Focusing on Client's Consulting Acceptance

Yeong-Gi Kim

**Department of Business Administration
Graduate School of Pukyong National University**

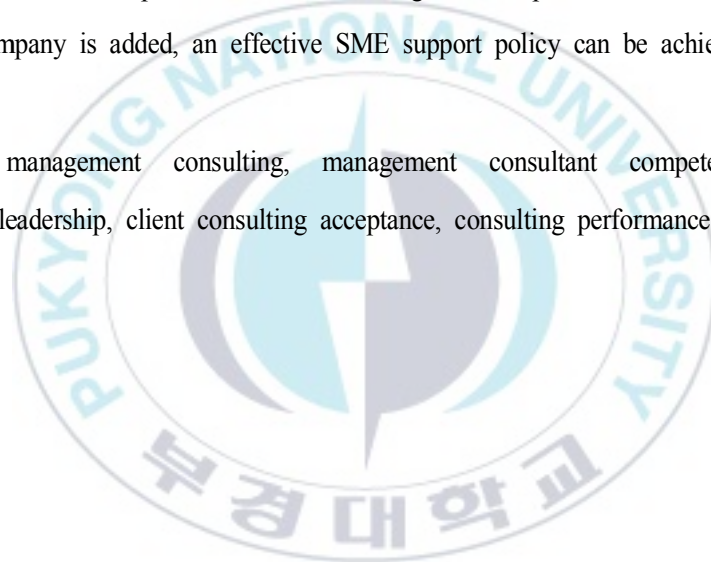
Abstract

Management consulting is necessary for the efficient decision-making of a company. In order to effectively conduct management consulting, not only the competence of the consultant but also the leadership is important. Furthermore, if client consulting acceptability is low, it is difficult to expect efficient management consulting even if the consultant competency and leadership are high. In this study, the effect of management consultant competency and servant leadership on consulting performance, and the mediating effect of client consulting acceptance at this time, was empirically analyzed.

The results of this study show that management consultant competency and servant leadership have a positive effect on client consulting acceptance, and client consulting acceptance has a positive effect on consulting performance. Management consultant competency and servant leadership have a positive effect on consulting performance. The acceptance of client consulting has a partial mediating effect between the competence of the management consultant and the servant leadership and consulting performance.

A consultant's management competency is important when conducting consulting in SMEs, and a successful project can be expected when accompanied by servant leadership based on altruistic calling and stewardship. A more efficient consulting project can be achieved by going through the procedure to check the qualification requirements of the consultant and the items applied to the servant leadership when consulting in the industrial field. If the consulting support policy promoted by the government is based on the consultant's competence and servant leadership as the selection criteria, and a procedure for confirming the acceptance of consulting with the receiving company is added, an effective SME support policy can be achieved.

Keywords: management consulting, management consultant competency, servant leadership, client consulting acceptance, consulting performance



제1장 서론

제1절 연구 배경 및 목적

2008년 세계금융위기, 2019년 코로나바이러스19(COVID-19)와 같은 불확실한 경영환경에서 기업들의 생존을 위한 글로벌 기업환경과 경쟁은 갈수록 심화되고 있다. 이러한 경쟁에서 생존하기 위하여 중소기업의 컨설팅 필요성은 점점 커지고 있다. 통계청(2019) 자료에 의하면 국내 컨설팅산업 시장은 2015년 55,280억원, 2016년 55,850억원, 2017년 58,894억원, 2018년 61,934억원으로 연평균 3.9% 성장하였다. 이는 기업의 성장과 발전이 컨설팅산업의 발전과 성장을 의미한다.

경영컨설팅에 관한 기존 연구들은 컨설팅 업무프로세스와 경영컨설팅 실행수단의 관점에서 품질향상과 생산성 향상에 집중되는 경향이 있다. 이에 관한 선행연구를 살펴보면, 배용섭(2013)은 경영컨설턴트의 역량과 컨설팅성과 간의 영향 관계와 컨설팅사의 특성과 수진기업(受珍企業)의 특성을 조절효과로 연구하였으며, 신재훈·동학림(2019)은 경영컨설턴트의 역량이 컨설팅 수진기업의 경영성과에 미치는 영향 연구에서 경영컨설턴트 역량과 수진기업 컨설팅 수용성 및 컨설팅성과 간의 영향 관계와 수진기업 컨설팅 수용성의 매개 역할에 관한 연구가 대표적인 사례다.

컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향 관계에서 컨설팅사의 특성, 최고경영자의 특성, 수진기업의 특성 및 수용성 등의 인과 관계를 형성하는 영향요인에 관한 연구가 주류를 이루고 있다. 하지만 컨설팅성과에 직접적인 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 대한 관점과 컨설턴트의 리더

십, 수진기업 컨설팅 수용성, 컨설팅성과 간의 복합적 관계에 관한 연구는 찾아보기 드물다.

최근 리더십 이론 중에서 섬김과 봉사의 관점에서 서번트 리더십이 여러 연구자들에게 많은 관심을 받고 있다. 컨설팅 수행 시 수진기업의 컨설팅 성과의 향상을 도모하기 위하여 경영컨설턴트 역량과 함께 서번트 리더십의 유효성이 매우 중요한 결정요인으로 작용할 것으로 추정되며, 이러한 시대적 요구사항이 본 연구의 중점사항으로 인식되었다. 따라서 본 연구에서는 경영컨설턴트의 역량과 서번트 리더십을 수진기업의 컨설팅 수용성, 컨설팅성과 간의 복합적인 영향 관계를 실증 분석하였다.

서번트 리더십은 Greenleaf(1970)에 의해 처음 사용되었는데 리더가 부하직원들에게 인간의 존엄과 가치를 존중하는 근본적인 문제 인식에서 출발하며, 구성원들이 직무에 몰입하는 정도가 자발적으로 발휘되고 향상되어 조직의 유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 실증연구가 국내·외에서 많은 연구를 통해 확인되었다. 컨설턴트의 리더십은 실무적으로 수진기업의 조직 구성원에 영향을 미친다고 유추할 수 있다. 이는 컨설턴트의 프로젝트 수행 시 리더십을 발휘하여 조직 구성원들을 이끌고 성공적인 프로젝트를 수행하여야 하는 상황에서 추종적 형태를 보이기 때문에 컨설턴트의 서번트 리더십이 수진기업 컨설팅 수용성과 컨설팅성과와의 인과관계를 형성하며, 영향을 미치는 것으로 추정할 수 있다.

따라서 컨설팅 수행시 기존연구의 컨설턴트의 역량에 컨설턴트의 서번트 리더십을 추가하여 컨설팅 성과에 미치는 영향 관계를 연구할 가치가 있다고 생각한다. 컨설턴트의 프로젝트 수행 시 갖추어야 할 리더십이 성공적인 컨설팅으로 이어져 컨설팅의 효율성을 극대화할 수 있고, 컨설팅의 실행 주체 중 하나인 개별 컨설턴트의 리더십이 컨설팅 성과와 조직성과에 미치는 영향이 중요한 결정요인으로 작용한다.

이를 바탕으로 본 연구에서는 외부전문가인 경영컨설턴트에 의하여 컨설팅을 수행 시 컨설팅 실행 주체인 컨설턴트의 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향 관계의 새로운 연구영역을 추가하였으며, 수진기업의 컨설팅 수용성의 매개 역할이 어떻게 나타나는지 분석하고자 한다. 따라서 본 연구는 컨설턴트의 역량과 함께 리더십에 주안점을 두고 컨설턴트의 서번트 리더십이 수진기업의 컨설팅 수용성과 컨설팅성과에 미치는 영향 관계를 분석하는 것이 기존 선행연구와 차별적인 요소이다.

제2절 연구 방법 및 구성

앞서 제시한 연구의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같이 연구 절차를 진행하였다. 첫째, 본 연구의 목적에 부합하는 이론적 배경으로 경영컨설팅, 경영컨설턴트의 역량과 서번트 리더십, 수진기업 컨설팅 수용성, 컨설팅성과에 대한 개념과 구성, 그리고 각 요인들 간의 영향 관계에 관한 선행연구를 하였다. 둘째, 유의미한 선행연구의 실증분석과 문헌조사를 통하여 구조화된 설문지의 항목들을 발췌하였으며, 변수를 설정하기 위해 사전에 국내의 중소기업 경영자와 간부들 그리고 산업현장에서 활동하고 있는 컨설턴트들을 대상으로 인터뷰와 예비조사, 문헌 연구를 바탕으로 변수를 설정하고, 설문지를 작성하여 국내 중소기업 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 셋째, 설문조사의 자료는 설문 항목의 코딩 과정을 거쳐 SPSS 25.0을 사용하여 통계적 분석을 실시하였다. 컨설턴트의 역량과 서번트 리더십, 수진기업 컨설팅 수용성, 수진기업의 컨설팅성과 간의 영향 관계를 고찰하기에 앞서 본 연구에서 채택하여 사용한 측정도구가 유효한

변수로 작용할 수 있는지 검증을 먼저 실시하였으며, 그 다음 가설 검증을 실시하였다.

실증연구의 표본에 관한 특성을 알아보기 위해서 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 각 변수들에 대한 구성개념 타당성을 실증 검증하기 위한 요인분석을 실시하였고, 변수들의 신뢰성을 실증 검증하기 위해 Cronbach Alpha 계수를 이용한 검증 방법을 사용하였다. 컨설턴트의 역량 및 서번트 리더십과 수진기업의 컨설팅성과 사이에서 수진기업 컨설팅 수용성의 매개 역할에 관한 가설들을 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다.

본 논문은 다음과 같이 구성하였다. 제1장 서론에서는 본 연구를 진행하게 된 연구 배경과 목적을 제시하였으며, 또한 연구방법 및 구성에 대하여 기술하였다. 제2장에서는 본 연구에 기반이 되는 이론적 배경과 연구가설을 설정하였다. 이론적 배경에는 경영컨설팅, 컨설턴트 역량, 서번트 리더십, 수진기업 컨설팅 수용성, 컨설팅성과에 대한 개념과 구성, 요인에 미치는 영향 관계에 대한 선행연구를 고찰하였으며, 이를 바탕으로 연구가설을 도출하였다. 제3장에서는 이론적 배경을 토대로 연구모형을 설계하고, 각 요인 간의 영향 관계를 바탕으로 연구가설에서 제시한 요인들에 대한 변수의 조작적 정의를 기술하였다. 그리고 표본의 선정 및 자료수집과 자료의 분석방법을 기술하였다. 제4장에서는 표본의 인구통계학적 특성, 측정항목의 타당성 분석과 신뢰성 분석을 통한 가설검증의 적합성 여부를 확인하였다. 그리고 통계적 분석 방법을 통한 연구가설을 검증하였으며, 그 통계적 결과에 대하여 분석하고 설명하였다. 제5장에서는 실증 분석한 연구 결과를 요약하고 논의하여 정리하였으며, 연구 결과에 대한 시사점과 한계점 그리고 향후 연구과제에 관하여 제시하였다.

제2장 이론적 배경 및 연구가설 도출

제1절 경영컨설팅

1. 경영컨설팅 개념

경영컨설팅(management consulting)이란 비즈니스 컨설팅(business consulting), 또는 기업컨설팅(company consulting) 등으로 혼용하여 사용되고 있으며, 개별적으로 또는 그룹을 이루어 독립적이면서 전문적인 자질과 능력을 보유한 전문 인력에 의해 제공되는 경영활동과 관련되는 지식서비스를 의미하는 것으로 널리 알려져 있다.

국제공인컨설팅협회협의회(ICMCI : International Council of Management Consulting Institutes)에서는 경영컨설팅은 경영을 책임지고 있는 고객들에게 관리과정에 대한 독립적인 자문 및 지원서비스를 제공하는 것을 말한다. 미국컨설팅관리자협회(ACME: Association of Consulting Management Engineers)와 영국경영컨설턴트협회(IMC: Institute of Management Consultants)는 자신의 분야에서 특별한 전문적인 교육훈련을 받거나 경험을 바탕으로 기업의 문제점을 진단하고 분석하여 해결방안을 제시하는 전문적 서비스를 경영컨설팅이라고 정의하였다.

국제노동기구(ILO: International Labor Organization, 1996)는 국제노동기구 방법론(ILO Model)에서 기업의 경영컨설팅 진행단계를 착수, 진단, 계획, 구현, 종료의 5단계로 구분하였으며, 먼저 착수단계는 컨설턴트와 컨설팅을 의뢰한 기업 간의 컨설팅 과제, 컨설팅의 수행에 따른 계획 등에

대한 사전 협의 단계로써 컨설팅사나 컨설턴트가 컨설팅 과제에 대한 제안을 하면 의뢰한 기업이 제안내용에 동의하면서 컨설팅 계약이 체결되는 단계이다. 진단단계는 의뢰기업의 경영상 문제점이나 현상을 분석하고 진단하는 단계이다. 계획단계는 경영상의 도출된 문제점을 해결하기 위하여 실행계획과 마스터플랜을 수립하는 단계이다. 구현단계는 실행계획과 마스터플랜을 실제로 수행하는 단계로 필요한 교육훈련과 과제해결을 위한 방안 제시 등을 실행하는 단계이다. 마지막으로 종료단계는 의뢰기업의 최고경영자에게 경영컨설팅의 결과에 대한 승인을 받는 단계로서 프로젝트의 최종보고, 컨설팅의 최종산출물 제출, 컨설팅 사후관리 등이 포함된다.

한국표준산업분류(KSIC 9차 개정, 2008)에서는 “다른 사업체에게 사업 경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동을 말한다” 라고 ‘경영컨설팅업’을 별도로 명시하고 있으며, 일반경영자문, 전략기획자문, 특정부문경영자문, 시장관리자문, 생산관리자문, 재정관리자문, 인력관리자문으로 분류하고 있다.

한국경영기술지도사회(KMTCA: Korea Management Technology Consultant Association)는 고도의 전문성을 보유한 전문가에 의해 기업의 경영 및 기술상의 문제점을 파악하여 해결하고 변화를 도모함으로써, 경영자와 기업이 추구하는 조직의 목표 달성을 도와주는 독립적으로 프로페셔널 서비스를 제공하는 것을 컨설팅이라 정의하였다. 이에 조직이 추구하는 목적의 달성, 경영활동의 문제점 해결, 새로운 기회 발견과 활용, 변화 실행, 학습 증대 등을 컨설팅의 주요 목적으로 설정하였다.

우리나라는 경영컨설팅을 직접적 또는 간접적으로 종사하는 직업군으로는 경영지도사 및 기술지도사, 공인회계사, 세무사, 변호사, 변리사, 노무사, 대학교수, ISO인증심사원, 기타 해당분야 전문 컨설턴트 등이 있다. 하지만 국가에서 경영컨설턴트로 공인된 자격은 경영지도사 및 기술지도사가 있으

며, 특히 경영 및 기술지도사는 “경영지도사 및 기술지도사에 관한 법률” (약칭: 경영기술지도사법)이 2020년 4월 7일자로 국회 본회의를 통과하여 2021년 4월 8일부터 시행될 예정이다.

Kubr(2004)는 기업이 경영활동을 하면서 나타나는 각종 경영상의 문제를 해결하고 비즈니스의 기회 발견과 활용 그리고 학습 기회의 확대 및 변화를 통한 경영목적을 달성하기 위한 자문 서비스를 경영컨설팅으로 정의하였으며, Alan(2007)은 고객기업과 서로 정당하게 합의하여 자신의 고유한 전문지식과 내용, 행동과 태도, 그리고 기술 또는 여러 가지 프로세스와 자신의 가치를 제공하고 그 대가를 받는 것을 컨설팅으로 제시하였다.

Ciampi(2009)은 독자적인 전문지식을 보유하고 자신만의 차별화된 접근법으로 경영에서 발생하는 다양한 문제점을 고객기업에게 해결방안을 제시하고 다양한 의견과 조언을 제공하는 서비스 활동으로서 기업의 새로운 지식 창출에 공헌하는 것을 경영컨설팅이라 하였으며, O’Keefe et al.(2019)는 매니저는 조직이 직면한 실질적인 문제를 분석 및 해결하고, 조직성과를 개선하고, 다른 매니저와 조직에 대하여 경험을 통해 배우고, 새로운 비즈니스 기회를 포착할 수 있도록 돕는 전문 서비스를 경영컨설팅으로 설정하였다.

곽홍주·장용삼(2009)은 기업의 경영자가 경영활동에서 발생하는 경영전반의 문제를 혼자 해결하기 곤란하거나 많은 비용과 시간을 필요로 하는 경우 이를 해결할 수 있는 방안을 적기에 제안하는 일련의 자문활동을 경영컨설팅으로 정의하였으며, 전기수 외(2009)는 기업의 경영전반에서 발생하는 문제에 대하여 해당 분야에서 직·간접적인 경험에 의한 역량을 가진 전문가가 자신의 능력을 발휘하여 기업이 당면한 문제점을 이해하고 분석하여 객관적이면서 독립적인 자세로 기업이 필요한 해결방안을 제시하는 전문서비스를 경영컨설팅으로 인식하였다.

배용섭(2013)은 기업이 직면하고 있는 경영활동상의 다양한 문제점들을 파악하고 분석하여 이러한 경영 애로사항을 해결할 수 있는 적합한 방안을 제시하고 도와주는 행위로 정의하였으며, 김문준·장석인(2015)은 일정한 자격을 갖추어 전문적인 지식과 노하우를 보유한 전문가가 고객의 주요 이슈와 현상들에 대한 요구사항에 특정 대가를 받고 독립적, 객관적으로 고객 기업의 문제점에 대하여 조사, 정비, 분석하여 보다 차별적 해결방안을 지원하고 자문 및 조언 등을 고객에게 제공하는 전문적인 자문 서비스로서 일련의 과정과 활동을 경영컨설팅이라 하였다.

전우소(2017)는 방법적으로 역량을 보유한 전문가가 고객기업과 계약을 체결하고 기업의 문제점을 해결하여 기업성과를 개선시켜 조직역량을 향상시키는 가치 있는 자문과 도움을 제공하는 체계적 활동을 경영컨설팅이라 하였으며, 신재훈·동학림(2019)은 기업 경영활동에서 발생하는 각종 문제점들을 해결하기 위해서 외부의 경영컨설턴트가 고객기업의 경영상의 실태를 조사하고 분석하여 미래에 발생할 변화를 예견하고 실행 가능한 전략적 대비방안을 구축하고 문제해결에 관한 방안을 제시하는 자문활동의 전 과정을 경영컨설팅이라 하였으며, 경영컨설팅의 영역을 경영혁신, 구조조정, IT, 재무, 세무 및 회계, 경영전략 등으로 다양하게 구분하였다.

2. 경영컨설팅 특성

경영컨설팅을 수행한 결과는 컨설팅을 의뢰한 기업을 위하여 효과적이고 효율적으로 활용되어야 한다. 경영컨설팅의 목적은 다음과 같이 다섯 가지의 관점에서 설명될 수 있다. 첫째는 조직의 목표 및 목적이 달성되어야 한다. 둘째는 경영 및 비즈니스와 관련된 문제해결이다. 고객기업의 경영 및 비즈니스와 관련한 문제해결은 경영컨설팅을 수행하는 가장 중요한

목적일 뿐만 아니라 주어진 과제이다. 셋째는 학습 증대에 기여한다. 경영 컨설팅은 고객기업의 구성원들이 조직보다 잘 운영할 수 있도록 도와주는 역할을 수행한다. 경영컨설팅을 통하여 고객기업의 학습능력이 증대되고 이를 통한 긍정적인 학습효과가 나타날 수 있다. 넷째는 변화실행이다. 경영컨설팅을 통하여 고객기업의 변화가 일어날 수 있다(박주홍, 2017).

Alan(2009)은 경영컨설턴트가 고객 기업에게 제공하는 가치를 경영컨설팅의 특성으로 정의하였으며 지식, 행동양식, 전문적 기술, 콘텐츠, 특별한 기술과 접촉점으로 분류하였다. 지식은 컨설턴트가 보유한 지식 그 자체를 의미하며, 행동양식은 고객기업과의 관계와 유대 구축, 프로젝트 팀원들 간의 관계와 유대 구축, 갈등에 대한 해결 능력, 커뮤니케이션에 대한 능력 등을 의미한다. 전문적 기술은 컨설턴트가 기존에 접한 산업뿐만 아니라 새롭게 접하는 산업에 대해서도 능숙하게 환경에 적응할 수 있는 기술을 의미한다.

김문준·장석인(2015)은 기업의 경영자들이 애로를 겪고 있는 경영활동의 여러 문제들에 대하여 조사 및 분석하여 종합적으로 정리하고, 실행 가능하고 적절한 현실적인 개선안과 해결방안을 제공해주는 전문적인 자문 서비스의 의미가 내포된 것을 경영컨설팅의 특징으로 제시하였다. 이는 기업이 추구하는 목표달성과 경영 및 비즈니스의 다양한 문제해결, 새로운 사업의 기회 발견과 활용, 변화 실행, 학습기회 확대 등과 같은 경영컨설팅의 5가지 목적과 연계되는 개념으로 제시하였다.

3. 경영컨설팅 유형

경영컨설팅은 컨설팅사의 전문적인 지식을 보유한 경영컨설턴트가 제공하는 지식서비스로서 산업별 또는 경영상황에 따라 기업의 애로사항 진단,

문제해결 방안 제시, 아이디어 창출 등의 서비스 형태를 포함한다. 경영컨설팅은 유형에 따라 다음 <표 2-1>과 같이 구분한다.

<표 2-1> 경영컨설팅 유형별 분류

구 분	내 용
전문 서비스	전문적인 지식과 많은 경험을 가지고 문제점에 대해서 원인과 진단 그리고 해결책을 고객기업에게 제시하는 것으로서 고객기업의 이익을 보호하고 향상시키기 위해 전문가 의식과 윤리성을 요구하고 있다.
자문 서비스	고객기업에게 자문 및 조언을 하는 것으로 경영컨설팅의 결과물이나 해결방안으로 실행단계에서 직접적인 책임은 없으며, 경영컨설턴트는 경영컨설팅 산출물의 품질, 완성도에 대해서 책임을 진다.
독립적 서비스	고객기업이나 경영층과의 개인적인 관계와 무관하게 독립적으로 경영컨설팅 결과를 제시할 수 있어야 하며, 특정한 기업이나 특정한 제품과 서비스를 유리하게 하거나 고객기업으로부터 새로운 컨설팅 과제를 수주하기 위해서 왜곡된 경영컨설팅 결과물을 제시하면 아니 된다.
일시적 서비스	경영컨설팅 고객기업이 사내에 자체 컨설팅을 수행할 전문 인력을 보유하고 있으나 프로젝트 투입이 곤란한 경우 외부 전문가를 참여시키는 경우를 말하며, 경영컨설턴트는 고객기업을 대상으로 한시적으로 경영컨설팅을 수행하게 된다.
상업적 서비스	경영컨설팅을 통하여 제공되는 서비스는 적정이윤을 창출해야 한다는 개념으로서 컨설팅 서비스의 판매자는 컨설팅회사나 컨설턴트이며, 구매자는 컨설팅을 의뢰한 기업이라 할 수 있다.

출처 : 박주홍(2017), 경영컨설팅의 이해, p. 7.

경영컨설팅은 민영기업과 공기업 또는 국영기업 등과 같은 영리를 목적으로 하는 조직뿐만 아니라 병원과 사회단체 및 종교단체 등과 같은 비영리단체를 대상으로 수행될 수도 있다. 중소벤처기업부가 제시하는 일반적인 중소기업 컨설팅 분야는 다음 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 중소벤처기업부가 제시하는 중소기업 컨설팅 분야

구 분	내 용
경영관리 및 혁신	· 사업타당성, 사업다각화, 재무회계, 수익성 분석 · 신규사업 타당성 및 기대효과 · 중·장기 경영계획 수립 및 부문별 목표달성과 실행계획 · 업무프로세스 구축, 지식경영시스템 구축
인사/조직	· 조직개발과 인력관리 · 목표관리시스템구축, 연봉제 및 신인사제도 수립 · 성과급 임금체계 구축, 직무분석과 조직 재설계
재무관리	· 재무관리 내부통제시스템 구축 및 업무 정형화 · 업무프로세스 정립으로 비용절감 · 효과적으로 신뢰성 있는 재무회계 정보 산출
생산관리	· 설계 및 제조원가 혁신과 표준원가 및 목표원가 관리 · 낭비제거 및 생산손실 개선, 공정작업관리 · 최적의 생산통합시스템 구비, 납기관리 혁신 · 손실분석, 설비생산효율성 향상, 개선과 보전체계 구축
제품개발 /마케팅	· 신상품 개발 및 프로세스 구축과 상품기획 · 개발제품 경쟁력 분석과 수요예측 · 시장현황분석, 고객과 영업관리, 판매역량 강화 · 신제품의 목표시장 전략적 공략, 해외시장개척 전략
기타	· 중소벤처기업부장관이 특히 필요하다고 인정하는 분야

출처 : 박주홍(2017), 경영컨설팅의 이해, p. 12.

전기수 외(2009)는 경영컨설팅의 수행 형태에 따라 단기종결형과 장기지속형 경영컨설팅으로 구분하고, 범위 형태에 따라 종합 경영컨설팅과 부문별 경영컨설팅으로 구분하였다. 단기종결형은 특정 프로젝트 수행 시 단발적 계약에 의해 수행되는 경영컨설팅을 말하며, 장기지속형은 고객기업에 장기적으로 고문과 자문 형태로 특정한 테마나 주제에 국한되지 않고 수시로 수행하는 경영컨설팅이다. 종합경영컨설팅은 고객기업이 경영전반에 관한 종합적인 프로젝트 범위를 수행하는 경영컨설팅이며, 부문별 경영컨설팅은 특정한 경영부문에 한하여 수행하는 경영컨설팅이다.

신재훈·동학림(2019)은 경영컨설팅을 외형적 측면과 내용적 측면으로 분류하였다. 외형적 측면은 자문, 전문, 일시적, 독립적, 상업적 서비스로 구분하였으며, 내용적 측면은 부문적 및 전사적 개선과 부문적 및 전사적 혁신으로 구분하였다.

본 연구에서 선행연구들을 살펴본 결과, 경영컨설팅은 기업에서 발생하는 국내·외적인 경영환경의 다양한 변화 속에서 기업의 문제점을 해결하기 위해 전문지식과 경험, 자질과 문제해결 능력을 갖춘 외부전문가에 의해 기업의 실태를 파악하고, 해결방안을 제시하며, 조언하는 일련의 과정으로서 프로젝트 수행 과정이 보다 체계적이고, 전문적이며, 과학적인 문제해결과 접근방법이 적용되며, 고객의 요구사항을 적극적으로 수용하는 프로젝트 수행의 전 과정으로 정의된다. 이상으로 경영컨설팅의 개념에 관한 주요한 선행연구를 다음 <표 2-3>와 같이 정리하였다.

<표 2-3> 경영컨설팅의 개념에 관한 선행연구

연구자	내 용
Kubr(2004)	각종 경영과 사업의 문제점을 해결하고 비즈니스의 새로운 기회를 발견하여 활용하고 학습의 기회를 높이고 변화를 실행하여 조직과 조직구성원이 추구하는 경영의 목적 달성을 가능하게 하는 독립적 자문 서비스
O'Keefe et al. (2019)	컨설턴트가 조직이 직면한 실제 문제를 분석하고 해결하여 조직성과를 개선할 수 있도록 도와주는 전문 서비스
김익성(2009)	특정분야에 차별적 지식과 정보, 전문성 등으로 의뢰기업으로부터 대가를 받고 조언 및 자문을 제공하는 서비스 활동의 총체를 말함
전기수 외(2009)	전문가가 자신의 능력을 발휘하여 기업이 당면한 문제점을 조사하고 분석하여 객관적이면서 독립적인 위치에서 기업이 필요한 해결방안을 제시하는 전문서비스
곽홍주·장용삼 (2009)	기업의 최고경영자가 경영활동에서 발생하는 제반 문제점을 혼자서 의사결정하기 곤란하거나 많은 시간과 비용이 요구되는 경우 경영컨설팅을 받는 기업의 의사결정권자에게 필요로 하는 방향을 제시하고 도움을 제공하는 자문 서비스
배용섭(2013)	기업이 직면하고 있는 경영활동상의 문제점들을 해결할 수 있는 적합한 방안을 제시하고 조언하는 모든 행위
김문준·장석인 (2015)	전문가가 고객의 주요 이슈와 현상들에 대한 독립적, 객관적으로 고객 기업의 문제점에 대하여 조사하고, 분석하여 차별적 해결방안을 지원하는 자문 및 조언
신재훈·동학림 (2019)	외부의 경영컨설턴트가 고객기업의 경영활동에서 발생하는 각종 문제점과 실태를 조사하고 분석하여 발생 가능한 변화를 예견하고 실행 가능한 경영전략의 방안을 구축하고 해결에 관한 방안을 제시하는 자문활동의 전 과정

제2절 경영컨설턴트 역량

1. 경영컨설턴트 역량 개념

경영컨설턴트는 기업의 경영활동에서 마주치는 각종 문제점을 파악하고 분석하여 해결과제를 도출함으로써 기업이 경영목적과 목표를 달성하기 위해 도움을 주는 전문적인 활동이다. 경영컨설턴트가 갖추어야 할 역량은 경영컨설팅 수행 주체로서 전문적인 지식과 관련 업종에 대한 경험, 통찰력, 전략적인 사고, 리더십, 창의력, 그리고 조직원과 커뮤니케이션 능력 등을 갖추어 컨설팅 의뢰기업의 경영활동에서 요구되는 문제들을 해결하고 방안을 제시하는 역할을 말한다.

Turner(1982)는 고객 기업에게 정보제공, 문제해결책 제시, 문제에 대한 재정 진단과 조언 및 제언, 제시된 해결책의 실행방안 도출, 고객 스스로 문제를 해결할 역량과 방법 제공, 지속적인 기업의 유효성 향상에 기여 등으로 구분하였으며, Corbin(1993)은 특정한 역할을 성공적으로 추진하기 위해 조직원이 알고 있으며 실행할 수 있는 능력을 역량으로 제시하였다.

Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅 수행 결과를 도출하기 위해 문제를 분석하고 해결하여 대안을 제시하는 전략수립 능력, 프로젝트 수행 관계자와의 원활한 관계 유지 및 관계관리 능력, 비용과 시간 등의 계획 및 효율적인 운영 능력, 창의적인 아이디어와 새로운 지식을 컨설턴트의 역량으로 정의하였으며, Mclachlin(1999)은 컨설팅 수행에 관한 능력 외에도 성공적 컨설팅을 위해 성실성, 명료한 합의를 이끌어 내는 능력, 고객과 관련한 통제능력을 강조하였다.

이윤원 외(2012)은 컨설턴트의 역량을 보유한 전문지식이나 경험을 토대

로 기업에서 요구하는 경영활동과 업무상의 문제점 또는 과제를 분석하고
조언과 해결방안을 제시하여 목표 달성을 위해 지도하고 도와주는 역할을
하는 전문 직업으로 설정하였다.

김문준·장석인(2015)은 경영컨설팅과 역량에의 합성어로 성공적인 컨설팅
직무수행을 위하여 보유하여야 할 전문성, 직업 윤리관 및 가치관, 컨설턴
트의 역할 수행을 위한 구체적 행동 능력 및 특성, 고객 기업의 경영목표
를 달성하기 위하여 요구되는 능력을 경영컨설턴트 역량으로 정의하였으
며, 신재훈·동학림(2019)은 성공적인 경영컨설팅 프로젝트를 수행하기 위해
경영컨설턴트의 전문성과 특성으로 정의하였으며, 하위 구성은 공통역량,
직무역량 및 관리역량으로 구분하였다.

한국경영기술지도사회는 컨설턴트 요건으로 전문지식, 리더십, 신뢰성,
창조력, 직업윤리로 규정하였으며, 세부 내용으로 전문지식은 컨설팅을 할
수 있는 지식과 정보, 실무적 경험, 컨설팅의 성공사례, Data Base, 컨설팅
모델과 기법의 활용 능력이며, 리더십은 위험에 따른 변혁을 주도하고 실
행을 요청할 수 있는 지도력과 친화력이며, 신뢰성은 과학적인 분석 자료
나 기술적인 근거를 기반으로 논리적이고 신뢰성을 입증할 수 있는 수행
방식과 약속을 정확하게 지키는 습관이고, 의사소통은 구두, 전자통신, 문
서 등의 방법으로 체계적이고 효율적으로 쌍방향 의사소통을 긴밀하게 유
지하는 능력이며, 특히 설득하는 능력 이상으로 상대방 의견을 경청하고
이해하는 수용의 능력이 중요하며, 창조력은 경험적인 타성에서 벗어나는
새로운 방법, 제도, 시스템을 도출해 내는 능력이며, 직업윤리는 직무수행
과정상에서 취득한 고객에 관한 기밀 및 정보에 대하여 보안적인 책임과
컨설팅성과에 대한 책임 의식을 컨설턴트가 갖추어야 하는 요건으로 정의
하였다.

2. 경영컨설턴트 역량 구성

Margerison(1988)은 컨설턴트가 갖추어야 하는 역량으로는 기질(integrity)이라는 관점에서 역량을 언급하였으며, 이는 동기(motivation), 객관적 태도(objectivity), 윤리(ethics), 정직(honesty), 기밀보장(confidentiality), 충성심(loyalty) 등이 포함되는 개념으로 역량을 정의하였으며, Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅을 위한 필수적 능력으로 문제분석 능력, 전략 수립 능력, 프로젝트 관리자와 원활한 관계 유지 능력, 비용 및 일정의 운영능력, 새로운 지식 및 창의적 아이디어를 말한다.

McLachlin(1999)은 성공적인 컨설팅을 수행하기 위해 전문적인 지식과 선천적인 기질(integrity)을 언급하였으며, 선천적 기질(integrity)은 동기(motivation), 정직(honesty), 윤리(ethics), 자신감(confidentiality), 고객 충성도(loyalty), 목적성(objectivity)의 세부 개념으로 구성되는 것을 경영컨설턴트 역량으로 정의하였으며, Fonthip & Usaporn(2013)은 자기 인식, 동기부여, 자기 규제, 감정이해, 사회적 능력의 5가지 중요한 감성 요인을 경영컨설턴트에게 요구된다고 제시하였다.

Da costa et al.(2019)는 “경영 컨설팅 관행 및 실습”(management consulting practices and praxis)에서 컨설턴트가 보유할 수 있는 가장 큰 자산은 질문하는 행위이고, 고객이 스스로 필요로 하는 것이 무엇인지 이해하고, 제안된 조치를 이행할 때 회사를 지원할 수단을 준비하는 것이다. 그리고 언제든지 프로세스의 어느 단계에서든 자신의 작업을 개발하는 데 도움을 줄 수 있는 다른 활동 영역의 전문가를 포함한다. 컨설턴트가 전략적으로 프로젝트의 성공을 위한 지식 전달 측면에서 각별한 주의를 기울여야 하는 “실천”과 실천적 측면에서 분석을 맥락화하여 “실무”의 수준이 돋보여야 함을 강조하였다.

박중훈 외(2007)는 해당 분야의 경험 및 전문지식, 프로젝트의 조정과 관리능력, 인간관계의 구축 능력, 그리고 적극적인 상호작용 등이 경영컨설턴트에게 중요한 역량으로 제시하였으며, 문형준 외(2010)는 경영컨설턴트의 역량을 능력 측면에서 경영컨설팅 경험과 지식, 문제해결의 능력, 문제를 이해하는 능력, 상호작용의 능력, 기술적인 지식으로 구분하였으며, 태도 측면에서 성실성, 정직성, 신뢰성과 리더십으로 구분하여 컨설턴트 역량을 분석하였다.

배용섭(2013)은 계약기간 내에 경영컨설팅 프로젝트를 추진하고 관리하는 능력, 시너지 창출 및 원활한 조직 운영과 팀워크 능력, 고객사의 적극적인 지원과 중요한 정보획득을 위한 신뢰 관계 구축 능력, 팀원을 지도하고 동기 부여하는 코칭과 임파워먼트 능력, 다양한 상황에 유연하게 적응하면서 프로젝트를 추진해 나가는 능력, 최상의 성과를 도출할 수 있도록 비전을 제시하고 조직을 이끄는 리더십을 관리역량으로 제시하였다.

신재훈·동학림(2019)은 이지은 외(2010)의 “컨설턴트 역량모델에 관한 연구”에서 제시한 컨설턴트의 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량의 세 가지로 구분하였다. 먼저 공통역량은 전문가 품위유지, 자신감, 직업윤리, 고객지향성, 성취지향성, 자기통제력을 제시하였으며, 개념과 세부내용은 다음 <표 2-4>와 같다.

<표 2-4> 컨설턴트 공통역량의 구성요소

NO.	항 목	개 념	세 부 내 용
1	전문가의 품위유지	호감이 가고 신뢰성이 묻어나는 언행과 태도	· 품격 있는 언행의 유지 · 공손하면서 예의 바른 태도의 유지 · 전문가답게 호감을 주는 외모와 복장유지
2	자신감	컨설팅 목표달성에 대한 강한 믿음 및 자신에 대한 확신	· 자신의 컨설팅 역량에 관한 확신 · 자기 주도적인 업무 처리 · 적극적인 Risk-Taking의 자세 · 상대방 직급에 상관없이 의견을 개진하는 적극적인 자세
3	직업윤리	컨설턴트가 지켜야 하는 도덕적인 책무와 윤리강령의 준수	· 업무영역 및 범위를 준수하고 프로젝트를 수행하는 자세 · 외압 또는 편견과 무관하게 컨설팅 결론을 도출해 내는 자세 · 사실에 입각한 YES, NO를 분명하게 말하는 자세 · 삼가는 것에 대한 금지 · 고객의 비밀 유지 · 허위결과를 제시하거나 과장 금지 · 부당하게 대가를 요구하는 것 금지
4	고객 지향성	타당한 범위내 고객 요구사항 충족시키 고자 하는 자세	· 고객 중심적인 마인드 · 고객에 대한 헌신과 관용 및 이해 · 역지사지의 인식 견지 · 고객이 지향하는 가치관과 규범을 존중하는 자세
5	성취 지향성	목표의 달성을 위한 노력과 강한 도전과 의지	· 목표의 달성에 강한 동기 · 성취 지향적인 태도 · 최고를 추구하는 마음 자세 · 도전과 발전을 추구하는 마음 자세 · 프로젝트에 대한 추진력
6	자기 통제력	어떤 상황에서나 자신을 통제하고 일관성을 유지하는 태도와 자세	· 일관성을 유지하는 태도 · 객관적이고 침착한 태도유지 · 정신적, 육체적 건강 유지 · 스트레스 상황 시에도 감정적 행동을 하지 않음

또한 직무역량은 분석 및 대안제시 능력, 전략적사고 능력, 정보수집 능력, 커뮤니케이션 능력, 전문지식, 문서작성 능력을 제시하였으며, 개념과 세부내용은 다음 <표 2-5>와 같다

<표 2-5> 컨설턴트 직무역량의 구성요소

NO.	항 목	개 념	세 부 내 용
1	분석 및 대안제시 능력	고객기업의 당면 문제점의 근원도출 과 대안제시 능력	· 데이터의 분석 능력 · 현상에 관한 진단 능력 · 핵심 이슈와 문제점 도출의 능력 · 문제 구조화의 능력 · 문제 해결방안과 대안 제시 능력
2	전략적사고 능력	단편적 정보를 활 용하여 전체적 맥 락으로 문제 해결 능력	· 가설설정 능력 · 논리적 사고의 능력 · 단편적 정보의 종합적 능력 · 선택 상황 시 바른 판단 능력 · 통찰력과 추론 능력
3	정보수집 능력	컨설팅에 필요한 각종 정보와 솔루션 확보 능력	· 정보에 관한 정확한 판단의 능력 · 공식/비공식 채널을 통한 정보수집의 능력 · 영향력 있는 인적 네트워크의 보유 · 정보감식의 능력
4	커뮤니케이 션 능력	대내외적 구성원과 효과적인 의사소통 능력	· 명확한 의사표현과 전달 능력 · 타인의 의견을 경청하는 자세 · 효과적 프레젠테이션의 스킬 · 효과적인 인터뷰의 스킬 · 타인을 이해하고 설득하는 능력
5	전문지식	컨설팅의 목표 달 성에 관한 믿음과 자신의 확신	· 경영 지식 및 비즈니스의 상식 · 컨설팅 전문지식 및 스킬 · 시대 선구적 감각 및 선견지명 · 업종별 베스트 프랙티스의 파악
6	문서작성 능력	프로젝트 각 단계 별 산출물의 문서 화 능력	· 정보 구조화의 능력 · S/W 활용으로 문서작성의 능력 · 논리적 글쓰기의 능력

마지막으로 관리역량은 추진력, 관계구축 능력, 코칭 및 임파워먼트 능력, 유연성, 팀워크 능력, 리더십을 제시하였으며, 개념과 세부사항은 다음 <표 2-6>와 같다.

<표 2-6> 컨설턴트 관리역량의 구성요소

NO.	항 목	개 념	세 부 내 용
1	추진력	프로젝트의 관리와 추진하는 능력	· 부여된 직무의 철저한 수행 · 불확실성 제거와 난관 해결 능력 · 타인에게 자신에게 따르도록 영향력 행사하는 능력 · 일정 관리의 능력
2	관계구축 능력	고객사와 긍정적 관계 형성 능력	· 신뢰적 관계 구축의 능력 · 타인을 존경하는 자세 및 태도 · 타인의 지지, 호감을 얻는 능력 · 원만한 대인관계의 형성 능력
3	코칭과 임파워먼트의 능력	팀원(내·외부)들이 부여된 임무와 역할을 이행할 수 있도록 지도 및 동기부여 하는 능력	· 팀원에 대한 관심과 관용 표출 · 팀원에 대한 신뢰와 임파워먼트 · 코칭의 능력 · 타인의 잠재능력 발굴, 개발 태도
4	유연성	여러 상황에 적응하면서 컨설팅을 추진하는 역량	· 조직 내·외의 변화 감지 능력 · 갑작스러운 변화에 대처 능력 · 민첩성 · 오픈 마인드와 유연한 사고 · 신속한 합리적 의사결정의 능력
5	팀워크 능력	고객사의 시너지 창출과 원활한 조직 관리의 능력	· 팀 활동에서 헌신할 자세 · 팀원과 적극적인 협력 자세 · 팀원과 원활한 소통의 능력 · 팀에서 발생하는 문제를 원활히 해결하는 능력
6	리더십	최상의 성과를 창출해낼 수 있는 비전을 제시하고 프로젝트팀을 이끄는 능력	· 비전 설정과 공유 능력 · 성공에 관한 강한 신념을 전달하고 공유하는 능력 · 조직 내 갈등의 해소, 중재의 능력 · 문제 발생 시 책임적 대응 · 카리스마의 유지

3. 경영컨설팅 역량 영향요인

본 연구의 선행연구들은 성공적인 경영컨설팅 추진을 위해 경영컨설팅의 역량에 대해 주안점을 두고 있다. Shapiro et al.(1993)는 적절한 컨설팅 방법 채택, 컨설팅관련자의 책임의식과 주인의식, 최고경영자와 실무자의 참여, 즉시 추진할 수 있는 기동력 등이 컨설팅성과에 많은 영향을 미친다고 하였으며, McLachlin(1999)은 경영컨설팅의 성공적 추진을 위해 컨설턴트의 성실성, 고객 통제능력, 명료한 합의 도출 능력 등의 중요성을 강조하였다.

Simon & Vanya(2001)은 경영컨설팅 의뢰기업의 입장에서 경영컨설팅 성공의 중요한 요인은 경영컨설턴트의 전략적 컨설팅 능력이며, 광범위한 스킬, 기술적인 지식, 성실과 정직, 문제의 정의, 의뢰기업 컨설팅 수용력, 마케팅 능력, 합리적인 기대효과, 의뢰기업의 참여와 협조 등이 중요하다고 하였으며, Phillips(2006)는 경영컨설팅의 16가지의 성공요인을 제시하고, 성공적인 컨설팅을 위한 실무적 프로세스, 성공 지향적 접근법, 효율적인 고객관계 구축, 적절한 틈새 기회 모색 등의 준수원칙을 제시하였다.

박종훈 외(2007)는 “경영컨설팅 참여조직의 상호작용에 관한 해석학적 연구”에서 경영컨설팅 수행에서 요구되는 경영컨설턴트의 역량으로 컨설팅에 대한 많은 전문지식 및 인간관계 능력, 컨설팅 수행 시 조정과 관리능력, 적극적 상호작용 등으로 정의하고 있으며, 이들 간의 영향 관계를 실증 분석하였으며, 곽홍주(2008)는 컨설턴트의 관리적 역량과 전문성이 성공적인 프로젝트 수행에 영향을 미친다고 하였다.

김익성(2008)은 컨설팅사에 대한 명성은 경영컨설팅 서비스 품질에 신뢰도로 인식되기 때문에 컨설팅성과에 영향을 미친다고 제시하였으며, 문형준 외(2010)는 성공적인 경영컨설팅은 수진기업의 경영성과 향상에 영향을

미친다고 하였으며, 경영컨설턴트가 보유한 역량과 프로젝트 관리역량 모두 중요하다고 하였으며, 배용섭(2013)은 경영컨설턴트의 직무역량과 공통 역량은 컨설팅성과의 완성도에 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다.

김문준·장석인(2015)은 경영컨설턴트의 관리역량이 높을수록 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미치고 조직성과에 부분적인 정(+)의 영향을 미친다고 하였으며, 신재훈·동학림(2019)은 경영컨설턴트 역량은 수진기업 컨설팅 수용성에 미치는 영향 관계의 연구에서 통계적 실증분석에서 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 기술하였으며, 이는 수진기업의 컨설팅 수용성을 향상시키기 위해서는 경영컨설턴트의 역량이 중요하게 작용한다고 인식할 수 있으며, 컨설팅사에서는 경영컨설턴트의 역량을 개발하는데 꾸준히 노력해야 할 것이다. 이상으로 경영컨설턴트 역할에 관한 정의의 주요한 선행연구를 다음 <표 2-7>과 같이 정리하였다.

<표 2-7> 경영컨설턴트 역할에 관한 정의

연구자	내 용
Margerson (1988)	· 의사(Doctor) · 판매인(Salesperson) · 탐정(Detective) · 여행사직원(Travel Agent)
Williams & Woodward(1994)	· 전문가(Expert) · 연구원(Researcher) · 관리자(Manager) · 교육자(Educator)
Jang & Lee(1998)	· 전문가(Expert) · 연구원(Researcher) · 교육자(Educator) · 관리자(Manager) · 정치가(Politician)
McLachlin(1999)	· 컨설턴트역량 · 전문지식 · 선천적 특질
곽홍주(2008)	· 조직의 문제진단 및 처방 제시 역할 · 과제도출 역할 · 전문가 역할 · 경영자 역할 · 관리자의 역할 · 교육자와 상담자 역할

본 연구에서 선행연구들을 살펴본 결과, 최근까지의 경영컨설팅에 관한 연구는 경영컨설턴트의 역량이 컨설팅성과 내지는 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구가 주류를 이룬다. 경영컨설턴트의 역량은 의뢰기업의 특성을 고려하여 컨설팅 프로젝트 수행에 필요한 전문지식과 경험, 문제 현황 파악과 해결 능력 등을 갖추어야 한다. 경영컨설턴트는 독립적이고 객관적인 제3자 입장에서 의뢰기업의 현상을 파악하고 분석하여 주요 경영상의 문제들을 도출하여 해결과제와 방안을 제시하여야 한다. 고객 기업이 실행할 수 있는 계획을 수립하는 역할을 하게 되며, 경영컨설턴트가 가지고 있는 전문지식과 경험 등을 바탕으로 고객 기업의 컨설팅성과를 향상시키는데 기여할 수 있는 자세가 요구된다. 따라서 경영컨설턴트 역량은 컨설팅을 수행하기 위한 지식과 능력, 경험 등의 총체적 역량으로 정리된다.

제3절 서번트 리더십

1. 서번트 리더십 개념

최근에 들어와서 섬김의 리더십이 여러 분야에서 관심을 받고 있으며, 이에 대한 연구도 여러 연구자들에 의해 활발히 진행되고 있다. 서번트 리더십(servant leadership)의 사전적 의미는 인간 존중이라는 개념을 바탕으로 섬김의 자세로 봉사하는 마음을 갖고, 구성원들을 후원하고 지지하여 잠재력을 끌어내는 지도력을 일컫는다. 따라서 최근의 리더십 이론 중에 가장 많은 관심과 활발한 연구가 이루어지고 있고, 서번트 리더십이라는 용어가 사용된 것은 Greenleaf(1970)에 의해 처음 사용되었다. Greenleaf

(1970)는 “리더로서의 서번트(The Servant as Leader)”라는 책에서 하인처럼 행동하는 ‘레오’라는 이름의 등장인물을 배경으로 서번트 리더십의 모델로 삼았다. 교단의 가장 높은 인물임에도 순례단의 일원으로 참여하여 하인처럼 굶은일을 도맡아 하는 레오로부터 영감을 얻어 새로운 리더십을 착안하였다(김남현, 2011).

본 연구에서 서번트 리더십 개념에 관한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. Bass, B. M.(1990)은 조직 구성원들의 성장 욕구, 성숙의 욕구, 자기표현의 욕구를 만족시키는 수단으로 조직 목표를 일치시켜 나가는 리더십이 가장 효과적인 조직으로 성장한다고 주장하였다. 부하직원의 자발적 헌신과 참여 속에 주인의식, 책임감을 고취시키는 것이 서번트 리더십의 가장 중요 덕목으로 제시하였으며, Schwartz(1991)는 새로운 리더십의 개념으로 서번트 리더는 조직의 목표와 구성원의 목표가 상호 균형을 이루는 상태에서 구성원 개개인을 참다운 리더로 보기에 자율성, 주인의식, 공동체 의식을 함양시키는 내재적 의미가 내포되어 있으며, 하달식 지시보다는 조언과 대화를 통한 관리가 이루어지도록 유도하기 때문에 서번트 리더십이 작용하는 조직은 구성원 간 일체감과 상호 공감대가 형성되어 조직의 공동 목표를 달성한다고 분석하였다.

Drucker(1992)는 “Managing for the Future”에서 향후 지식의 시대에는 중간관리층이 감소하고 기업의 내부에는 상·하의 구분이 모호하여 과거의 지시와 감독이라는 패러다임으로는 조직의 관리가 용이하지 않을 것으로 예측하였다. 이는 리더가 구성원들 보다 우월적 위치에서 조직을 이끌어야 한다는 전통적 관념을 변화시키는 21세기형 조직연구에 새로운 키워드를 제시하였으며, Heifetz(1994)는 서번트 리더가 갖추어야 하는 덕목으로 부하직원들에게 신뢰감을 주고 부하직원이 성장할 수 있는 양호한 근무 환경을 만들어 주고, 부하직원과 공감대를 형성하도록 하여야 하며, 부하직원이 성

장할 수 있도록 도와야 한다고 하였다.

Daft(2008)는 리더 자신의 이익이 우선하는 것이 아니라 다른 사람의 욕구를 먼저 생각하고 성장을 도와주면서 물질, 정신적 혜택이 갈 수 있도록 기회를 제공하는 것이라고 개념화하였으며, Dierendonck(2011)는 조직의 리더에게 주어지는 권력은 조직의 부하로부터 나온다는 기본원칙을 기준으로 삼아 모든 구성원들의 존엄성과 존재가치에 대한 믿음을 바탕으로 행해지는 것이 서번트 리더십이지만 섬긴다는 자세의 리더십은 부하직원이 우월한 입장에 있고, 상대적으로 리더는 낮은 위치에서 대우받는다라는 의미는 아니다.

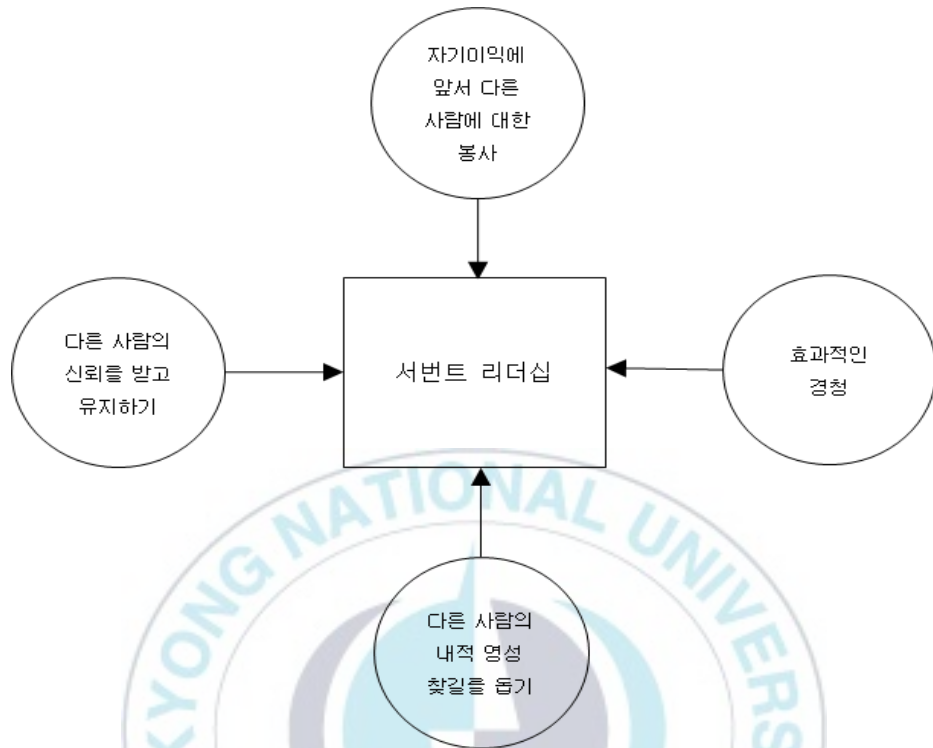
Liden et al.(2014)는 리더 자신의 욕구 만족보다 부하들의 욕구 만족을 우선시하여 부하직원들에게 동기부여를 시키는 것이 서번트 리더십이라 정의하였으며, Lo et al.(2020)는 21세기의 북아메리카 공립도서관 책임자의 성공적인 도서관 리더십에 대한 견해와 인식에 대하여 책임자들에게 인터뷰를 통하여 다른 사람들에게 가장 먼저 봉사하고자 하는 리더의 욕구를 강조하였다. 세계화, 디지털화 및 문화적 다양성의 증가 추세에 따라 공공도서관의 공동 작업을 장려하는 공유 환경을 만드는데 중점을 두고 있다. 이런 인터뷰는 서번트 리더십과 매우 관련이 있으며, 도서관 책임자는 팀 응집력을 높이고, 협업을 촉진함으로써 도서관 경쟁우위를 확보하고 유지하도록 돕고 조직의 전체 윤리문화를 향상시키는데 도움이 되었다고 제시하였다.

Giambatista et al.(2020)는 서번트 리더십의 특징 중에서 조직의 문화적 차이를 발견하였으며, 감독자와 조직의 문화가 조직원의 성과에 미치는 다양한 영향은 조직의 고유한 자산으로서 관리자들은 서번트 리더십의 문화 전달의 촉진자 역할을 한다고 주장하였으며, Wu et al.(2020)는 서번트 리더십의 한 가지 두드러진 특징으로 서번트 리더십의 리더들이 추종자를 개

발한다는 것이다. 또한 이들은 봉사활동에도 적극적으로 참여하고, 관리자와 추종자 사이의 긍정적인 관계가 형성되며, 섬기는 리더는 자신의 이익에 중점을 둔 추종자들에게 봉사적 행동을 이끌어낼 수 있다고 제시하였다.

김창호·차동욱(2005)는 Servant라는 낮은 개념과 Leader라는 높은 개념이 혼재되어 서로가 상반되는 개념이 합쳐져서 조직 구성원의 성장을 돕고 팀워크를 이루는 공동체적 형성을 리더십으로 제시하였고, 변미희·박주희(2016)는 공동체 안에서 조직원의 역량이 최대한 발휘될 수 있도록 환경을 조성하고 비전을 제시하는 도와주는 리더십으로 정의하였으며, 유정근(2019)은 리더가 부하직원들을 인간 존중이라는 정신으로 본인과 조직보다 부하직원들을 우선시하면서 부하직원들의 성장과 발전을 중요하게 생각하는 봉사적 리더십으로 분석하였다.

서번트 리더십은 윤리, 미덕, 그리고 도덕성과 연결되며, 서번트 리더십의 핵심은 보상받는다라는 생각이 아니라 다른 사람들을 위한 자기희생이다. 리더는 봉사를 받는 것이 아니라 봉사를 하기 위해서 움직인다. 서번트 리더십은 사람이 봉사하기를 원한다는 자연스러운 느낌과 함께 시작되며, 서번트 리더들은 강한 도덕적 관점에서 리더십에 접근한다. 우리 모두 서로에게 도덕적 의무를 갖고 있으며, 리더로서 우리는 봉사하고 이끌어야 한다는 시각을 갖고 움직인다. 따라서 위에서 명령을 내리는 것이 아니라 맨 아래에서 봉사하는 기회라고 보고 있으며, 서번트 리더들은 높은 친화성, 경청, 감정이입, 그리고 성실성의 성격적 특성이 있다(차동욱 외, 2019). 이상으로 효과적인 서번트 리더의 속성들은 다음 <그림2-1>과 같이 정리하였다.



출처 : 차동옥 외(2019), 리더십, p. 411.

<그림2-1> 서번트 리더의 속성

상기 외에도 많은 연구자들이 서번트 리더십에 대하여 정의하고 있지만, 개념에 대하여 명확하게 합의된 것은 존재하지 않는다. 따라서 본 연구에서는 인간의 존엄에 기반하여 자신보다 부하를 우선시하고 배려하면서 부하의 성장과 욕구를 충족시키고 절차와 과정에 민주적 원칙을 적용한 봉사적 관점의 리더십을 발휘하여 조직 공동체의 목적달성을 이루는 것을 서번트 리더십으로 정리된다.

2. 서번트 리더십 구성

서번트 리더십의 하위 개념은 여러 학자들의 선행연구에서 윤리적 관점에서 제시되고 진행되었다. 이러한 선행연구 등을 살펴보면 다음과 같다.

Greenleaf(1970)는 타인을 위한 봉사적 자세에 초점을 두고 리더는 존중, 봉사, 정직, 정의, 그리고 공동체적 윤리의 5가지 원칙을 제시하였는데 경청할 줄 알고, 공감대를 형성하며, 개선하는 노력, 깨달아 가는 노력, 타인을 설득하는 자세와 위대한 꿈을 실현시키기 위해 최선을 다하며, 스투어드십을 발휘하고, 타인 성장을 위한 몰입과 공동체 의식을 구축하기 위해 노력하는 조력자로서 리더의 요건을 설정하였다.

Spears(1995)는 앞서 Greenleaf(1970)의 서번트 리더십 이론을 바탕으로 인간의 존엄성과 가치에 대한 신념, 리더의 힘의 원천은 팀원들로부터 나온다는 민주적 원리에 입각하여 서번트 리더십을 표현하였으며, 서번트 리더가 갖추어야 하는 덕목으로 경청(listening), 치유(healing), 공감(empathy), 설득(persuasion), 통찰(foresight), 인지(awareness), 개념화(conceptualization), 성장지원(commitment to growth), 청지기 의식(stewardship), 공동체 형성(community building) 등 10가지를 제시하였다.

Sims(1997)는 서번트 리더십 구성을 진솔한 대화(communicate honestly), 타인 이해(be vulnerable not promoting self), 비전공유의 촉진(promote a share vision), 이타적 노력(use power to care others' needs), 성장(builds up others), 공동체적 형성 및 협력의 장려(builds community and collaboration) 등으로 구분하였다.

변미희·박주희(2016)는 Livovich(1999)의 섬김의 리더십 조사에서 제시한 서번트 리더십의 구성요인들을 다음 <표 2-8>과 같이 설정하였다.

<표 2-8> 서번트 리더십의 구성요인

구 분	내 용
경청 (listening)	조직 구성원을 존중하고, 의견을 주의 깊게 잘 듣는 수용적 자세로서 서번트 리더십의 가장 기본적인 자질이다.
공감 (empathy)	조직 구성원이 처한 상황과 견해를 생각하려고 노력하는 행위라고 할 수 있다.
치유 (healing)	조직의 업무로부터 오는 건강 악화, 조직 구성원들과의 관계악화, 그리고 가족관계를 포함하는 모든 상처로부터 조직구성원의 정서적 감정 치유, 업무 스트레스를 경감시키는 모든 행위를 말한다.
설득 (persuasion)	높은 위치에서 일방적인 지시나 통제보다 대화와 설득의 쌍방향적 소통으로 영향력을 발휘하는 리더십의 행위라고 할 수 있다.
인지 (awareness)	전체적인 상황과 영향을 미치는 주변 상황의 요소들을 타인보다 잘 판단하는 인지능력이 있어야 한다.
통찰(foresigh)	오랜 경험과 직관적 능력으로 현재와 미래의 상황을 예측하는 능력으로 정의한다.
비전의 제시 (conceptualization)	리더는 조직의 비전을 제시하고, 조직의 경영목표와 연계되는 방향으로 비전을 설정하는 행위를 말한다.
청지기 의식 (stewardship)	조직의 의사결정과 경영활동에서 조직 구성원들에게 미치는 영향을 고려하는 태도와 행위로서 서번트 리더십의 가장 기본적인 자세이다.
구성원의 성장 (commitment to growth)	조직 구성원들이 능동적으로 업무를 할 수 있는 환경을 제공하고 지원하며, 잠재능력을 발휘하여 조직 구성원의 성장과 축진의 기회를 제공하는 행위를 말한다.
공동체 형성 (community building)	조직 구성원들이 맡은 업무의 의미를 함께 공유하는 역동적 시스템이며, 조직 구성원 간의 원활한 의사소통과 협력을 바탕으로 공동체적인 깊은 유대관계를 형성하는 행위를 말한다.

Page & Wong(2000)은 성격, 관계, 과제, 과정의 4가지의 서번트 리더십 구성 범주를 제시하였다. 먼저 성격은 진정성을 갖고 타인에게 봉사하는 섬김의 마음을 의미한다. 이런 범주는 진실성(integrity)과 겸손(humility), 섬김(servanthood)의 3가지 요인을 포함한다. 관계는 다른 사람을 돌봄(caring for others)과 역량배양(empowering others), 그리고 다른 사람을 발전(developing others) 시키는 요인을 포함한다. 과제는 비전을 제시하거나 의사결정 등을 리더의 책무를 말하며 비전 제시(visioning)와 목표설정(goal-setting), 그리고 이끌어 감(leading)의 3가지 요인을 포함한다. 마지막으로 과정은 조직을 향상시키는 팀 빌딩과 같은 것을 의미하며, 팀 빌딩(team-building)과 모델링(modeling), 그리고 의사결정 공유(shared decision-making)의 3가지 요인을 포함하고 있다.

Dennis & Winston(2003)는 Page & Wong(2000)의 12가지 요인으로 구성된 서번트 리더십 측정을 다른 군집으로 요인분석을 실행하였으며, 그 결과는 역량배양(empowerment)과 서비스(service), 그리고 비전(vision) 제시의 3가지 요인으로 나타났다.

Barbuto & Wheeler(2006)는 Spears(1995)가 도출한 10가지의 서번트 리더십 특성에 소명(calling)이라는 요인을 추가한 총 11가지의 특성을 도출하였다. 따라서 이런 11개 특성을 기반으로 56개의 설문항목을 만들어 388명의 전문가를 대상으로 요인분석 실증검증을 거쳐 최종적으로 23개의 항목으로 구성하여 하부요인으로 감정적인 치유(emotional healing), 이타적 소명(altruistic calling), 설득(persuasion), 청지기 정신(organizational stewardship), 지혜(wisdom)를 도출하였다.

Liden et al.(2008)는 9개의 서번트 리더십 구성요인을 도출하였다. 이 중에서 감정적 치유(emotional healing), 개념정의 역량(conceptual skill), 공동체 가치(creating value for the community), 부하의 성장 및 성공에 관

한 도움(helping subordinates grow and succeed), 조직 구성원 우선주의(putting subordinates first), 윤리적인 행동(behaving ethically) 등 7가지가 서번트 리더십의 특징이라고 제시하였다.

Dierendonck(2011)는 여러 연구자들의 주장을 44개의 특성을 파악하여 중복을 제거하고 다음과 같이 정리하였다. 부하의 발전 및 역량 개발(empowering and developing people), 대인관계 수용(interpersonal acceptance), 겸손(humility), 방향제시(providing direction), 진정성(authenticity), 스튜어드십(stewardship)의 6가지 서번트 리더십의 범주를 제시하였다.

이재형 외(2006)은 Russell & Stone(2002)이 도출한 9가지의 실용적 요인에 11가지 부가적 요인을 참조하여 서번트 리더십의 구성요인을 비전, 성장지원, 공동체 형성, 헌신(서비스)의 4가지 요인을 제시하였다. 이상으로 서번트 리더십의 구성요인에 관한 주요한 선행연구를 다음 <표 2-9>와 같이 정리하였다.

<표 2-9> 서번트 리더십의 구성요인에 관한 선행연구

연구자	내 용
Greenleaf(1970)	경청, 공감대, 개선노력, 깨달음, 타인 설득, 스투어트십, 공동체 의식
Spears(1995)	경청(listening), 치유(healing), 공감(empathy), 인지(awareness), 통찰(foresight), 설득(persuasion), 청지기 정신(stewardship), 성장지원(commitment to growth), 개념화(conceptualization), 공동체 형성(community building)
Sims(1997)	진솔한 대화(communicate honestly), 타인의 입장 이해(be vulnerable not promoting self), 비전공유의 촉진(promote a shares vision), 타인을 위한 노력(use power to care others' needs), 성장(builds up others), 공동체 형성 및 협력장려(builds community and collaboration)
Livovich(1999)	경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 설득(persuasion), 인지(awareness), 통찰(foresigh), 비전의 제시(conceptualization), 청지기의식(stewardship), 구성원의 성장(commitment to growth), 공동체 형성(community building)
Page & Wong(2000)	성격, 관계, 과제, 과정
Dennis & Winston(2003)	역량배양(empowerment)과 서비스(service), 비전(vision) 제시
Dierendonck (2011)	부하의 발전과 역량 개발, 겸손, 진정성, 대인관계 수용, 방향제시, 스투어트십
Barbuto & Wheeler(2006)	Spears(1995)가 도출한 10가지의 서번트 리더십 특성에 소명(calling)이라는 요인을 추가한 총 11가지의 특성 도출
Liden et al. (2008)	감정적 치유, 개념정의 역량, 공동체 가치 창출, 부하의 성장 및 성공에 관한 지원, 구성원의 우선주의, 윤리적인 행동
이재형 외(2006)	비전, 성장지원, 공동체 형성, 헌신(서비스)

3. 서번트 리더십 영향요인

조직들은 조직의 유효성을 향상시키기 위해 여러 가지 다양한 변화를 시도하고 노력을 기울이고 있다. 따라서 조직의 유효성을 제고시키고 영향을 주는 요인들 중에서 조직구성원들에게 비전을 제시하고 성장을 지원하며 공동체 형성을 가져오는 리더십은 조직의 성패를 가르는 중요한 요인으로 작용한다.

Block(1993)은 조직원들의 효율적 직무수행을 위한 구성원들 간의 공감대 형성을 도출하기 위해 조직의 상사와 동료 간의 협조가 절대적으로 필요하다고 주장하였으며, Ehrhart(2004)는 조직의 동료를 돕는 상사의 서번트 리더십을 부하직원들이 관찰하여 상호작용하여 동일한 행동으로 이어진다고 제시하였다.

최동주(2008)는 구성원들에게 신뢰가 쌓여 믿음을 제공하는 서번트 리더십을 제시하면서 부하 직원에게 역할과 모범적인 모델을 제시하는데 의미가 있다고 하였으며, 변미희·박주희(2016)는 서번트 리더십은 임파워먼트에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다. 따라서 서번트 리더십의 하위요인 성장지원, 비전제시, 청지기정신, 공동체형성은 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다.

양지혜·김종인(2016)은 서번트 리더십은 Workplace Spirituality(공동체의 상황에서 직무를 통하여 의미를 찾고자 하는 내면의 삶을 가지고 있는 조직구성원의 지각)과 조직시민행동에 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 제시하였으며, 성영목(2017)은 서번트 리더십이 조직구성원들의 긍정심리자본과 행동에 미치는 영향 연구에서 서번트 리더십은 조직구성원들의 고객지향행동, 감정노동 내면행동, 주도적 행동, 그리고 긍정심리자본에 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다.

이형수(2017)는 PM의 서번트 리더십이 고객만족과 프로젝트 성과에 미치는 영향 연구에서 프로젝트 구성원들이 인식한 PM의 서번트 리더십이 고객만족과 프로젝트 성과에 유의미한 영향을 미친다고 분석하였다. 정현우 외(2018)는 창업보육센터 매니저의 서번트 리더십과 입주기업의 매니저 만족도 및 경영성과의 관계에서 자기효능감의 매개효과를 검증한 결과, 각 관계별로 자기효능감의 매개효과가 있음을 검증하였다.

본 연구에서 선행연구들을 살펴본 결과, 서번트 리더십은 리더가 부하직원들에게 인간의 존엄과 가치를 존중하는 근본적인 문제 인식에서 출발하며, 이런 바탕에서 구성원들의 자발적 참여와 응성을 도모하고, 공감대가 형성되는 커뮤니케이션, 민주적인 의사결정 과정, 공동체 의식의 고취라고 인식된다. 따라서 서번트 리더십은 구성원들이 자신의 역량을 최대한 발휘하여 조직의 일원으로 흡수되고 동기부여를 하여 성과 창출에 기여할 수 있도록 유인효과를 극대화하고자 하는 행동양식이다. 특히 서번트 리더십은 구성원들이 직무에 몰입하는 정도가 자발적으로 발휘되고 향상되어 조직의 성장과 유효성에 긍정적 영향을 미치는 실증 연구가 국내·외에 많은 연구자를 통해 진행되었다.

제4절 수진기업 컨설팅 수용성

1. 수진기업 컨설팅 수용성 개념

본 연구에서 경영컨설팅을 받는 수진기업(受珍企業, Client)의 컨설팅 수용성은 경영컨설턴트 역량과 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향

관계에서 매개적 역할의 관점에서 분석하였다.

Cohen(1992)은 경영컨설팅 추진에 최고경영진의 지원과 관심도는 컨설팅을 수행과정에 필요한 인력과 경비 등의 소요 비용의 확보에 큰 영향을 미치며, 조직 구성원들의 경영컨설팅 참여 정도와 혁신 활동 수용도 등에도 큰 영향을 미친다고 제시하였다. 경영컨설팅 수행과정에 필요한 고객기업의 고급 정보들은 최고경영진의 적극적인 지원이 매우 필요한 부분이며, 경영컨설팅 프로젝트 수행 시 문제의 정의나 추구하고자 하는 목적 자체가 정확하게 정의되어 추진되기 위해서도 최고경영진의 지원이 중요하다고 제시하였다.

배용섭(2013)은 컨설팅성과에 영향을 미치는 수진기업 특성으로는 경영진의 지원, 추진하는 조직, 그리고 제도적인 여건으로 구분하였으며, 경영진의 경영컨설팅의 주제에 대한 참여 및 관심, 경영진 자원지원, 경영진의 위험 감수 자세, 경영진의 경영컨설팅 필요성의 이해도와 목적으로 정의하였다. 수진기업 추진조직은 추진하는 사무국의 적절성, 프로젝트의 추진인력 능력, 프로젝트 참여하는 구성원의 열의를 제시하였다. 수진기업의 제도적 환경은 경영컨설팅 등 혁신 활동에 참여하는 조직인력에 대한 평가 보상 체계와 전반적인 혁신 활동의 추진체계, 혁신 활동에 대한 장려하는 조직문화로 분류하였다.

신재훈·동학림(2019)은 수진기업은 컨설팅을 의뢰하고 컨설팅을 직접 받는 기업을 수진기업이라 개념화하였으며, 컨설팅을 의뢰한 기업이 컨설팅 프로젝트 수행 시 이를 받아들이는 적극적이고 능동적인 수용 자세와 정도를 컨설팅 수용성으로 정의하였다. 컨설팅 추진목적과 목표의 수립, 성공적 컨설팅 프로젝트 수행을 위한 지원 정도, 조직 구성원 간 협업하고 대화하는 분위기, 프로젝트 수행 시 목표의 명확성, 프로젝트 수행 시 조직원 간 정보 공유 등을 포함하는 개념이다.

2. 수진기업 컨설팅 수용성 구성

Simon & Vanya(2001)는 컨설팅 프로젝트 수행에서 목적과 필요성에 대한 경영진의 인식이 중요하며, 컨설팅 추진환경에 경영진의 몰입 정도와 의사결정은 컨설팅 완성도 및 기업성가에 긍정적 영향을 미친다고 하였으며, 곽홍주(2008)는 수진기업의 컨설팅에 대한 충분한 이해와 신뢰도가 성공적인 컨설팅을 위한 중요한 요인이라 주장하였으며, 컨설팅 준비단계에서 구체적이고 명확한 목표가 필요하며, 수행단계에서는 경영자와 조직원의 적극적 참여가 중요하고, 사후관리 단계에서는 사후평가를 적절하게 적용함으로써 컨설팅성과 향상에 기여할 수 있다고 제시하였다.

곽홍주·장용삼(2009)은 성공적인 컨설팅을 위해 수진기업의 컨설팅에 대한 충분한 이해도가 필요하며, 컨설팅에 대한 신뢰도가 중요한 요소라고 주장하고 컨설팅의 실용적 요소를 이해하여야 하며, 컨설팅 수요자의 상품 이해가 요구된다. 또한 준비단계에서 컨설팅에 대한 명확한 목표가 필요하며, 컨설팅 수진 전에 업무에 대한 영향 정도를 충분히 파악하여 참여할 조직과 참여 시간 등을 미리 고려하여야 한다. 그리고 최고경영자의 컨설팅에 대한 적극적 지원과 조직 구성원의 참여 정도는 컨설팅성과의 직접적인 주요 핵심 요소라고 설정하였으며, 사후평가와 적용을 통한 장기적 유효성의 확인이 영향요인으로 파악됨에 따라 수진기업은 그러한 수단의 개발이 요구된다.

이윤원 외(2012)는 수진기업이 컨설팅 과정에서 경영진의 지원과 조직문화, 구성원의 태도 등에서 수진기업의 컨설팅 수용성을 파악할 수 있다고 하였으며, 배용섭(2013)은 수진기업 경영자의 프로젝트 추진 의지와 적극적 지원이 중요하다고 하였다.

3. 수진기업 컨설팅 수용성 영향요인

Pierce & Delbecq(1977)는 경영컨설팅 수진기업의 측면에서 추진조직의 업무적 능력은 구성원들의 교육훈련을 통해 축적할 수 있는 전문지식 및 경험을 의미하며, 이러한 업무적 능력이 심화되면 될수록 수진기업은 풍부한 경험을 갖게 되며, 자기 확신과 현재 상황에 대하여 개선 의욕 등을 가져다준다고 하였으며, Zeira & Avedisian(1989)은 최고경영진의 지원과 헌신은 추진자의 리더십과 원활한 대인관계, 조직문화와 조직체계의 유연성 및 조직원들의 변화에 대한 수용 태도 등이 컨설팅성가에 영향을 주는 중요한 특성이라고 하였다.

Cohen(1992)은 경영진의 지원과 관심, 컨설팅 프로젝트 수행 시 필요한 조직인력, 비용 등 소요되는 자원의 확보와 조직원의 컨설팅 참여도 및 혁신내용의 수용성 등이 컨설팅성가에 주요한 영향을 미치는 요인으로서 수진기업의 특성이라 하였으며, Shapiro et al.(1993)는 컨설팅 의뢰기업 경영진의 신속한 의사결정과 실무진이 적극적으로 참여함으로써 책임 의식과 주인의식이 컨설팅성가를 극대화하는데 주요한 요인이라고 하였다.

Jang & Lee(1998)는 컨설팅 의뢰기업의 협조 및 참여가 성공적인 컨설팅의 핵심 요인으로 제시하였으며, 곽홍주·장용삼(2009)은 최고경영진이 컨설팅에 필요한 적극적 지원은 컨설팅성가에 영향을 미치는 주요한 요인으로 정의하였으며, 배용섭(2013)은 수진기업 조직이 컨설턴트의 직무역량과 프로젝트 경영성과의 기여도 간에 조절효과가 있는 것으로 분석하였다.

신재훈·동학림(2019)은 수진기업의 컨설팅 수용성이 컨설팅성가에 영향을 미치는 연구에서 통계적 분석 결과, 유의미한 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였으며, 이는 경영진의 관심과 경영자원의 지원도, 구성원의 적극적 참여와 컨설팅 프로젝트 수행에 대한 주인의식의 정도, 컨설팅 목적, 목표

에 대한 조직원의 충분한 이해도 등이 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 컨설팅성과를 향상시키기 위해 수진기업의 컨설팅 수용성이 매우 중요하게 작용한다고 할 수 있다. 또한 경영컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 재무적 및 비재무적 성과 간에 수진기업의 컨설팅 수용성이 매개적 역할을 실증 분석하였다.

본 연구에서 선행연구들을 살펴본 결과, 현재까지 수진기업의 컨설팅 수용성에 관한 선행연구는 경영자의 지원정도, 추진체계, 제도적 기반 여건, 조직원의 경험과 다양성 등의 수진기업 특성 또는 컨설팅사의 수행능력에 대한 특성 등에 대하여 일부 정의하고 있으나 경영컨설턴트 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 관하여 수진기업의 컨설팅 수용성의 매개역할에 관한 심층적 연구는 드물다. 따라서 수진기업의 컨설팅 수용성은 수진기업의 최고경영진의 컨설팅 프로젝트 수행 시 추진과제의 확실한 목적과 목표 설정과 적극적인 지원과 의지, 그리고 구성원의 컨설팅 프로젝트 수행에 대한 자세 및 태도, 상호협조와 정보공유 등으로 인식된다. 특히 의뢰기업이 처해 있는 경영환경과 인적자원의 구조, 경영체계, 경쟁력, 보유한 기술력, 최고경영자의 경영철학까지 포함한다.

제5절 컨설팅성과

1. 컨설팅성과 개념

컨설팅성과는 컨설팅 수행 시 계획된 내용 안에 기간, 예산, 범위, 품질 등의 목표에 도달하여 결과를 도출하고 이는 수진기업의 경영성과 증대에

기여하는 정도이다.

Shapiro et al.(1993)은 고객 기업과 컨설턴트 간의 컨설팅성과를 극대화할 방법에 관한 연구에서 컨설팅성과를 극대화하기 위해 가격, 이익, 비용 등을 고려하여 고객 기업 입장에서 도움이 되는 적합한 방법을 채택하여야 하며, 경영진뿐만 아니라 실무진 모두 경영컨설팅 프로젝트에 적극적으로 참여하여야 컨설팅성과가 크게 나타난다고 주장하였다. 그리고 어려운 결정에 대해서는 회피보다 즉각적으로 대응하는 주인의식과 책임 의식이 매우 중요하다고 하였다.

Simon & Vanya(2001)는 컨설팅 의뢰기업이 기대한 컨설팅 목표 달성, 고객만족도, 납기 준수, 실천적 실행, 예측 가능한 재무성과 여부, 예산 범위내 수행, 컨설팅 수행 중 지속적 자료 확보 및 관리, 사후 추가 지원 여부 등이 컨설팅성과의 주요인으로 제시하였다.

곽홍주·장용삼(2009)은 컨설팅사 입장에서는 컨설팅 프로젝트 기간 준수와 적절한 예산으로 실행, 경영목표 달성, 고객만족도 등으로 컨설팅성과를 측정하였으며, 컨설팅 수진기업의 입장에서는 컨설팅 수행 이후 조직성과에 미친 공헌도에 대하여 고객만족도, 원가절감, 시장점유율, 소요 시간의 단축 및 업무정확도, 조직원 간 협력 및 연계성의 향상 등에 의하여 컨설팅성과를 평가하였다.

김문준·장석인(2015)은 컨설팅성과는 컨설팅의 목적과 대상, 고객 기업의 요구사항, 고객 기업의 기대 정도, 프로젝트 참여 정도 등과 밀접한 영향관계가 있으며, 경영컨설팅의 실행 주체인 컨설팅사 및 컨설턴트는 컨설팅 추진 기간 내에 실행결과에 대한 최우선 고객이 누구인지를 명확히 정의하여야 하며, 동시에 컨설팅성과의 향상을 위하여 해당 기업이 문제해결에 어느 정도 자체적으로 인지하는지가 컨설팅성과의 주요 핵심 요인으로 인식하였다. 신재훈·동학림(2019)은 경영컨설팅 수진기업의 컨설팅 목적 및

목표를 충족시켜 주어진 기간 내에 경영상의 주요 문제와 이슈에 대한 문제의 도출 및 해결방안을 제시하는 것을 컨설팅성으로 정의하였다.

2. 컨설팅성과 구성

컨설팅성(성)에 미치는 영향요인은 여러 선행연구를 검토한 결과, 인과 관계에 대한 결과로서 성과에 미치는 영향요인과 성과의 측정 영향요인으로 구분된다.

Zeira & Avedisian(1989)는 경영컨설팅 실행과정에 경영진의 지원, 컨설팅 수진기업의 담당자 능력, 조직의 문화, 조직체계, 조직원의 변화에 대한 수용 태도 등이 성공적인 컨설팅성(성)에 영향을 미치는 주요한 요인으로 작용한다고 하였으며, Cohen & Levinthal(1990)은 컨설팅을 받는 기업의 경영진에서 적극적 지원과 관심이 필요하며, 또한 컨설팅 수행 시 필요한 인력과 경비의 지원, 그리고 조직원의 적극적 참여가 컨설팅성(성)에 주요한 영향을 미치는 요인으로 분석하였다.

곽홍주(2008)는 경영컨설팅의 사전관리, 진행관리, 사후관리 등이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요한 요인으로 제시하였으며, 전기수 외(2009)는 경영컨설팅 수진기업의 규모, 기존 컨설팅 경험, 조직 구성원의 다양한 경험 및 지식, 경영자 특성, 경영환경과 경제적인 여건 등이 컨설팅성(성)에 상호 직·간접적으로 복잡한 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

문형준 외(2010)는 컨설턴트의 명성과 컨설팅사의 컨설팅 품질수준과 경험들이 고객 기업의 컨설팅성(성)을 향상시키는 성공의 영향요인으로 정의하였다. 이상으로 컨설팅성(성) 영향요인에 관한 주요한 선행연구를 다음 <표 2-10>과 같이 정리하였다.

<표 2-10> 컨설팅성과 영향요인의 선행연구

연구자	내 용
Zeira & Avedisian(1989)	· 최고경영층 헌신 · 능력을 갖춘 추진담당자 · 우호적 조직문화 · 변화수용의 태도 · 가치관과 유연성 · 변화방법론에 관한 적합성 · 목표의 일치성 · 컨설턴트 전문능력 · 유연한 조직체계 · 외부 이해관계자 불만 정도
Shapiro et al. (1993)	· 적절한 변화방법론의 기법 · 양측 당사자의 주인의식과 책임감 · 즉각적인 실천 · 최고경영진과 조직실무진의 참여
MaLachlin(1999)	· 컨설턴트 성실성 · 고객의 준비상태와 참여 · 명확한 합의사항 · 컨설턴트 능력 · 고객 통제 · 성과물 활용
Simon & Vanya(2001)	· 고객과 컨설턴트 간에 의사소통 · 의뢰기업의 협조 및 참여와 신뢰성 · 광범위한 기술 및 스킬 · 기술적인 지식 · 문제 정의 · 성실과 정직 · 의뢰기업 수용 및 이해의 능력 · 마케팅 · 합리적인 기대효과 정리
곽홍주(2008)	· 컨설팅 도입에 관한 이해 및 사전준비 · 컨설팅 과정의 기업 역할인 조직의 변화 리드 · 컨설팅 단계별로 점검 · 경영자의 지원과 실천적 의지 및 종업원과 소통으로 정보공유 · 컨설팅 이후의 결과관리
이윤원 외(2012)	· 컨설턴트의 직무역량 · 컨설턴트의 관리역량 · 경영자 지원 · 수진기업의 변화수용

고객기업 입장에서는 컨설팅성과에 대한 측정 방법은 정량적 성과 측정 지표로 매출 기여도, 수익 기여도, 현금흐름 개선기여도, 부채비율 감소 기여도, 생산성 향상 기여도, 원가절감 기여도 등의 계량적 지표와 조직 내의 활성화도, 조직변화와 혁신 정도, 업무 프로세스 개선도 등의 비계량적 지표로 구분된다. 하지만 이들 계량적 및 비계량적 지표는 객관적 측정이 쉽지 않기 때문에 대부분 주관적 지표에 의존한 정성적 효과를 측정하는 경향이 많다.

Kerzner(1984)는 경영컨설팅 프로젝트 성과에 대한 측정요인을 추진 기간, 예산준수, 계획 대비 성과목표 달성 여부, 고객 만족과 활동도 등을 언급하였으며, Pinto & Prescott(1990)는 컨설팅성과에 관한 결과에 따라 내부 요인과 외부 요인으로 구분하였으며, 내부적 요인은 경영컨설팅 추진 기간, 실행예산, 수진기업 조직원의 수용 능력으로 세분화하였으며, 외부적 요인은 고객만족도로 구분하였으며, 이들 내·외부 요인 모두 만족되는 결과가 성공적인 컨설팅성으로 제시하였다.

Shapiro et al.(1993)는 균형적 성과지표를 활용하여 컨설팅성과를 측정하였는데 이는 의뢰기업의 잠재적 자원과 역량을 집중시켜 전략목표 달성을 필수적인 개념으로 정의하였으며, 컨설팅 수행에 따른 가격과 이익, 비용 등을 고려한 고객 기업 입장에서 보탬이 되는 방안으로 경영진과 담당자가 컨설팅에 적극적으로 참여하여야 컨설팅성과의 극대화를 이룬다고 하였다.

Nidumolu(1996)는 컨설팅성과를 프로세스 성과 및 산출물 성과로 분류하고, 프로세스 성과를 계획된 예산과 추진 기간에 맞춰 프로젝트 목표를 달성하는 것으로 제시하였으며, Simon & Vanya(2001)는 컨설팅성과의 측정 요소로는 목표 달성 여부, 의뢰기업의 만족도, 납기의 준수, 실질적 실행 권고, 측정 가능한 재무적 성과 달성 여부, 예산 범위 내의 수행, 참여 기간 내에 정기적 업데이트, 사후적 지원을 제시하였다.

곽홍주(2008)는 컨설팅성과 측정 요소를 효과성과 효율성으로 구분하고, 효과성 요인으로는 기간의 준수, 예산 범위 내의 수행, 계획된 컨설팅 목표 달성, 성공적인 컨설팅 수행 결과 여부 등을 요인으로 설정하였으며, 효율성 요인으로는 고객 기업의 컨설팅 만족도 여부, 재무적 성과요인으로 매출액 증가 및 수익성 개선으로 설정하였으며, 채준원·송성수(2011)는 컨설팅성과에 대한 주요 지표로 재무적 성과와 비재무적 성과, 단기적 성과와

장기적 성과로 구분하는 경우가 있으나 현실적으로 컨설팅성과를 측정하는 것은 단정적으로 정의하기는 어렵다고 언급하였다.

배용섭(2013)은 컨설팅성과는 성과 측정에 대하여 프로젝트 일정, 예산 준수 및 목표 달성 및 품질준수를 효율성의 측정항목으로 설정하고, 재무성과, 고객 만족, 프로세스 개선, 문제해결 역량 강화 등을 효과성의 측정항목으로 설정하였으며, 신재훈·동학림(2019)은 컨설팅성과를 컨설팅 완성도와 업무 효율성 성과로 구분하여 측정하였으며, 컨설팅 완성도는 일정 내에 컨설팅 결과물을 제공, 장단기 목표 및 비전 제시로 정의하였고, 업무 효율성 성과는 업무수행 시에 추진하고자 하는 목표 범위의 준수, 업무수행에 대한 비용과 원가절감, 그리고 회사의 업무 효율성의 개선으로 정의하였다.

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 컨설팅성과에 대한 측정요인으로 컨설팅성과의 완성도와 기여도로 구분하였다. 이에 컨설팅 완성도는 경영컨설팅이 계획된 기간 내에 완료 정도, 주어진 예산 범위 내 완료 정도, 계획된 범위의 프로젝트 수행 완료 정도, 품질수준의 달성 정도 등을 측정요인으로 설정하였다. 또한 컨설팅 기여도는 고객만족도의 개선 정도, 매출 확대와 원가절감 등의 재무성과 개선 효과, 업무 프로세스 개선 정도, 조직구성원의 문제해결 및 업무수행 능력 개선 정도 등을 측정요인으로 설정하였다. 이상으로 컨설팅성과 측정에 관한 주요한 선행연구를 다음 <표 2-11>과 같이 정리하였다.

<표 2-11> 컨설팅성과 측정 영향요인의 선행연구

연구자	내 용
Shapiro et al. (1993)	· 가격 · 이익 · 비용· 컨설팅의 참여
Simon & Vanya(2001)	· 당초 목표의 달성 · 의뢰고객의 만족도 · 납기 준수 · 실질적 이행 권한 · 예측 가능한 재무적 성과 달성 · 예산 범위 내 수행 · 참여 기간 정기적 업데이트 · 사후지원
곽홍주(2008)	· 기간 준수 · 예산 범위 내의 수행 여부 · 목표 달성의 정도 · 전반적 수행 결과의 성공 여부 · 고객만족도 · 업무수행의 능력 향상 · 재무적 성과 향상
배용섭(2013)	· 기간 이내 준수 · 예산 범위에 준수 · 목표 범위 내에 준수 · 품질준수 · 고객 만족의 기여 · 재무적 성과에 기여 · 프로세스 개선도 · 문제해결 방안 역량 강화
최창호(2013)	· 컨설팅 수행 시 예산 범위 내 · 의뢰기업의 제반 문제해결 · 컨설팅 일정의 준수 · 컨설팅 수행 결과의 만족도 · 컨설팅 결과물의 기업의 가치 증대

3. 컨설팅성과 영향요인

경영컨설팅은 컨설팅사의 입장에서 수행하는 프로젝트의 과정과 절차에 주안점을 두고 있으며, 기업의 입장은 경영컨설팅 수행 결과에 대하여 관심을 가지고 있다. 이런 입장의 차이로 인하여 추구하거나 연구하는 방향이 다를 수 있는데 컨설팅사의 입장에서 추진과정의 효율성, 효과성을 검증하고 수진기업의 입장에서 컨설팅 결과에 대한 성과를 동시에 분석하는 연구는 많지 않다.

Zeira & Avedisian(1989)은 경영컨설팅의 특성과 의뢰기업의 경영환경 특성의 변수들은 컨설팅성과에 영향을 미치는 요인으로 제시하였다. 경영

컨설턴트의 특성은 달성목표와 수단, 추구하는 가치 기준, 변화에 대한 방법론, 그리고 경영컨설턴트의 경험과 지식 등 전문성을 제시하고 있으며, 의뢰기업의 경영환경의 특성은 최고경영진의 헌신, 유능한 리더십과 대인관계, 유연한 조직문화와 조직체계, 조직 구성원의 변화에 대한 수용 태도 등의 경영진과 조직특성에 관련한 요인의 중요성을 강조하였다.

Pinto & Prescott(1990)는 경영컨설팅 프로젝트 성공을 위한 주요한 요인으로 조직 구성원들의 교육훈련, 전문적인 지식과 경험이 컨설팅성가에 미치는 구성요소로 규정하고 경영컨설턴트의 정확한 문제의 정의, 적합한 모델의 채택, 고객 기업과 컨설팅사 간의 서로 일치하는 기대사항으로 설정하였으며, Shapiro et al.(1993)는 컨설팅을 추진하는 리더의 헌신적인 노력이 컨설팅의 성공을 결정하는 요인이며, 컨설팅에 실행목표의 명확성, 컨설팅 방법의 적합성 등이 컨설팅성가에 긍정적인(+) 관계로 나타났으며, 컨설턴트 역량 중에 관리적 능력과 컨설팅성과는 부분적 정(+)의 관계가 있다고 분석하였다.

Jang & Lee(1998)는 의뢰기업의 특성, 경영컨설턴트 능력, 컨설팅 방법론 등이 컨설팅성가에 미치는 영향으로 분석하였으며, McLachlin(1999)은 경영컨설턴트의 능력과 성실성, 고객 기업의 준비와 적극적 참여, 고객 통제, 명확한 합의, 그리고 컨설팅성과물의 활용 등을 컨설팅성가의 주요한 요인으로 제시하였으며, Simon & Vanya(2001)은 경영컨설턴트의 능력을 컨설팅 핵심적 성공 요인으로 제시하고, 컨설턴트와 고객 기업 간 원활한 의사소통, 폭넓은 스킬, 문제의 정의, 성실과 정직, 의뢰기업의 적극적 협조와 참여, 의뢰기업의 수용과 이해력, 합리적인 기대효과, 마케팅 등이 중요하다고 주장하였다.

곽홍주(2008)는 의뢰기업의 컨설팅 이해도 및 신뢰성, 컨설팅사의 전문성과 업무 프로세스 및 방법론, 정부의 컨설팅에 대한 인식 및 지원제도의

홍보가 성공적인 경영컨설팅 추진에 영향을 미치는 주요한 요인이라고 하였으며, 곽홍주·장용삼(2009)은 경영컨설팅 관리적 측면에서 컨설팅 도입에 대한 이해 및 사전준비, 컨설팅 과정상에 의뢰기업의 역할인 조직변화, 컨설팅 단계별 체크, 경영진의 지원과 실천 의지, 종업원과 의사소통 및 정보 공유, 그리고 사후관리가 컨설팅성과에 유의미한 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 경영컨설턴트의 역량과 컨설팅사의 대응능력, 고객 기업과 생산적인 유대관계 구축, 그리고 시장 지향적 컨설팅 자세가 컨설팅성과에 미치는 영향으로 제시하였다.

배용섭(2013)은 경영컨설턴트의 역량은 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하여 성과 측정하였으며, 컨설팅성과에 프로젝트 완성도와 기여도로 구분하여 측정하였으며, 컨설턴트의 공통역량과 직무역량은 컨설팅성과의 완성도에 정의 영향을 미친다고 제시하였으며, 신재훈·동학림(2019)은 경영컨설턴트의 역량이 수진기업의 컨설팅 수용성과 컨설팅성과에 미치는 영향 관계에 대한 인과관계를 검증한 결과, 두 변수 모두 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 실증 분석하였다.

본 연구에서 선행연구들을 살펴본 결과, 컨설팅 프로젝트를 수행 시 주어진 기간, 예산 범위 내에서 프로젝트의 목표 달성 여부와 컨설팅으로 인한 고객 만족과 기업의 내부적인 재무성과, 그리고 컨설팅 수행으로 인한 구성원들의 업무 프로세스 향상과 개선 정도를 컨설팅성과로 설명하고 있다. 따라서 컨설팅성과를 컨설팅 완성도와 기여도로 구분하고, 기간 준수, 예산 범위 내 수행 여부, 계획된 범위 수행 여부, 계획된 목표의 품질수준 달성 여부를 컨설팅성과의 완성도로 설정하였으며, 고객만족도, 매출 확대 및 원가절감 등 재무성과의 개선, 업무 프로세스 개선도, 구성원의 문제해결 및 업무수행 능력 개선 여부 등을 컨설팅성과의 기여도로 설정하였다.

제6절 연구가설 도출

본 연구는 선행연구와 컨설팅 산업현장의 다양한 경험을 바탕으로 다음과 같이 연구가설을 도출하였다.

경영컨설팅트는 독립적이고 객관적인 제3자 입장에서 의뢰기업의 현상을 파악하고 분석하여 주요 경영상의 문제들을 도출하여 해결과제와 방안을 제시하여야 한다. 경영컨설팅트 역량은 컨설팅을 수행하기 위한 지식과 능력, 경험 등의 총체적 역량이라 할 수 있다. Shapiro et al.(1993)는 적절한 컨설팅 방법 채택, 컨설팅관련자의 책임 의식과 주인의식, 최고경영자와 실무자의 참여, 즉시 추진할 수 있는 기동력 등이 컨설팅성가에 많은 영향을 미친다고 하였다. 광홍주(2008)는 컨설팅트의 관리적 역량과 전문성이 성공적인 프로젝트 수행에 영향을 미친다고 제시하였으며, 신재훈·동학립(2019)은 경영컨설팅트 역량은 수진기업 컨설팅 수용성에 미치는 영향 관계의 연구에서 통계적 실증분석에서 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 기술하였다. 이는 수진기업의 컨설팅 수용성을 향상시키기 위해서는 경영컨설팅트의 역량이 매우 중요하게 작용한다고 인식할 수 있으며, 컨설팅사에서는 경영컨설팅트의 역량을 향상을 위해 꾸준히 노력해야 한다.

따라서 컨설팅트의 역량은 수진기업의 컨설팅 프로젝트의 성공을 위해 필수적 요건으로 작용한다. 경영컨설팅트 본연의 업무영역뿐만 아니라 컨설팅을 수행하는 동안 고객 지향적이며, 수진기업의 문제점을 파악하고 분석하여 대안을 제시하는 능력, 그리고 컨설팅 프로젝트를 이끌어가는 추진력과 관계 구축 능력 등이 요구되며, 이러한 모습은 수진기업의 조직원들에게 신뢰감과 추종적 이미지를 부여한다. 또한 수진기업 경영진의 인적·물적 지원과 조직원의 적극적인 참여는 컨설팅 수행의 과정에 경영컨설팅

트의 역량과 조화를 형성하여 시너지효과가 나타날 것으로 유추할 수 있다. 여기에 경영컨설턴트의 역량과 수진기업의 컨설팅 수용성은 변수 간의 유인 효과로 인하여 인과 관계가 유발될 것으로 추정된다. 이에 본 연구는 선행연구를 바탕으로 경영컨설턴트 역량이 수진기업 컨설팅 수용성에 어떤 영향 관계가 있는지 실증 분석하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 1] 컨설턴트의 역량은 수진기업의 컨설팅 수용성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

서번트 리더십은 리더가 부하직원들에게 인간의 존엄과 가치를 존중하는 근본적인 문제 인식에서 출발하며, 이런 바탕에서 구성원들의 자발적 참여와 용성을 도모하고, 공감대가 형성되는 커뮤니케이션, 민주적인 의사결정 과정, 공동체 의식의 고취라고 인식된다. 이에 구성원들이 자신의 역량을 최대한 발휘하여 조직의 일원으로 흡수되고 동기부여를 하여 성과 창출에 기여할 수 있도록 유인 효과를 극대화하는 행동양식이다.

서번트 리더십은 구성원들이 직무에 몰입하는 정도가 자발적으로 발휘되고 향상되어 조직의 유효성에 긍정적인 영향을 미친다는 실증 연구가 국내·외에 많은 연구를 통해 확인되었다. 변미희·박주희(2016)는 서번트 리더십은 임파워먼트에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였고, 성영목(2017)은 서번트 리더십이 조직 구성원들의 긍정심리 자본과 행동에 미치는 영향 연구에서 서번트 리더십은 조직 구성원들의 고객지향 행동, 감정노동 내면 행동, 주도적 행동, 그리고 긍정심리 자본에 정(+)의 영향을 미친다고 분석하였다. 특히 이형수(2017)의 “PM의 서번트 리더십이 고객만족과 프로젝트 성과에 미치는 영향”에서 외부전문가(PM)의 서번트 리더십이 고객사의 고객만족과 경영성과에 미치는 영향관계를 컨설턴트와 고객

사 간에 추종의 관계로 설정하여 실증 분석하였다.

따라서 컨설턴트의 프로젝트 수행 시 조직 구성원들을 이끌고 성공적인 프로젝트를 수행하는 과정에서 조직 구성원이 추종적 형태를 보이기 때문에 컨설턴트의 리더십이 수진기업 컨설팅 수용성에 영향을 미치는 것으로 추정할 수 있다. 여기에 컨설턴트의 섬기는 봉사적 리더십은 수진기업 추진 실무진의 어려움에 대하여 배려, 감정적 치유, 비전 제시를 통한 컨설팅 프로젝트 수행의 근본적인 목적과 목표 달성의 동기부여를 제공할 수 있으며, 이는 수진기업의 컨설팅 수용성을 증대시키는 유발요인으로 충분하다. 이에 본 연구는 선행연구를 바탕으로 서번트 리더십이 수진기업 컨설팅 수용성에 어떤 영향 관계가 있는지 실증 분석하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 2] 컨설턴트의 서번트 리더십은 수진기업의 컨설팅 수용성에 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.

수진기업의 컨설팅 수용성은 컨설팅 의뢰기업의 컨설팅 프로젝트 수행 시 추진하고자 하는 목적과 목표를 수립하고, 성공적인 프로젝트를 달성하기 위한 경영층의 지원과 의지 등의 경영컨설팅을 받을 경영환경과 태도 및 자세가 중요하다. Zeira & Avedisian(1989)은 경영컨설팅 의뢰기업의 특성과 경영컨설턴트 특성 그리고 기업 환경적 특성은 컨설팅성과에 영향을 미치는 변수로 제시하였으며, 곽홍주·장용삼(2009)은 수진기업 경영자의 컨설팅 프로젝트 수행 시 적극적인 지원 의지와 관심도, 컨설팅 수행 시 요구되는 인력 및 경비 지원, 조직 구성원의 적극적 참여도 등이 컨설팅성과에 영향을 미친다고 주장하였으며, 신재훈·동학림(2019)의 연구 결과에 의하면 수진기업의 컨설팅 수용성이 컨설팅성과에 영향을 미치는 것으로

분석하였다.

따라서 수진기업의 컨설팅 프로젝트 수행 시 명확한 목표 의식과 경영진의 전폭적 지원, 조직 구성원의 상호 협력, 조직원 간 정보 공유 등의 컨설팅 수용성과 태도 및 자세가 컨설팅성과에 미치는 유발효과는 충분히 예상할 수 있으며, 컨설팅 유효성에 중요한 영향요인으로 추정한다. 이에 본 연구는 선행연구를 바탕으로 수진기업 컨설팅 수용성이 컨설팅성과에 어떤 영향 관계가 있는지 실증 분석하기 위해서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 3] 수진기업의 컨설팅 수용성은 수진기업의 컨설팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

경영컨설팅의 역량은 경영컨설팅 수행의 결과에 직접적으로 영향을 미치면서 성공적인 컨설팅의 결정요인으로 작용한다. Cohen(1992)은 경영컨설팅 컨설턴트 직무역량이 컨설팅성과에 영향을 주는 요인으로 나타났으며, 수진기업의 컨설턴트의 전략적 컨설팅 능력의 관리역량이 경영컨설팅의 주요 성공 요인으로 제시하였다. 곽홍주(2008)는 경영컨설팅의 직무역량과 관리역량이 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석하였으며, 배용섭(2013)은 컨설팅성과에 영향을 미치는 경영컨설팅의 역량에 관한 연구에서 경영컨설팅의 공통역량과 직무역량은 컨설팅성과에 영향을 미친다고 주장하였고, 신재훈·동학림(2019)은 경영컨설팅 역량이 컨설팅성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석하였다.

따라서 선행연구에서 컨설팅성과 창출의 핵심 요인은 컨설턴트의 역량이며, 직무역량이 가장 중요한 영향요인으로 분석되었다. 컨설턴트의 역량이 경영컨설팅 결과물에 미치는 영향 관계는 성공적인 경영컨설팅을 수행하기

위해 무엇보다 중요한 결정적 요인으로 작용한다. 여기서 경영컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 함수관계 형성과 두 변수 간의 영향요인에 관한 인과관계를 추정할 수 있다. 이에 본 연구는 선행연구를 바탕으로 경영컨설턴트의 역량이 수진기업의 컨설팅성과에 어떤 영향 관계가 있는지 실증 분석하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 4] 컨설턴트의 역량은 수진기업의 컨설팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

서번트 리더십은 인간 존중이라는 원칙을 바탕으로 섬김의 자세로 봉사하는 마음을 갖고, 구성원들을 후원하고 지지하여 잠재력을 이끌어 내는 지도력을 일컫는다. 이에 컨설팅 수행 결과물로 수진기업의 컨설팅성과에 영향을 미칠 것으로 가정할 수 있다. Ehrhart(2004)는 조직의 동료를 돕는 상사의 서번트 리더십은 부하직원들의 관찰로 상호작용하여 동일한 행동으로 이어진다고 하였으며, 정현우 외(2018)는 창업보육센터 매니저의 서번트 리더십과 입주기업의 매니저 만족도 및 경영성과 연구에서 매니저의 서번트 리더십이 입주기업의 경영성과에 영향을 미친다고 분석하였다.

따라서 서번트 리더십이 수진기업 컨설팅성과에 미치는 영향 관계에 관한 직접적인 연구는 드물지만, 섬기고 봉사하는 컨설턴트의 민주적인 원리에 입각한 리더십 특성상 컨설팅성과의 동기유발 효과로 충분하다. 여기에 원인을 제공하는 서번트 리더십이 결과변수인 컨설팅성과에 미치는 함수관계 형성과 두 변수 간의 영향요인에 관한 인과 관계를 추정할 수 있다. 이에 본 연구는 선행연구를 바탕으로 경영컨설턴트의 서번트 리더십이 컨설팅성과에 어떤 영향 관계가 있는지 실증 분석하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

[가설 5] 컨설턴트의 서번트 리더십은 수진기업의 컨설팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

경영컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향 관계에 관한 연구는 활발히 이루어지고 있다. 하지만 수진기업의 컨설팅 수용성에 관한 선행연구는 경영자의 지원정도, 추진체계, 제도적 기반 여건, 조직원의 경험과 다양성 등의 수진기업 특성 또는 컨설팅사의 수행 능력에 대한 특성 등은 일부 연구되거나 조절 효과로 적용하였으나 경영컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 수진기업의 컨설팅 수용성의 매개 역할에 관한 실증적 연구는 드문 실정이다. Cohen(1992), 곽홍주(2008), 배용섭(2013), 신재훈·동학림(2019)의 선행연구에서 경영컨설턴트의 역량은 컨설팅성과에 영향을 미치는 것으로 제시하였으며, 수진기업 컨설팅 수용성이 컨설팅성과에 미치는 영향 관계에 관한 연구는 Cohen(1992), 곽홍주·장용삼(2009) 등에 의하여 유의미한 수준의 결과를 도출하였다.

따라서 컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향 관계는 성공적인 경영컨설팅을 수행하기 위해 컨설턴트의 프로젝트 수행 능력과 관계 구축 능력 등은 무엇보다 중요한 결정적 요인으로 작용한다. 여기에 컨설팅에 대한 수진기업 경영진의 전폭적인 지원과 조직 구성원의 적극적 참여, 명확한 목적과 목표 의식 등은 경영컨설턴트 역량과 컨설팅성과의 두 변수 간에 매개적 함수관계를 형성할 것으로 예상된다. 이에 본 연구는 선행연구를 바탕으로 수진기업의 컨설팅 수용성은 경영컨설턴트의 역량과 컨설팅성과 간에 어떤 영향 관계가 있는지 실증 분석하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**[가설 6] 수진기업의 컨설팅 수용성은 컨설턴트의 역량과 수진기업의
컨설팅성과 간에 매개 역할을 할 것이다.**

경영컨설팅의 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향 관계에 관한 연구는 드문 실정이다. 조직 및 조직 구성원에 미치는 영향 관계와 조직 행동에 미치는 영향 연구, 그리고 개인 및 특정 조직에 미치는 영향 관계는 활발히 연구되고 있다. 변미희·박주희(2016), 양지혜·김종인(2016), 이형수(2017), 정현우 외(2018) 등의 선행연구에서 서번트 리더십이 긍정적 결과로 나타나는 태도와 행동, 그리고 직무성과와 조직성과와의 관계를 추정해 볼 때, 경영컨설팅의 서번트 리더십은 수진기업의 추종자들은 컨설팅 수행에 컨설턴트의 섬기는 리더십에 영향을 받아 프로젝트 수행 결과에 긍정적인 영향을 미치는 것을 유추할 수 있다.

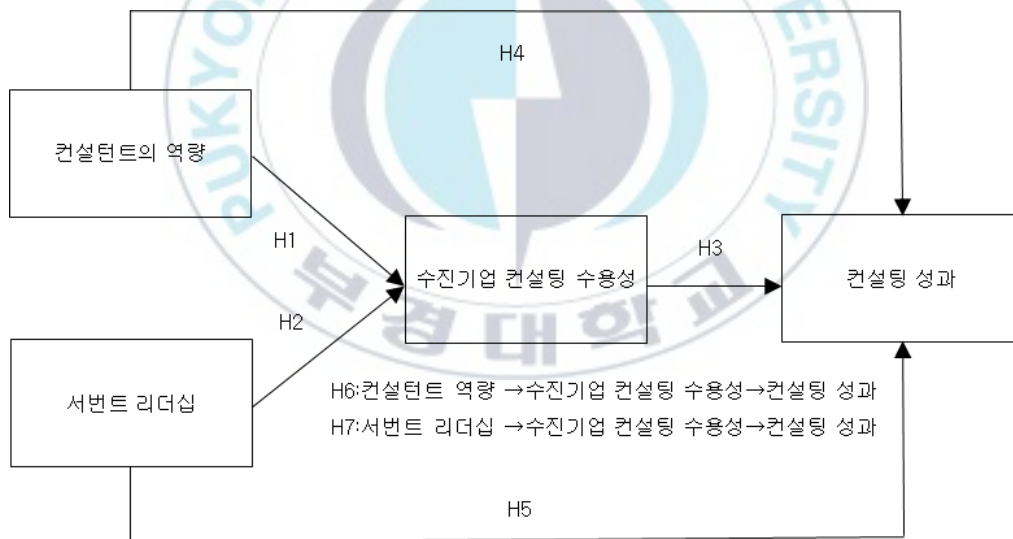
따라서 컨설턴트의 섬김의 자세와 이타적 태도는 수진기업의 추진자들에게 긍정적인 태도와 행동을 유도할 수 있다. 경영컨설팅 수행 중에 컨설턴트는 컨설팅을 이끄는 리더의 역할을 수행하고 있기 때문에 컨설턴트와 수진기업 추진 담당자는 리더와 추종자의 영향 관계가 성립된다고 추정할 수 있다. 여기에 컨설팅에 대한 수진기업 경영진의 전폭적인 지원과 조직 구성원의 적극적 참여, 명확한 목적과 목표 의식 등은 경영컨설팅의 서번트 리더십과 컨설팅성과의 두 변수 간에 매개적 함수관계를 형성할 것으로 예상된다. 이에 본 연구는 선행연구를 바탕으로 수진기업의 컨설팅 수용성은 경영컨설팅의 서번트 리더십과 컨설팅성과 간에 어떤 영향 관계가 있는지 실증 분석하기 위해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**[가설 7] 수진기업의 컨설팅 수용성은 컨설턴트의 서번트 리더십과 수
진기업의 컨설팅성과 간에 매개 역할을 할 것이다.**

제3장 연구방법

제1절 연구모형

본 연구는 선행연구를 바탕으로 컨설턴트의 역량과 컨설턴트의 서번트 리더십을 독립변수로 수진기업의 컨설팅 수용성과 컨설팅성과를 종속변수로 설정하였으며, 또한 수진기업의 컨설팅 수용성은 매개적 역할로도 제시한다. 이에 다음 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.



<그림 3-1> 연구모형

제2절 변수의 조작적 정의

1. 경영컨설턴트 역량

경영컨설턴트의 역량은 의뢰기업의 특성을 고려하여 컨설팅 프로젝트 수행에 필요한 전문지식과 경험, 문제 현황 파악과 해결 능력 등을 갖추어야 한다. 경영컨설턴트는 독립적이고 객관적인 제3자 입장에서 의뢰기업의 현상을 파악하고 분석하여 주요 경영상의 문제들을 도출하여 해결과제와 방안을 제시하여야 한다. 고객 기업이 실행할 수 있는 계획을 수립하는 역할을 하게 되며, 경영컨설턴트가 가지고 있는 전문지식과 경험 등을 바탕으로 고객 기업의 컨설팅성과를 향상시키는데 기여할 수 있는 자세가 요구된다. 따라서 경영컨설턴트 역량은 컨설팅을 수행하기 위한 지식과 능력, 경험 등의 총체적 역량이다.

본 연구에서는 경영컨설턴트의 역량은 김문준·장석인(2015), 신재훈·동학림(2019) 등의 선행연구를 중심으로 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하였다. 공통역량은 전문가 품위유지, 자신감, 직업윤리, 고객지향성으로 설정하였으며, 직무역량은 분석 및 대안 제시 능력, 전략적사고 능력, 정보수집 능력, 커뮤니케이션으로 설정하였고, 관리역량은 추진력, 관계 구축 능력, 코칭 및 임파워먼트, 유연성으로 설정하였으며, 12문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

2. 경영컨설턴트 서번트 리더십

서번트 리더십은 리더가 부하직원들에게 인간의 존엄과 가치를 존중하는

근본적인 문제 인식에서 출발하며, 이런 바탕에서 구성원들의 자발적 참여와 응성을 도모하고, 공감대가 형성되는 커뮤니케이션, 민주적인 의사결정 과정, 공동체 의식의 고취라고 인식된다. 따라서 서번트 리더십은 구성원들이 자신의 역량을 최대한 발휘하여 조직의 일원으로 흡수되고 동기부여를 하여 성과 창출에 기여할 수 있도록 유인 효과를 극대화하는 행동양식이다.

본 연구에서는 Barbuto & Wheeler(2006)가 제시한 서번트 리더십을 바탕으로 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 청지기로 구분하였다. 이타적 소명은 고객 우선, 담당자 보살핌, 이타적 양보, 업무외적 도움으로 설정하였으며, 감정적 치유는 독려와 격려, 정서적 도움, 감정적 치유 능력으로 설정하였다. 지혜는 업무 동향 파악, 미래예측 능력, 기업 중요사항 관심도, 업무대응 준비도, 미래 진행 방향으로 설정하였으며, 설득은 업무의 진행 설득력, 비전에 대한 설득력, 구성원에 대한 설득력, 업무의 당위성 설득력, 이해와 설득의 선천적 능력으로 설정하였다. 마지막으로 청지기는 공동체 의식 장려, 기업에 유익한 격려로 설정하였으며, 19문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

3. 수진기업 컨설팅 수용성

수진기업의 컨설팅 수용성은 수진기업 최고경영진의 컨설팅 프로젝트 수행 시 추진과제의 확실한 목적과 목표설정과 적극적인 지원과 의지, 그리고 구성원의 컨설팅 프로젝트 수행에 대한 자세 및 태도, 상호협조와 정보 공유 등으로 인식된다. 특히 의뢰기업이 처해 있는 경영환경과 인적자원의 구조, 경영체계, 경쟁력, 보유한 기술력, 최고경영자의 경영철학까지 포함한다.

본 연구에서는 수진기업 컨설팅 수용성은 컨설팅성과에 미치는 영향 관계에서 독립변수로 설정하였다. 또한 경영컨설턴트의 역량과 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향과의 관계에서 매개효과를 나타내는 수진기업 컨설팅 수용성은 배용섭(2013), 신재훈·동학림(2019) 등의 선행연구를 중심으로 수진기업 최고경영진의 컨설팅 프로젝트 수행 시 추진과제의 확실한 목적 및 목표 수립, 경영자의 자원지원과 의지, 조직원 간 상호 대화와 협조, 조직원의 프로젝트의 명확한 이해도, 프로젝트 정보의 조직원 간 공유 정도로 설정하였으며, 5문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다.

4. 컨설팅성과

컨설팅성과는 컨설팅 수행 시 계획된 내용 안에 기간, 예산, 범위, 품질 등의 목표에 도달하여 결과를 도출하고 이는 수진기업의 경영성과 증대에 기여하는 정도이다.

본 연구에서는 컨설팅성과는 곽홍주(2008), 배용섭(2013), 신재훈·동학림(2019)등의 선행연구를 중심으로 경영컨설팅 기간 준수, 예산 범위 내 수행 여부, 계획된 범위 수행 여부, 계획된 목표의 품질수준 달성 여부를 컨설팅성과의 완성도로 설정하고, 고객만족도, 매출 확대 및 원가절감 등 재무성과의 개선, 업무 프로세스 개선도, 구성원의 문제해결 및 업무수행 능력 개선 여부 등을 컨설팅성과의 기여도로 설정하였으며, 8문항으로 구성하여 Likert 5점 척도로 측정하였다. 여기서 기여도는 요인추출이 되지 않았다. 이상으로 본 연구에서 선행연구를 바탕으로 구성한 설문 항목은 다음 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 설문 항목

구분	변 수		문항	문 항	출처
독립 변수	컨설턴트 역량	공 통 역 량	4	전문가 품위유지, 자신감, 직업윤리, 고객지향성	김문준· 장석인 (2015)
		직 무 역 량	4	분석 및 대안 제시 능력, 전략적사고 능력, 정보수 집 능력, 커뮤니케이션	
		관 리 역 량	4	추진력, 관계 구축 능력, 코칭 및 임파워먼트, 유연성	
	컨설턴트 서번트 리더십	이타적 소 명	4	고객 우선, 담당자 보살핌, 이타적 양보, 업무외적 도움	Barbuto & Wheeler (2006)
		감정적 치 유	3	독려와 격려, 정서적 도움, 감정적 치유 능력	
		지 혜	5	업무 동향 파악, 미래예측 능력, 기업 중요사항 관 심도, 업무대응 준비도, 미래 진행 방향	
		설 득	5	업무의 진행 설득력, 비전에 대한 설득력, 구성원에 대한 설득력, 업무의 당위성 설득력, 이해와 설득의 선천적 능력	
		청지기	2	공동체 의식 장려, 기업에 유익한 격려	
매개 변수	수진기업 컨설팅 수용성		5	목적 및 목표 수립, 경영자 지원과 의지, 구성원 상 호 대화와 협조, 구성원 컨설팅 목표 이해도, 구성 원 정보 공유정도	신재훈· 동학립 (2019)
종속 변수	컨설팅 성 과	완성도	4	계획기간 준수, 예산 범위 준수, 계획 범위 준수, 목표 수준 달성	배용섭 (2013)
		기여도	4	고객만족도, 재무성과, 프로세스 개선, 구성원 역량 개선도	
통제 변수	성별		1	남, 여	연구자
	연령		1	21~30세, 31~40세, 41~50세, 51~60세, 61세 이상	
	학력		1	중졸이하, 고졸, 전문대졸, 대졸, 대학원 이상	
	직위		1	사원/주임, 대리/계장, 과장/선임, 차장/부장/책임, 임원	
	분야		1	경영전략, 재무, 마케팅, 생산혁신, 연구개발, 인적 자원, 경영시스템(ISO), 성과(조직전반)분야, 기타	
	종업원수		1	10인 이하, 11~50인, 51~100인, 101~200인, 201~300 인, 300인 초과	
	업종		1	자동차부품, 조선기자재, 석유화학, 전기·전자(IT 포함), 기계·장비, 금속가공, 섬유·의복, 서비스업 종, 기타	
	수진횟수		1	0회, 1회, 2회, 3회, 4회, 5회 이상	

제3절 연구표본 선정 및 자료수집

본 연구에서 설정한 연구 가설들을 검증하기 위하여 전국(부산·울산·경남 소재 중소기업 중심)에 소재하고 있는 컨설팅을 받은 적이 있는 중소기업을 대상으로 임의표본추출 방법을 사용하여 직접 방문과 우편, 유선 등으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구의 목적은 경영컨설팅을 받았던 중소기업을 대상으로 컨설턴트의 역량과 서번트 리더십이 수진기업 컨설팅성과에 미치는 영향과 이러한 관계에서 컨설팅 수용성의 매개효과를 검증하는 것이다. 이러한 연구 목적을 검증하기 위해 설문지를 통한 자료 수집은 응답할 당시 응답자의 기분 상태나 상황에 따라서 영향을 받을 수 있고, 또한 사회적으로 바람직한 방향으로 응답할 위험은 표본을 무작위로 추출하여 이러한 위험 요소를 어느 정도 감소시켰으며, 표준화되어 있는 설문지를 활용하여 결과치에 대한 비교가능성을 높였으며, 가설 검증의 수단으로 설문지를 사용하였다. 본 연구 과정에서 회수되지 않은 설문지와 불성실하게 응답한 설문지 21부를 제외한 총 450부의 설문지를 최종분석에 사용하였다. 설문조사 기간은 2020년 6월 1일부터 7월 30일까지 조사하였으며, 최종 유효 설문지율은 96%이다.

제4절 분석방법

본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하기 위해 수집된 설문자료는 통계 패키지 SPSS 25.0을 이용하여 분석하였다. 컨설턴트의 역량 및 서번트 리더십, 수진기업 컨설팅성과 및 수진기업 컨설팅 수용성의 영향 관계를 고

찰하기에 앞서 본 연구에서 채택하여 사용한 측정 도구가 유효한 변수인지에 대한 검증 절차를 먼저 실시하였으며, 그 다음 가설검증을 실시하였다. 먼저 기초적인 분석 절차로 실증적 연구의 표본에 대한 특성을 파악하기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였으며, 각 변수들의 구성개념 타당성(construct validity)을 검증하기 위해 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 또한 각 변수들의 신뢰성을 검증하기 위해 크론바 알파(Cronbach Alpha) 계수를 이용한 내적일관성 검증 방법을 사용하였다.

가설검증을 위한 분석기법으로는 컨설턴트의 역량과 서번트 리더십이 수진기업 컨설팅성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 상관분석(correlation analysis)과 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 본 연구는 컨설턴트의 역량 및 서번트 리더십과 수진기업의 컨설팅성과 사이에서 수진기업 컨설팅 수용성의 매개 역할에 관한 가설들을 검증하기 위해 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다.

3단계 회귀분석의 절차와 조건은 다음과 같다. 1단계는 독립변수를 매개변수에 회귀시켜서 독립변수는 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 2단계는 독립변수를 종속변수에 회귀시켜서 독립변수는 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 3단계는 독립변수와 매개변수를 종속변수에 회귀시켜서 매개변수는 종속변수에 유의미한 영향을 미쳐야 하며, 독립변수의 종속변수에 대한 영향관계는 2단계 보다 적거나 없어야 한다. 여기서 종속변수에 대하여 오직 매개변수를 통해서 영향을 주는 매개변수 전체가 통제되었을 때 완전매개효과(perfect mediating effect)를 갖게 된다. 반면에 종속변수에 대하여 독립변수와 매개변수 모두가 유의미하고, 독립변수의 효과가 2단계 회귀분석보다 3단계 회귀분석이 적을 경우는 부분매개효과(partial mediating effect)를 갖게 된다.

제4장 실증분석

제1절 연구표본의 인구통계학적 특성

표본의 특성을 살펴보면, 응답자의 성별 분포는 남성이 348명(77.3%)이고, 여성이 102명(22.7%)이다. 응답자는 남성이 더 많음을 알 수 있다. 응답자의 연령은 21~30세 45명(10.0%), 31~40세 113명(25.1%), 41~50세 164명(36.4%), 51~60세 106명(23.6%), 61세 이상 22명(4.9%)으로 각각 분포하고 있다. 응답자의 학력별 분포는 고졸 이하 59명(13.1%), 전문대졸 69명(15.3%), 대졸 245명(54.4%), 대학원 졸업 이상 77명(17.1%)으로 나타나고 있다. 표본의 71%가 대졸이상 임을 알 수 있다. 응답자의 직위는 사원/주임 64명(14.2%), 대리/계장 55명(12.2%), 과장/선임 83명(18.4%), 차장/부장/책임 137명(30.4%), 임원 111명(24.7%)으로 각각 분포하고 있다.

응답자의 컨설팅 분야는 경영전략 78명(17.3%), 재무 34명(7.6%), 마케팅 51명(11.3%), 생산혁신 113명(25.1%), 연구개발 52명(11.6%) 인적자원 10명(2.2%), 경영시스템(ISO) 53명(11.8%), 성과(조직전반) 33명(7.3%), 기타 26명(5.8%)으로 각각 분포하고 있다. 생산혁신 분야가 가장 많이 분포하고 있다. 응답자의 업종은 자동차부품 125명(27.8%), 조선기자재 54명(12.0%), 석유화학 27명(6.0%), 전기·전자(IT포함) 40명(8.9%), 기계·장비 66명(14.7%), 금속가공 28명(6.2%), 섬유·의복 13명(2.9%), 서비스업종 49명(10.9%), 기타 48명(10.7%)으로 각각 분포하고 있다. 자동차부품과 기계·장비 업종이 가장 많이 분포하고 있다. 본 연구의 실증분석에 사용된 표본의 특성은 다음의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 연구표본의 인구통계학적 분포

변 수	집 단	빈도수	비율(%)
성별	남	348	77.3
	여	102	22.7
연령	21~30세	45	10.0
	31~40세	113	25.1
	41~50세	164	36.4
	51~60세	106	23.6
	61세 이상	22	4.9
학력	고졸이하	59	13.1
	전문대졸	69	15.3
	대졸	245	54.4
	대학원 이상	77	17.1
직위	사원/주임	64	14.2
	대리/계장	55	12.2
	과장/선임	83	18.4
	차장/부장/책임	137	30.4
	임원	111	24.7
분야	경영전략	78	17.3
	재무	34	7.6
	마케팅	51	11.3
	생산혁신	113	25.1
	연구개발	52	11.6
	인적자원	10	2.2
	경영시스템(ISO)	53	11.8
	성과(조직전반)분야	33	7.3
	기타	26	5.8
	자동차부품	125	27.8
업종	조선기자재	54	12.0
	석유화학	27	6.0
	전기·전자(IT포함)	40	8.9
	기계·장비	66	14.7
	금속가공	28	6.2
	섬유·의복	13	2.9
	서비스업종	49	10.9
	기타	48	10.7
	합 계	450	100

제2절 타당성 및 신뢰성 분석

일반적으로 연구를 위해서 수집하고 측정한 수집 자료가 실증분석에 적합한가를 검증하는 주요 기준은 타당성과 신뢰성이 대표적이다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 설정한 연구가설을 실증적으로 분석하기 전에, 설문조사에 사용하고 측정한 여러 변수들의 구성개념 타당성과 신뢰성을 확보하고 있는지에 대한 요인분석과 신뢰성 분석을 통하여 적합한 자료가 수집되었는지에 대하여 검증하였다.

타당성의 측정방법은 varimax 회전을 포함하는 주성분분석(principal component analysis)을 이용하였으며, 신뢰성의 측정 방법으로는 Cronbach's α 계수를 활용한 내적일관성 분석방법(internal consistency reliability)을 이용하였다.

측정 도구의 타당성을 분석한 결과, 고유값(eigen value)이 1 이상인 요인과 요인적재값(factor loading)이 0.6을 기준으로 그 유의성을 분석한 결과, 연구자가 의도한 구성 및 판별 기준에 부합되는 결과를 보여주었다. 측정 도구의 신뢰도는 Nunnally(1978)가 제시한 기준 0.6을 충족하였으며, 특히 본 연구의 측정 도구에 대한 신뢰도는 모든 항목에서 0.80 이상으로서 높은 신뢰도를 확보하였고, 그 결과는 다음 <표 4-2>와 같다.

본 연구의 연구변수들은 컨설턴트 역량, 서번트 리더십, 수진기업 컨설팅 수용성, 컨설팅성파로 각각 4개의 요인들로 구분되었으며, 전체 변량의 71.637%를 설명하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 의도한 대로 타당성을 확보하고 가설을 검증하였다.

<표 4-2> 타당성 및 신뢰성 분석 결과

변 수		요인성분				크론바 알파
		1	2	3	4	
컨설팅 역량	(2)자신감	0.775	0.248	0.173	0.185	0.936
	(1)전문가 품위유지	0.755	0.240	0.145	0.127	
	(3)직업윤리	0.748	0.199	0.216	0.087	
	(7)정보수집능력	0.744	0.251	0.222	0.173	
	(6)전략적사고	0.736	0.246	0.207	0.169	
	(5)분석 및 대안제시	0.729	0.266	0.210	0.167	
	(4)고객지향성	0.722	0.199	0.202	0.166	
	(9)추진력	0.701	0.283	0.216	0.202	
	(8)커뮤니케이션	0.684	0.226	0.226	0.223	
서번트 리더십	(6)정서적 도움	0.271	0.823	0.160	0.169	0.923
	(7)감정적 치유 능력	0.258	0.802	0.242	0.086	
	(5)독려와 격려	0.286	0.798	0.153	0.182	
	(4)업무외적 도움	0.229	0.797	0.154	0.105	
	(3)이타적 양보	0.299	0.758	0.207	0.167	
	(8)업무동향 파악	0.276	0.627	0.276	0.177	
컨설팅 수용성	(3)구성원 상호 대화와 협조	0.298	0.218	0.765	0.225	0.877
	(5)구성원 정보공유정도	0.255	0.230	0.755	0.213	
	(4)구성원 컨설팅 목표이해도	0.283	0.293	0.743	0.179	
	(2)경영자 지원과 의지	0.350	0.261	0.650	0.249	
컨설팅 성과	(2)예산범위 준수	0.193	0.155	0.220	0.853	0.883
	(1)계획기간 준수	0.250	0.220	0.231	0.827	
	(3)계획범위 준수	0.317	0.207	0.233	0.745	
고유값(eigen value)		11.345	1.809	1.581	1.026	
%분산		51.569	8.222	7.185	4.662	
%누적		51.569	59.791	66.975	71.637	

제3절 연구가설 검증

1. 상관관계 분석

주요인 분석 결과 신뢰성과 단일 차원성이 입증된 각 연구의 단위별 척도에 대하여 서로의 관계가 어떤 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 본 연구에서 검증하는 각 변수들과 통계학적 요인들의 상관관계를 분석한 상관관계표를 제시하면 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3>을 살펴보면, 좀 더 포괄적인 시사점을 얻기 위해 독립변수, 종속변수, 매개변수에 인구통계학적 변수를 포함한 각 변수들의 상관관계를 살펴보았는데, 컨설턴트 역량, 서번트 리더십, 수진기업 컨설팅 수용성, 컨설팅성과의 각 관계가 서로 정(+)의 상관관계가 있다.

컨설턴트 역량과 서번트 리더십이 컨설팅 수용성에 정(+)의 상관관계가 있고, 컨설팅 수용성이 컨설팅성과에 정(+)의 상관관계가 있고, 컨설턴트 역량과 서번트 리더십이 컨설팅성과에 정(+)의 상관관계가 있으며, 이러한 컨설턴트 역량과 컨설팅성과의 관계에 수진기업 컨설팅 수용성의 매개효과 과정을 예측할 수 있다.

또한 각 연구가설에 투입되는 컨설턴트 역량과 서번트 리더십, 수진기업 컨설팅 수용성, 그리고 컨설팅성과의 각 변수 간의 상관계수는 0.495~0.660으로 다중공선성은 어느 정도 있을 것으로 추정할 수 있으나 상관분석 단계에서 단정할 수 없으며, 가설검증 과정에서 구체적으로 확인하였다.

<표 4-3> 상관관계 분석 결과

구 분	평균	표준 편차	성별(여)	연령	학력	직위	역량	리더 십	수용 성	성 과
성별(여)	0.23	0.419	1							
연령	2.88	1.035	-.282**	1						
학력	3.76	0.889	-.198**	.131**	1					
직위	3.39	1.354	-.431**	.670**	.342**	1				
역량	4.14	0.587	0.055	.110*	-0.038	.174**	1			
리더십	3.74	0.759	0.070	.110*	-0.077	.118*	.642**	1		
수용성	3.94	0.668	.118*	0.019	-0.047	.113*	.660**	.613**	1	
성 과	4.10	0.642	0.069	.112*	-0.033	.117*	.562**	.495**	.602**	1

N=450, ** p<0.01, * p<0.05

2. 가설검증

2-1. 가설 1 검증

가설 1 : 컨설턴트의 역량은 수진기업의 컨설팅 수용성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트 역량이 수진기업 컨설팅 수용성에 미치는 영향력을 회귀분석으로 알아본 결과, 다음 <표 4-4>와 같다. 모델1은 종속변수인 컨설팅 수용성에 인구 통계학적 변수들을 통제변수로 설정하고 명목척도인 성별은 더미변수로 변환하여 영향력을 분석하였으며, 모델2는 모델1의 통제변수를 먼저 입력한 다음 독립변수인 컨설턴트 역량을 추가하여 입력하는 위계적 회귀분석 방법을 적용하였다.

모델2의 회귀분석을 위하여 독립변수 간 다중공선성을 검토한 결과, 공차한계가 0.1미만이 아닌 1에 가깝고, VIF(분산팽창지수)는 1.064~2.369로 10미만이므로 다중공선성은 없다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다중회귀분석을 실시한 결과, 컨설턴트 역량($\beta = .643$, $p < 0.01$)이 높을수록 수진기업 컨설팅 수용성은 높아지는 것으로 분석되고, 독립변수인 컨설턴트 역량이 종속변수인 수진기업 컨설팅 수용성을 설명하는 설명력은 45.0%($R^2 = .450$)이다. 이에 컨설턴트 역량이 컨설팅 수용성에 통계적으로 유의미한 정(+)의 결과를 나타내고 있기 때문에 가설1은 지지되었다.

따라서 수진기업의 컨설팅 수용성을 증가시키는데 컨설턴트의 역량이 중요함을 나타내고 있다.

<표 4-4> 컨설턴트 역량과 컨설팅 수용성의 회귀분석 결과

종속변수 : 수진기업 컨설팅 수용성							
변 수		모델 1		모델 2			
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
						공차한 계	VIF
통 제 변 수	(상수)		23.628**		4.582**		
	성별(여)	0.200**	3.917	0.101*	2.559	0.795	1.258
	연령	-0.123	-1.960	-0.101*	-2.109	0.539	1.855
	학력	-0.100*	-2.012	-0.032	-0.838	0.854	1.171
	직위	0.315**	4.547	0.123*	2.274	0.422	2.369
독립 변수	컨설턴트 역 량			0.643**	17.707	0.939	1.064
R^2		0.061**		0.450**			
ΔR^2				0.388			
F값		7.279**		72.621**			

N=450, ** p<0.01, * p<0.05

2-2. 가설 2 검증

가설 2 : 컨설턴트의 서번트 리더십은 수진기업의 컨설팅 수용성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트의 서번트 리더십이 수진기업 컨설팅 수용성에 미치는 영향력을 회귀분석으로 알아본 결과, 다음 <표 4-5>와 같다. 모델1은 종속변수인 컨설팅 수용성에 인구 통계학적 변수들을 통제변수로 설정하고 명목척도인 성별은 더미변수로 변환하여 영향력을 분석하였으며, 모델2는 모델1의 통제변수를 먼저 입력한 다음 독립변수인 서번트 리더십을 추가하여 입력하는 위계적 회귀분석 방법을 적용하였다.

모델2의 회귀분석을 위하여 독립변수 간 다중공선성을 검토한 결과, 공차한계가 0.1미만이 아닌 1에 가깝고, VIF(분산팽창지수)는 1.048~2.316으로 10미만이므로 다중공선성은 없다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다중회귀분석을 실시한 결과, 컨설턴트 서번트 리더십($\beta = .595$, $p < 0.01$)이 높을수록 수진기업의 컨설팅 수용성은 높아지는 것으로 분석되고, 컨설턴트 서번트 리더십이 종속변수인 수진기업 컨설팅 수용성을 설명하는 설명력은 39.9%($R^2 = .399$)이다. 이에 컨설턴트 서번트 리더십이 컨설팅 수용성에 통계적으로 유의미한 정(+)의 결과를 나타내고 있기 때문에 가설2는 지지되었다. 따라서 수진기업의 컨설팅 수용성을 증가시키는데 컨설턴트의 역량뿐만 아니라 컨설턴트의 서번트 리더십도 중요함을 알 수 있다.

<표 4-5> 컨설턴트 서번트 리더십과 컨설팅 수용성의 회귀분석 결과

종속변수 : 수진기업 컨설팅 수용성							
변 수		모델 1		모델 2			
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
						공차한 계	VIF
통 제 변 수	(상수)		23.628**		10.987**		
	성별(여)	0.200**	3.917	0.116**	2.810	0.798	1.254
	연령	-0.123	-1.960	-0.141**	-2.819	0.539	1.854
	학력	-0.100*	-2.012	-0.028	-0.689	0.851	1.175
	직위	0.315**	4.547	0.196**	3.506	0.432	2.316
독립 변수	서번트 리더십			0.595**	15.776	0.954	1.048
R^2		0.061**		0.399**			
ΔR^2				0.337			
F값		7.279**		58.846**			

N=450, ** p<0.01, * p<0.05

2-3. 가설 3 검증

가설 3 : 수진기업의 컨설팅 수용성은 수진기업의 컨설팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

수진기업 컨설팅 수용성이 컨설팅성과에 미치는 영향력을 회귀분석으로 알아본 결과, 다음 <표 4-6>과 같다. 모델1은 종속변수인 컨설팅성과에 인구 통계학적 변수들을 통제변수로 설정하고 명목척도인 성별은 더미변수로 변환하여 영향력을 분석하였으며, 모델2는 모델1의 통제변수를 먼저 입력한 다음 독립변수인 수진기업 컨설팅 수용성을 추가하여 입력하는 위계적 회귀분석 방법을 적용하였다.

모델2의 회귀분석을 위하여 독립변수 간 다중공선성을 검토한 결과, 공차한계가 0.1미만이 아닌 1에 가깝고, VIF(분산팽창지수)는 1.065~2.380으로 10미만이므로 다중공선성은 없다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다중회귀분석을 실시한 결과, 수진기업 컨설팅 수용성($\beta = .599$, $p < 0.01$)이 높을수록 컨설팅성과는 높아지는 것으로 분석되고, 수진기업 컨설팅 수용성이 종속변수인 컨설팅성과를 설명하는 설명력은 37.4%($R^2 = .374$)이다. 이에 수진기업 컨설팅 수용성이 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 결과를 나타내고 있기 때문에 가설3은 지지되었다.

따라서 수진기업의 컨설팅성과를 증가시키려면 수진기업의 컨설팅 수용성에 대한 관리가 필요함을 알 수 있다.

<표 4-6> 수진기업 컨설팅 수용성과 컨설팅성과의 회귀분석 결과

종속변수 : 컨설팅성과							
변 수		모델 1		모델 2			
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
						공차한 계	VIF
통 제 변 수	(상수)		24.486**		8.676**		
	성별(여)	0.142**	2.742	0.022	0.520	0.784	1.275
	연령	0.047	0.746	0.121*	2.348	0.535	1.869
	학력	-0.069	-1.386	-0.010	-0.242	0.855	1.170
	직위	0.170*	2.419	-0.019	-0.325	0.420	2.380
독립 변수	컨설팅 수용성			0.599**	15.442	0.939	1.065
R^2		0.037**		0.374**			
ΔR^2				0.336			
F값		4.288**		52.953**			

N=450, ** p<0.01, * p<0.05

2-4. 가설 4 검증

가설 4 : 컨설턴트의 역량은 수진기업의 컨설팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향력을 회귀분석으로 알아본 결과, 다음 <표 4-7>과 같다. 모델1은 종속변수인 컨설팅성과에 인구 통계학적 변수들을 통제변수로 설정하고 명목척도인 성별은 더미변수로 변환하여 영향력을 분석하였으며, 모델2는 모델1의 통제변수를 먼저 입력한 다음 독립변수인 컨설턴트 역량을 추가하여 입력하는 위계적 회귀분석 방법을 적용하였다.

모델2의 회귀분석을 위하여 독립변수 간 다중공선성을 검토한 결과, 공차한계가 0.1미만이 아닌 1에 가깝고, VIF(분산팽창지수)는 1.064~2.369로 10미만이므로 다중공선성은 없다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다중회귀분석을 실시한 결과, 컨설턴트 역량($\beta = .551$, $p < 0.01$)이 높을수록 컨설팅성과는 높아지는 것으로 분석되고, 컨설턴트 역량이 종속변수인 컨설팅성과를 설명하는 설명력은 32.2%($R^2 = .322$)이다. 이에 컨설턴트 역량이 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 결과를 나타내고 있기 때문에 가설4는 지지 되었다.

따라서 수진기업의 컨설팅성과를 증가시키려면 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 역량이 중요함을 알 수 있다.

<표 4-7> 컨설턴트 역량과 컨설팅성과의 회귀분석 결과

종속변수 : 컨설팅성과							
변 수		모델 1		모델 2			
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
						공차한 계	VIF
통 제 변 수	(상수)		24.486**		6.787**		
	성별(여)	0.142**	2.742	0.057	1.303	0.795	1.258
	연령	0.047	0.746	0.066	1.232	0.539	1.855
	학력	-0.069	-1.386	-0.012	-0.273	0.854	1.171
	직위	0.170*	2.419	0.006	0.092	0.422	2.369
독립 변수	컨설턴트 역 량			0.551**	13.656	0.939	1.064
R^2		0.037**		0.322**			
ΔR^2				0.285			
F값		4.288**		42.159**			

N=450, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

2-5. 가설 5 검증

가설 5 : 컨설턴트의 서번트 리더십은 수진기업의 컨설팅성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

컨설턴트 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향력을 회귀분석으로 알아본 결과, 다음 <표 4-8>과 같다. 모델1은 종속변수인 컨설팅성과에 인구 통계학적 변수들을 통제변수로 설정하고 명목척도인 성별은 더미변수로 변환하여 영향력을 분석하였으며, 모델2는 모델1의 통제변수를 먼저 입력한 다음 독립변수인 컨설턴트 서번트 리더십을 추가하여 입력하는 위계적 회귀분석 방법을 적용하였다.

모델2의 회귀분석을 위하여 독립변수 간 다중공선성을 검토한 결과, 공차한계가 0.1미만이 아닌 1에 가깝고, VIF(분산팽창지수)는 1.048~2.316으로 10미만이므로 다중공선성은 없다. 따라서 본 데이터는 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

다중회귀분석을 실시한 결과, 컨설턴트 서번트 리더십($\beta = .477$, $p < 0.01$)이 높을수록 컨설팅성과는 높아지는 것으로 분석되고, 컨설턴트 서번트 리더십이 종속변수인 컨설팅성과를 설명하는 설명력은 25.4%($R^2 = .254$)이다. 이에 컨설턴트 서번트 리더십이 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 정(+)의 결과를 나타내고 있기 때문에 가설5는 지지 되었다.

따라서 수진기업의 컨설팅성과를 증가시키려면 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 역량이 중요할 뿐만 아니라 컨설턴트의 서번트 리더십도 중요함을 알 수 있다.

<표 4-8> 컨설턴트 서번트 리더십과 컨설팅성과의 회귀분석 결과

종속변수 : 컨설팅성과							
변 수		모델 1		모델 2			
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
						공차한 계	VIF
통 제 변 수	(상수)		24.486**		12.735**		
	성별(여)	0.142**	2.742	0.074	1.620	0.798	1.254
	연령	0.047	0.746	0.032	0.576	0.539	1.854
	학력	-0.069	-1.386	-0.012	-0.264	0.851	1.175
	직위	0.170*	2.419	0.075	1.197	0.432	2.316
독립 변수	서번트 리더십			0.477**	11.352	0.954	1.048
R^2		0.037**		0.254**			
ΔR^2				0.217			
F값		4.288**		30.188**			

N=450, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

2-6. 가설 6, 가설 7 검증

가설 6 : 수진기업의 컨설팅 수용성은 컨설턴트의 역량과 수진기업의 컨설팅성과 간에 매개 역할을 할 것이다.

가설 7 : 수진기업의 컨설팅 수용성은 컨설턴트의 서번트 리더십과 수진기업의 컨설팅성과 간에 매개 역할을 할 것이다.

본 연구는 컨설턴트의 역량 및 서번트 리더십과 수진기업의 컨설팅성과 사이에서 수진기업 컨설팅 수용성의 매개역할에 관한 가설들을 검증하기 위해서 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 실시하였다.

먼저, 컨설턴트 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향력에 대한 수진기업 컨설팅 수용성의 매개효과를 3단계 매개회귀분석으로 알아본 결과, 다음 <표 4-9>와 같다.

회귀식 3의 종속변수인 컨설팅성과에 인구 통계학적 변수들을 통제변수로 설정하고 명목척도인 성별은 더미변수로 변환하여 영향력을 분석하였으며, 통제변수를 먼저 입력한 다음 독립변수인 컨설턴트 역량과 매개변수인 수진기업 컨설팅 수용성을 추가하여 입력하는 위계적 회귀분석 방법을 적용하였다. 회귀식 3의 분석을 위하여 독립변수 간 다중공선성을 검토한 결과, 공차한계가 0.1미만이 아닌 1에 가깝고, VIF(분산팽창지수)는 1.173~2.396으로 10미만이므로 다중공선성은 없다. 따라서 본 데이터는 매개효과 검증을 위하여 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

1단계에서는 독립변수인 컨설턴트 역량이 컨설팅 수용성에 유의미한 영향($\beta = .643$, $p < 0.01$)을 미치고 있어, 독립변수가 매개변수에 유의미한 영향을 미쳐야 한다는 1단계 조건이 충족되었다. 2단계에서는 컨설턴트 역량이

컨설팅성과에 유의미한 영향($\beta = .551, p < 0.01$)을 미치고 있어, 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미쳐야 한다는 2단계 조건이 충족되었다. 마지막으로 3단계에서 컨설팅성과에 컨설턴트 역량과 컨설팅 수용성을 동시에 회귀한 가운데 매개변수인 컨설팅 수용성은 컨설팅성과에 유의미한 영향($\beta = .417, p < 0.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수인 컨설턴트 역량은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 영향($\beta = .283, p < 0.01$)을 미치고, 종속변수에 대한 독립변수의 3단계 회귀분석 영향력은 2단계보다 적거나($\beta = .551, p < 0.01 \rightarrow \beta = .283, p < 0.01$) 전혀 없어야 한다는 3단계 조건이 충족되었다. 따라서 컨설턴트 역량과 컨설팅성과 간의 관계에서 컨설팅 수용성이 매개 작용을 하고 있기 때문에 가설 6은 지지되었다. 여기서 컨설턴트 역량과 컨설팅 수용성이 컨설팅성과에 동시에 유의미한 영향을 미치고 있기 때문에 두 변수 사이에서 컨설팅 수용성은 부분 매개 역할을 하는 것을 알 수 있다.

<표 4-9> 가설6의 3단계 매개회귀분석 결과

변 수	회귀식 1 (컨설팅 수용성)		회귀식 2 (컨설팅성과)		회귀식 3 (컨설팅성과)			
	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
							공차 한계	VIF
통제변수:								
성별(여)	0.101*	2.559	0.057	1.303	0.015	0.366	0.783	1.276
연령	-0.101*	-2.109	0.066	1.232	0.108*	2.170	0.534	1.873
학력	-0.032	-0.838	-0.012	-0.273	0.002	0.045	0.852	1.173
직위	0.123*	2.274	0.006	0.092	-0.046	-0.817	0.417	2.396
연구변수:								
컨설팅턴트 역량	0.643**	17.707	0.551**	13.656	0.283**	5.782	0.551	1.816
컨설팅 수용성					0.417**	8.527	0.550	1.818
R ²	0.450**		0.322**		0.418**			
ΔR^2	0.388		0.285		0.380			
F값	72.621**		42.159**		52.923**			

N=450, ** p<0.01, * p<0.05

다음으로 컨설팅턴트의 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향력에 대한 수진기업 컨설팅 수용성의 매개효과를 3단계 매개회귀분석으로 알아본 결과, 다음 <표 4-10>와 같다.

회귀식 3의 종속변수인 컨설팅성과에 인구 통계학적 변수들을 통제변수

로 설정하고 명목척도인 성별은 더미변수로 변환하여 영향력을 분석하였으며, 통제변수를 먼저 입력한 다음 독립변수인 서번트 리더십과 매개변수인 수진기업 컨설팅 수용성을 추가하여 입력하는 위계적 회귀분석 방법을 적용하였다. 회귀식 3의 분석을 위하여 독립변수 간 다중공선성을 검토한 결과, 공차한계가 0.1미만이 아닌 1에 가깝고, VIF(분산팽창지수)는 1.176~2.380으로 10미만이므로 다중공선성은 없다. 따라서 본 데이터는 매개효과 검증을 위하여 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

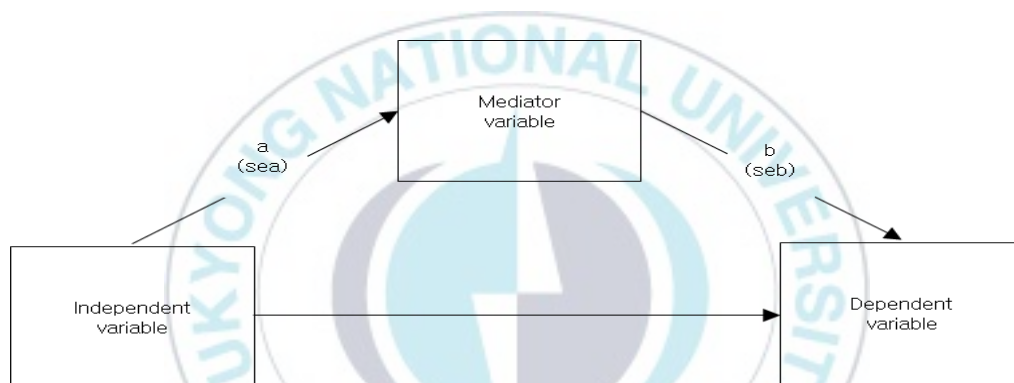
1단계에서는 독립변수인 컨설턴트 서번트 리더십이 컨설팅 수용성에 유의미한 영향($\beta = .595, p < 0.01$)을 미치고 있어, 독립변수가 매개변수에 유의미한 영향을 미쳐야 한다는 1단계 조건이 충족되었다. 2단계에서는 컨설턴트 서번트 리더십이 컨설팅성과에 유의미한 영향($\beta = .477, p < 0.01$)을 미치고 있어, 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미쳐야 한다는 2단계 조건이 충족되었다. 마지막으로 3단계에서 컨설팅성과에 컨설턴트 서번트 리더십과 컨설팅 수용성을 동시에 회귀한 가운데 매개변수인 컨설팅 수용성은 컨설팅성과에 유의미한 영향($\beta = .485, p < 0.01$)을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 독립변수인 컨설턴트의 서번트 리더십은 컨설팅성과에 통계적으로 유의미한 영향($\beta = .188, p < 0.01$)을 미치고, 종속변수에 대한 독립변수의 3단계 회귀분석 영향력은 2단계보다 적거나($\beta = .477, p < 0.01 \rightarrow \beta = .188, p < 0.01$) 전혀 없어야 한다는 3단계 조건이 충족되었다. 따라서 컨설턴트의 서번트 리더십과 컨설팅성과 간의 관계에서 컨설팅 수용성이 매개 작용을 하고 있기 때문에 가설 7은 지지되었다. 여기서 컨설턴트의 서번트 리더십과 컨설팅 수용성이 컨설팅성과에 동시에 유의미한 영향을 미치고 있기 때문에 두 변수 사이에서 컨설팅 수용성은 부분 매개 역할을 하는 것을 알 수 있다.

<표 4-10> 가설7의 3단계 매개회귀분석 결과

변 수	회귀식 1 (컨설팅 수용성)		회귀식 2 (컨설팅성과)		회귀식 3 (컨설팅성과)			
	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
							공차 한계	VIF
통제변수:								
성별(여)	0.116**	2.810	0.074	1.620	0.018	0.436	0.784	1.276
연령	-0.141**	-2.819	0.032	0.576	-0.101*	1.984	0.530	1.888
학력	-0.028	-0.689	-0.012	-0.264	0.002	0.041	0.850	1.176
직위	0.196**	3.506	0.075	1.197	-0.021	-0.361	0.420	2.380
연구변수:								
서번트 리더십	0.595**	15.776	0.477**	11.352	0.188**	3.981	0.611	1.636
컨설팅 수용성					0.485**	10.180	0.601	1.663
R^2	0.399**		0.254**		0.395**			
ΔR^2	0.337		0.217		0.358			
F값	58.846**		30.188**		48.245**			

N=450, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$,

한편, 이와 같은 매개효과가 통계적으로 유의미한지, 즉 2단계 회귀식과 3단계 회귀식의 독립변수 회귀계수의 차이가 통계적으로 유의미한 것인지를 검증하기 위해 Sobel Test를 실시하였다. Sobel Test는 해당 변수의 비표준화계수(unstandardized coefficients)와 표준오차(standard error)를 이용하여 매개효과를 계산하고 통계적 유의성을 확인하는 과정이다. 이상으로 Sobel Test 모형은 다음 <그림 4-1>과 같다.



<그림 4-1> Sobel Test 모형

위의 회귀식 분석 결과는 다음과 같은 계산식을 수행한다. Z값이 ± 1.96 보다 크면 유의수준 .05에서 통계적으로 유의미한 매개효과가 있는 것으로 판단한다. 검증 결과, 다음 <표 4-11>에서 나타난 바와 같이 매개효과가 있는 것으로 나타났으며, 이러한 결과는 앞선 3단계 매개회귀분석 결과와 일치한다.

$$Z_{ab} = \frac{a \times b}{\left(\sqrt{(a^2 \times seb^2) + b^2 \times sea^2} \right)}$$

<표 4-11> Sobel Test 결과표

변수관계	a	se(a)	변수관계	b	se(b)	Sobel Test Statistic	p-value
컨설턴트 역량 → 컨설팅 수용성	.732	.041	컨설팅수용성 → 컨설팅성과	.401	.047	7.698	0.000
서번트 리더십 → 컨설팅 수용성	.523	.033	컨설팅수용성 → 컨설팅성과	.466	.046	8.536	0.000

a, b → 비표준화계수, sea, seb → 표준오차

제5장 결 론

제1절 연구결과 요약 및 시사점

본 연구가설을 검증한 결과, 경영컨설턴트의 역량과 서번트 리더십이 수진기업 컨설팅 수용성에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 경영컨설턴트의 역량 및 서번트 리더십과 수진기업 컨설팅 수용성은 컨설팅성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 수진기업 컨설팅 수용성은 경영컨설턴트의 역량 및 서번트 리더십과 컨설팅성과 간에 부분적 매개효과가 있는 것을 확인하였다. 따라서 본 연구의 결과를 요약하고 논의한 내용은 다음과 같다.

컨설턴트의 역량은 수진기업의 컨설팅 수용성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 수진기업의 컨설팅 수용성을 증가시키는데 컨설턴트의 역량이 중요함을 알 수 있다. 따라서 컨설턴트의 역량은 고객의 입장에서 수진기업의 어려움을 파악하고 문제 해결을 위한 대안 제시와 프로젝트를 이끌어 가는 추진력 및 관계 구축 능력이 요구되며, 수진기업은 경영진의 전폭적인 지원과 의지, 조직원의 적극적 참여와 상호 협조 및 정보 공유가 요구된다.

컨설턴트의 서번트 리더십은 수진기업 컨설팅 수용성에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 수진기업의 컨설팅 수용성을 증가시키는데 컨설턴트의 역량뿐만 아니라 컨설턴트의 서번트 리더십도 중요함을 알 수 있다. 또한 컨설팅을 수행하면서 컨설턴트의 섬기는 봉사적 서번트 리더십은 수진기업 추진 실무진의 어려움을 고려하고 이타적 소명,

감정적 치유, 지혜, 설득, 청지기 의식을 통한 컨설팅 프로젝트 수행의 근본적인 목적과 목표 달성의 동기부여를 제공함으로써 수진기업의 컨설팅 수용성을 증대시키는데 유발 효과로 작용한다.

수진기업의 컨설팅 수용성은 수진기업의 컨설팅성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 수진기업의 컨설팅성과를 증가시키려면 수진기업의 컨설팅 수용성에 대한 관리가 필요함을 알 수 있다. 또한 수진기업의 컨설팅 프로젝트 수행 시 명확한 목표 의식과 경영진의 전폭적 지원, 조직 구성원의 상호 협력, 조직원 간 정보 공유 등의 컨설팅 수용성과 태도 및 자세가 컨설팅성과에 미치는 유효성이 확인되었다.

컨설턴트의 역량은 수진기업의 컨설팅성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 수진기업의 컨설팅성과를 증가시키려면 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 역량이 중요함을 알 수 있다. 또한 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 고객지향성, 분석 및 대안 제시, 전략적 사고, 추진력, 관계 구축 능력 등이 컨설팅성과의 완성도를 높이는데 유의미한 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 컨설턴트의 역량이 성공적인 경영컨설팅을 수행하기 위해 무엇보다 중요한 결정적 요인으로 작용한다.

컨설턴트의 서번트 리더십은 수진기업의 컨설팅성과에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 수진기업의 컨설팅성과를 증가시키려면 컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 역량이 중요할 뿐만 아니라 컨설턴트의 서번트 리더십도 중요함을 알 수 있다. 또한 서번트 리더십이 섬기고 봉사하는 컨설턴트의 민주적인 원리에 입각한 리더십 특성상 컨설팅성과의 동기유발 효과로 충분하다. 서번트 리더십은 인간 존중이라는 원칙을 바탕으로 섬김의 자세로 봉사하는 마음을 갖고, 구성원들을 후원하고 지지하여 잠재력을 이끌어 내는 지도력이다. 따라서 컨설팅 프로젝트 수행 시 컨설턴트의 서번트 리더십은 컨설팅성과에 중요한 영향을 미치는 것을 알 수

있다.

수진기업의 컨설팅 수용성은 컨설턴트의 역량과 수진기업의 컨설팅성과 간에 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 컨설턴트의 역량이 컨설팅성과에 미치는 영향 관계는 성공적인 경영컨설팅을 수행하기 위해 컨설턴트의 프로젝트 수행 능력과 관계 구축 능력 등은 무엇보다 중요한 결정적 요인으로 작용한다. 수진기업의 컨설팅 프로젝트 수행 시 명확한 목표 의식과 경영진의 전폭적 지원, 조직 구성원의 상호 협력, 조직원 간 정보 공유 등의 컨설팅 수용성과 태도 및 자세가 컨설팅성과에 미치는 유효성은 높다. 따라서 컨설팅에 대한 수진기업의 컨설팅 수용성은 컨설턴트 역량과 컨설팅성과의 두 변수 간에 매개적 역할을 확인하였다.

수진기업의 컨설팅 수용성은 컨설턴트의 서번트 리더십과 수진기업의 컨설팅성과 간에 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 컨설턴트의 섬김의 자세와 이타적 태도는 수진기업의 추진자들에게 긍정적인 태도와 행동을 유도할 수 있다. 따라서 컨설팅에 대한 수진기업의 컨설팅 수용성은 컨설턴트 서번트 리더십과 컨설팅성과의 두 변수 간에 매개적 역할을 확인하였다. 본 연구 결과를 바탕으로 시사하는 바는 다음과 같다.

먼저 이론적 시사점을 살펴보면, 경영컨설팅을 수행하는 컨설턴트의 입장에서 컨설팅 수행에 필요한 전문성과 기술, 자질을 갖추고 수진기업의 경영상 문제점을 파악하여 해결방안을 제시하는 컨설턴트 본연의 능력뿐만 아니라 성공적인 컨설팅 추진을 위한 리더로서 프로젝트를 수행하는 추진력과 수진기업 실무진과의 관계 구축, 코칭과 임파워먼트 능력, 그리고 유연성 등의 관리역량이 중요하다. 그리고 수진기업의 프로젝트 수행 실무진을 우선적으로 생각하는 이타적 소명과 청지기 의식을 바탕으로 하는 서번트 리더십이 함께 할 때 보다 효율적인 프로젝트 추진으로 시너지 효과가 기대된다. 또한 경영컨설팅을 받는 수진기업의 입장에서 경영컨설팅을 통

한 컨설팅성과를 증대시키는데 컨설턴트의 역량과 서번트 리더십의 중요성을 파악하고, 수진기업이 처해 있는 경영실태와 인적자원의 구조, 경영체계, 대외경쟁력, 보유 기술력, 최고경영자의 경영철학 등 수진기업의 컨설팅 수용성을 더 높이는 경영환경과 구성원들의 자세가 요구된다.

이런 추세적 현상을 반영하여 실무적 시사점을 살펴보면, 향후 산업현장에서 중소기업의 컨설팅 수행 시 컨설팅사와 프로젝트를 수행하는 컨설턴트의 자격조건을 요소별로 확인하여 활용한다면 경영컨설팅을 보다 효율적으로 추진할 수 있을 것이다. 특히 정부와 지방자치단체에서 시행하는 각종 컨설팅 지원정책을 추진할 때 컨설턴트의 역량과 리더십을 선정과 결과의 평가기준으로 삼고, 지원받는 기업에게는 컨설팅 수용성을 확인하는 절차를 부가하여 추진한다면 보다 효율적인 정부 지원정책이 될 것이다.

제2절 연구 한계점과 향후 연구과제

본 연구의 조사대상은 전국에 소재하는 중소기업을 대상으로 자료를 수집하여 진행하였으나, 설문조사의 각종 제약과 어려움으로 인하여 부산·울산·경남에 소재하는 중소기업군으로 표본이 집중되는 경향이 있었다. 이에 향후는 전국적인 지역 분포도를 보이는 균형 잡힌 자료수집이 실행되어야 이론적으로 일반화된 연구가 될 것이다.

또한 본 연구에서는 컨설턴트의 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향에 대하여 새로운 시도와 접목으로 이론적 가치를 향상시키기 위해 실증 연구하였으나 연구의 질적 향상과 완성도를 높이기 위해 다음과 같은 추가적인 후속 연구가 요구된다.

첫째는 경영컨설턴트의 역량과 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향 관계에서 본 연구는 수진기업의 종사자를 대상으로 연구하였으나 향후 는 조사대상을 컨설턴트로 확대하여 수진기업 종사자와 병행함으로써 상호 입장의 차이에 따라 경영컨설팅에 관한 요구사항이 달라지기 때문에 쌍방향으로 연구되기를 희망하며, 이는 입체적인 모니터링으로 컨설팅의 시너지효과가 유발될 것이다. 따라서 컨설팅 주체들의 바램과 느끼는 바를 상호 비교 분석하여 그 갭을 줄여 나감으로서 효율적인 중소기업 경영컨설팅 추진을 기대한다.

둘째는 컨설턴트의 리더십 중에서 서번트 리더십뿐만 아니라 변혁적 리더십, 상황적 리더십 등으로 컨설턴트의 리더십 적용 범위를 넓히거나 상호 비교하는 새로운 연구영역의 개척이 요구된다.

셋째는 연구의 범위를 컨설팅 분야, 기업규모, 산업별 등에 따라 세분화하여 연구하는 후속 과정이 요구된다. 이는 컨설팅 분야별 또는 기업규모 등에 따라 컨설팅성과에 미치는 영향 관계는 차이가 날 것으로 추정할 수 있으며, 이러한 연구는 산업현장에서 수행되는 컨설팅의 발전에 기여할 것이다.

참 고 문 헌

[국내문헌]

- 곽홍주(2008), “한국컨설팅 시장의 성과제고를 위한 성공모형구축에 관한 연구”, 전문경영인연구, 11(1), 1-23.
- 곽홍주, 장용삼(2009), “부동산컨설팅과 경영컨설팅의 효율성 및 효과성에 미치는 요인분석”, 부동산학보, 36(1), 262-281.
- 김남현(2011), **리더십**, 서울: 경문사.
- 김문준, 장석인(2015), “경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구”, 경영컨설팅연구, 15(1), 195-210.
- 김익성(2008), “중소기업 컨설팅이 조직성과에 미치는 영향 분석”, 한독사회과학논총, 18(1), 159-186.
- 김익성(2009), “중소기업 컨설팅지원사업의 현황과 발전방안: e-쿠폰제 컨설팅 지원 사업을 중심으로”, 경상논총, 27(4), 41-67.
- 김창호, 차동옥(2005), “인지된 조직의 팀지원과 서번트 리더십이 팀에피커시와 팀시민행동에 미치는 영향”, 인사관리연구 32(3), 129-149.
- 문형준, 김태형, 임춘성(2010), “컨설팅 역량평가모델 개발 및 적용”, Entrue Journal of Information Technology, 9(2), 1-26.
- 박종훈, 강소라, 전현선(2007), “경영전략 컨설팅 참여조직들 간의 상호작용에 관한 해석학적 사례연구”, 경영연구, 22(4), 335-376.
- 박주홍(2017), **경영컨설팅의 이해**, 서울: 박영사.
- 변미희, 박주희(2016), “서번트 리더십이 호텔 종사원의 임파워먼트에 미치는 영향: 사회적 지원의 조절효과를 중심으로”, Tourism Research 41(2), 42-82.

배용섭(2013), 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트 역량에 관한 실증연구, 단국대학교 박사학위논문.

성영목(2017), 서번트 리더십이 조직구성원들의 긍정심리자본과 행동에 미치는 영향, 성균관대학교 박사학위논문.

신재훈, 동학림(2019), “경영컨설턴트의 역량이 컨설팅 수진기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 수진기업 컨설팅 수용성의 매개효과를 중심으로”, 벤처창업연구, 14(2), 119-134.

양지혜, 김종인(2016), “상사의 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 : 조직영성(workplace spirituality)의 매개효과”, 생산성논집, 30(3), 171-224.

이윤원, 황서진, 이충섭(2012), “컨설턴트 역량과 경영컨설팅 완성도의 관계 및 조절요인 분석”, 산업경제연구, 25(1), 315-337.

이재형, 오석윤, 윤진영(2006), “호텔조직에서 상사의 서번트 리더십이 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향”, 한국호텔경영학회, 호텔경영학연구, 15(2), 285-302.

이형수(2017), PM의 서번트 리더십이 고객만족과 프로젝트 성과에 미치는 영향: 고객기반 기업명성의 조절효과 중심으로, 숭실대학교 박사학위논문.

전기수, 이철규, 이동명(2009), “중소벤처기업의 경영자원 향상을 위한 경영컨설팅 방안에 관한 연구”, 한국창업학회지, 4(3), 17-30.

전우소(2017), 컨설턴트 선정기준이 컨설턴트 역량 지각, 컨설팅 완성도 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구, 한성대학교 박사학위논문.

정현우, 이희영, 홍재범(2018), “창업보육센터 매니저의 서번트 리더십이 입주기업의 매니저 만족도와 경영성과에 미치는 영향”, 대한경영학회지, 31(3), 667-691.

차동옥, 심원술, 서재현, 이호선(2019), 리더십, 서울: 한경사.

- 채준원, 송성수(2011), “컨설팅 경험여부 및 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 이용행동에 관한 연구”, *경영경제연구*, 30(3), 29-62.
- 최동주(2008), “서번트 리더십이 조직시민행동 간의 관계에서 상사-조직 적합도의 조절효과 분석”, *기업경영연구*, 15(3), 125-145.

[국외문헌]

- Alan, W.(2007), **Million Dollar Consulting**, McGraw-Hill, New York.
- Alan, W.(2009), Million Dollar Consulting Performance, *International Professional Performance Magazine*, 17(3), 32-32.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W.(2006), Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership, *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M.(1990), From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, 18(4), 19-31.
- Block, P.(1993), **Stewardship: Choosing Service over Self-Interest** Berrett-Koehler Publishers.
- Ciampi, F.(2009), **Exploring Knowledge Creation Pathways in Advanced Management Consulting**, Charlotte, Information Age Publishing, Inc.
- Cohen, D. V.(1992), Resisting The Right Stuff: Barriers to Business Ethics Consultation, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 155-159.

- Cohen, W. & Levinthal, D.(1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Corbin, J.(1993), Competencies for Electronic Information Services, *Public-Access Computer Systems Review*, 4(6), 5-22.
- Da costa, R. L., Antonio, N. S. & Dos Santos, J. B.(2019), Management Consulting Practices and Praxis, *Int. J. Learning and Change*, 11(1), 39 - 56.
- Daft, R. L.(2008), **The Leadership Experience(4th Edition)**. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Dennis, R. & Winston, B. E.(2003), A Factor Analysis of Page and Wong's Servant Leadership Instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 455-459.
- Dierendonck, D. V.(2011), Servant Leadership: A Review and Synthesis, *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Drucker, P. F.(1992), **Managing for the Future: The 1990s and Beyond**, Truman Talley Books.
- Ehrhart, E. G.(2004), Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Fonthip, S. & Usaporn, S.(2013), Emotional Intelligence among Business Consultants A Comparative Study, *Asian Social Science*, 9(3), 1-6.
- Giambatista, R., McKeage, R. & Brees, J.(2020), Cultures of Servant Leadership and Their Impact, *The Journal of Values-Based Leadershi*, 13(1), Article 12.

- Greenleaf, R. K.(1970), **The Servant as Leader**. Indianapolis: **The Robert K. Greenleaf Center in Indianapolis**, Indiana USA.
- Heiftz, R. A.(1994), **Leadership Without Easy Answers**, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Jang, Y. & Lee, J.(1998), Factors Influencing the Success of Management Consulting Projects, *International Journal of Project Management*, 16(2), 67-72.
- Kerzner, H.(1984), **Project Management**, New York, Van Nostrand Reinhold Co.
- Kubr, M.(2004), Management Consulting: A Guide to the Profession, *International Journal of Public Sector Management*, 17(2), 196-198.
- Liden, R. C., Chenwei, L. & Meuser, J. D.(2014), Servant Leadership And Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance, *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D.(2008), Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assesment, *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Lo, P., Allard, B., Wang, N. & Chiu, D. K.(2020), Servant Leadership Theory in Practice: North America's Leading Public Libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, 52(1), 249-270.
- Margerison, C. J.(1988), **Managerial Consulting Skills: A Practical Guide**, New York, Gower Publishing.
- McLachlin, R. D.(1999), Factors for Consulting Engagement Success, *Management Decision*, 37(5), 394-402.

- Nidumolu, S. R.(1996), Standardization, Requirements Uncertainty and Software Project Performance, *Information and Management*, 31(3), 35-150.
- O’Keefe, S., Pringle, A. & Swallow B.(2019), Understanding Content Strategy as a Specialized Form of Management Consulting, *Society for Technical Communication*, 66(2).
- Page, D. & Wong, T. P.(2000), **A Conceptual Framework for Measuring Servant-Leadership**. In S. Adjibolooso (Ed.), **The Human Factor in Shaping the Course of History and Development**, Lanham, MD: American University Press.
- Phillips, J.(2006), **How to Build a Successful Consulting Practice?**, New York, McGraw-Hill.
- Pierce, J. L. & Delbecq, A. L.(1977), Organizational Structure, Individual Attitude, and Innovation, *Academy of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Pinto, J. K. & Prescott, J. E.(1990), Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process, *Journal of Management Studies*, 27(3), 305-327.
- Rynning, M.(1992), Successful Consulting with Small and Medium-Sized vs Large Clients: Meeting the Needs of the Client?, *International Small Business Journal*, 11(1), 47-60.
- Schwartz, P.(1991), **The Art of the Long View: Paths to Strategic Insight for Yourself and Your Company**, New York: Currency Doubleday.
- Shapiro, E. C., Eccles, R. G. & Soske, T. L.(1993), Consulting: Has the

- Solution Become Part of the Problem?, *Sloan Management Review*, 34(4), 89-95.
- Simon, A. & Vanya, K.(2001), Clients' Views on Strategic Capabilities Which Lead to Consulting Success, *Management Decision*, 39(5), 362-372.
- Sims, B. J.(1997), **Servant-Hood: Leadership for the Group Effectiveness**, The WhartonSchool, The Wharton of Pennsylvania.
- Spears, L. C.(1995), **Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers**. NY: John Wiley.
- Turner, A. N.(1982), Consulting is More Than Giving Advice, *Harvard Business Review*, 60(5), 120-129.
- Williams, A. P. O. & S. Woodward(1994), **The Competitive Consultant-A Clientoriented Approach for achieving Superior Performance**, London, The Macmillan Press Ltd, UK.
- Wu, J., Liden, R. C., Liao, C. & Wayne, S. J.(2020), Does Manager Servant Leadership Lead to Follower Serving Behaviors? It Depends on Follower Self-Interest, *Journal of Applied Psychology*, Advance online publication(2020, April 9), <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000500>.
- Zeira, Y. & Avedisian, J.(1989), Organizational Planned Change: Assessing the Chances for Success, *Organizational Dynamics*, 17(4), 31-45.

부 록

설 문 지

안녕하십니까?

귀사와 귀하의 발전을 기원합니다.

저는 부경대학교 대학원에서 중소기업의 경쟁력 강화를 위한 효율적인 경영 컨설팅 수행에 관한 박사학위 논문을 준비하고 있습니다.

본 설문지는 컨설턴트의 역량, 컨설턴트의 리더십 및 수진기업의 수용성이 경영컨설팅성과에 미치는 영향과의 관계를 보다 체계적으로 연구하고자 설계하였습니다.

다소 업무에 바쁘시더라도 우리나라 중소기업의 지속적인 발전을 추구하기 위한 본 설문조사에 한 문항도 빠짐없이 솔직하게 성심성의껏 응답해 주시면 대단히 고맙겠습니다.

본 연구에 협조해주신 귀하께 깊은 감사를 드립니다.

2020년 6월

소 속 : 부경대학교 대학원 경영컨설팅협동과정

지도교수 : 홍 재 범 교수

박사과정 : 김 영 기 드림

〈 부탁의 말씀 〉

1. 본 설문에서 서로 비슷하다고 느껴지는 문항이 있더라도 하나도 빠뜨리지 마시고 응답해 주시면 고맙겠습니다.
2. 각 질문에는 정답이 없습니다. 사회적으로 바람직하다고 생각하시는 내용으로 응답하시지 마시고, 질문을 읽고 난 후 순간적인 느낌이나 생각을 사실 그대로 기록해 주시기를 부탁드립니다.
3. 정보통신망법 제 24조 2항 및 통계법 제 33조에 의거 비밀이 철저히 보장되며, 작성하시는 모든 응답은 무기명으로 통계 처리되어 연구목적 이외에는 절대로 사용되지 않습니다.

※ 귀하께서 경험하신 프로젝트 중에서 외부 컨설턴트가 참여하여 최근에 수행한 하나의 프로젝트에 대한 경험을 중심으로 귀하의 의견과 가장 일치한다고 생각되는 곳에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

I. 컨설턴트의 역량

귀사의 컨설팅 수행에 따른 컨설턴트의 역량을 이해하는데 필요한 항목들입니다.

설 문 항 목	전 혀 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 컨설턴트는 전문가로서 품성과 성실성을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
2. 컨설턴트는 전문가로서 경영 전반에 대한 폭넓은 지식을 보유하고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 컨설턴트는 전문가로서 프로젝트 달성에 대한 책임감과 신뢰성을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 컨설턴트는 고객사의 요구를 수용하고, 이를 충족 하고자 노력하였습니까?	①	②	③	④	⑤
5. 컨설턴트는 문제점에 대한 분석과 개선 방안을 제시하는 능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
6. 컨설턴트는 컨설팅 수행을 위한 논리적인 사고력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
7. 컨설턴트는 컨설팅 수행을 위한 정보 및 다양한 솔루션을 제공하는 능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
8. 컨설턴트는 인터뷰, 프리젠테이션과 같은 발표와 커뮤니케이션 능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
9. 컨설턴트는 주어진 기간 내 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 관리 능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
10. 컨설턴트는 고객사의 지원과 협조를 제대로 이끌어 내기 위한 관계구축 능력을 갖추었습니까?	①	②	③	④	⑤
11. 컨설턴트는 컨설팅성과를 위해 코칭과 임파워먼트 능력을 갖추었습니까?	①	②	③	④	⑤
12. 컨설턴트는 수행과정의 다양한 상황에 적응하는 프로젝트 추진능력을 갖추고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤

II. 컨설턴트의 리더십

다음은 컨설턴트의 리더십을 이해하는데 필요한 항목들입니다.

설 문 항 목	전혀 아니다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 컨설턴트는 우리 회사를 돕는 일을 우선적으로 생각했습니까?	①	②	③	④	⑤
2. 컨설턴트는 나를 최대한 도왔습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 컨설턴트는 나를 돕기 위해 자신의 이익까지도 양보했습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 컨설턴트는 업무범위를 넘어서까지 나를 도왔습니까?	①	②	③	④	⑤
5. 컨설턴트는 내가 어려움에 빠져있을 때 힘을 북돋아 주었습니까?	①	②	③	④	⑤
6. 컨설턴트는 나의 정서적인 문제를 잘 도와줄 수 있는 사람이었습니까?	①	②	③	④	⑤
7. 컨설턴트는 나를 감정적으로 치유하는 훌륭한 능력을 가지고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
8. 컨설턴트는 우리기업의 업무 동향에 항상 관심을 가지고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
9. 컨설턴트는 의사결정 이후에 일어날 상황을 예측하는 능력이 있는 것 같았습니까?	①	②	③	④	⑤
10. 컨설턴트는 우리기업의 중요사항에도 깊은 관심을 가지고 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
11. 컨설턴트는 자신의 업무에 즉시 대응을 할 수 있도록 준비하고 있는 것 같았습니까?	①	②	③	④	⑤
12. 컨설턴트는 미래에 진행될 일의 방향을 알고 있는 것 같았습니까?	①	②	③	④	⑤
13. 컨설턴트는 어떤 특정한 일을 진행할 때 해야만 하는 설득력 있는 이유를 제공하였습니까?	①	②	③	④	⑤
14. 컨설턴트는 우리기업에서 큰 비전을 가질 수 있도록 나를 설득하려고 하였습니까?	①	②	③	④	⑤
15. 컨설턴트는 우리기업 구성원들에게 매우 설득력이 있었습니까?	①	②	③	④	⑤
16. 컨설턴트는 나에게 업무에 대한 당위성을 잘 설명하였습니까?	①	②	③	④	⑤
17. 컨설턴트는 이해와 설득을 이끌어 내는 일에 타고난 재능이 있는 것 같습니까?	①	②	③	④	⑤
18. 컨설턴트는 우리 기업이 공동체 의식을 가지며 생활하길 장려하였습니까?	①	②	③	④	⑤
19. 컨설턴트는 우리 기업이 미래에 유익한 일을 할 수 있도록 격려하였습니까?	①	②	③	④	⑤

III. 경영컨설팅 수용성

다음은 수진기업의 경영컨설팅 수용성을 이해하는데 필요한 항목들입니다.

설 문 항 목	전 혀 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 경영컨설팅을 받을 때 컨설팅을 통해 추진하고자 하는 목적과 목표를 수립하고 추진하였습니까?	①	②	③	④	⑤
2. 경영자는 경영컨설팅 프로젝트의 성공을 위해 요구되는 자원을 지원할 의지가 충분하였습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 조직구성원들은 경영컨설팅 프로젝트 수행 시 구성원 간에 프로젝트에 대해 상호 대화하고 개선하고, 협업하였습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 조직구성원들은 경영컨설팅 프로젝트의 목표를 명확히 이해하고 수행하였습니까?	①	②	③	④	⑤
5. 경영컨설팅 프로젝트 수행 시 프로젝트 수행에 의한 여러 가지 활동에 대한 정보가 조직구성원들에게 공유되고 전파되었습니까?	①	②	③	④	⑤

IV. 경영컨설팅성과 - 컨설팅 완성도

다음은 경영컨설팅의 성과 - 컨설팅 완성도를 이해하는데 필요한 항목들입니다.

설 문 항 목	전 혀 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 경영컨설팅은 계획된 기간 내에서 완료하였습니까?	①	②	③	④	⑤
2. 경영컨설팅은 주어진 예산범위 내에서 완료하였습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 경영컨설팅은 계획된 범위의 프로젝트 수행을 완료하였습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 경영컨설팅은 계획된 목표 수준의 품질을 달성하였습니까?	①	②	③	④	⑤

V. 경영컨설팅성과 - 컨설팅 기여도

다음은 경영컨설팅의 성과 - 컨설팅 기여도를 이해하는데 필요한 항목들입니다.

설 문 항 목	전 혀 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 경영컨설팅을 통하여 고객만족도가 개선되었습니까?	①	②	③	④	⑤
2. 경영컨설팅을 통하여 매출 확대, 원가절감, 이익 창출 등 재무성과가 개선되었습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 경영컨설팅을 통하여 사업 프로세스나 업무 프로세스가 개선되었습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 경영컨설팅을 통하여 회사 구성원들의 문제해결 및 업무수행 역량이 개선되었습니까?	①	②	③	④	⑤

VI. 수진기업의 특성

다음은 수진기업의 특성을 이해하는데 필요한 항목들입니다.

설 문 항 목	전 혀 아 니 다	아 니 다	보 통 이 다	그 렇 다	매 우 그 렇 다
1. 컨설팅 수행 시 경영진은 컨설팅에 참여하고, 이에 대한 관심을 보였습니까?	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅 수행 시 경영진은 컨설팅 수행에 필요한 자원을 지원하였습니까?	①	②	③	④	⑤
3. 컨설팅 수행 시 추진사무국의 조직 및 인력은 적절하게 구성이 되었습니까?	①	②	③	④	⑤
4. 컨설팅에 참여한 조직구성원들은 컨설팅의 성공적인 추진을 위한 열의를 보였습니까?	①	②	③	④	⑤
5. 컨설팅 프로젝트 참여자에 대한 평가 보상 체계가 구축되어 있습니까?	①	②	③	④	⑤
6. 컨설팅 참여 등 혁신 활동에 대한 추진체계가 잘 갖춰져 있습니까?	①	②	③	④	⑤

VII. 인구통계학적 특성

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
2. 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트 수행 시, 귀하의 연령은?
① 21~30세 ② 31~40세 ③ 41~50세 ④ 51~60세 ⑤ 61세 이상
3. 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트 수행 시, 귀하의 학력은?
① 중졸 이하 ② 고졸 ③ 전문대졸 ④ 대졸 ⑤ 대학원 이상
4. 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트 수행 시, 귀하의 직위는?
① 사원/주임 ② 대리/계장 ③ 과장/선임 ④ 차장/부장/책임 ⑤ 임원
5. 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트의 분야는?
① 경영전략 ② 재무 ③ 마케팅 ④ 생산혁신 ⑤ 연구개발
⑥ 인적자원 ⑦ 경영시스템(ISO) ⑧ 성과(조직전반)분야 ⑨ 기타
6. 귀하가 참여한 경영컨설팅 프로젝트 수행 시, 귀사의 종업원수는?
① 10인 이하 ② 11~50인 ③ 51~100인 ④ 101~200인 ⑤ 201~300인
⑥ 300인 초과
7. 귀사의 주요 업종은 어떻게 되십니까?
① 자동차부품 ② 조선기자재 ③ 석유화학 ④ 전기·전자(IT포함)
⑤ 기계·장비 ⑥ 금속가공 ⑦ 섬유·의복 ⑧ 서비스업종 ⑨ 기타
8. 귀사에서 최근 5년간 컨설팅 수진 횟수는?
① 0회 ② 1회 ③ 2회 ④ 3회 ⑤ 4회 ⑥ 5회 이상

본 설문에 솔직하고 성심성의껏 답변해 주신 것에 대해 다시 한번 더 감사의 말씀을 드립니다.

별첨

본 연구의 독립변수인 컨설턴트 역량과 서번트 리더십에 관한 하위차원의 추가적 실증분석 결과는 다음과 같다.

1. 타당성 및 신뢰성 분석

1-1. 컨설턴트 역량의 하위차원의 추가적 타당성 및 신뢰성 분석 결과

변수		요인성분			크론바알파
		1	2	3	
관리역량	(10)관계구축능력	0.799	0.338	0.256	0.882
	(11)코칭 및 임파워먼트	0.781	0.308	0.311	
	(12)유연성	0.774	0.303	0.329	
공통역량	(1)전문가 품위유지	0.258	0.830	0.294	0.862
	(3)직업윤리	0.385	0.782	0.177	
	(2)자신감	0.334	0.672	0.466	
직무역량	(8)커뮤니케이션	0.303	0.293	0.840	0.811
	(7)정보수집능력	0.488	0.331	0.671	
고유값(eigen value)		5.384	0.638	0.490	
%분산		67.300	7.977	6.127	
%누적		67.300	75.277	81.404	

1-2. 서번트 리더십의 하위차원의 추가적 타당성 및 신뢰성 분석 결과

변수		요인성분				크론바알파
		1	2	3	4	
감정적 치유	(6)정서적 도움	0.836	0.259	0.227	0.273	0.904
	(5)독려와 격려	0.770	0.251	0.360	0.227	
	(7)감정적 치유능력	0.754	0.384	0.167	0.269	
지혜	(9)미래예측 능력	0.237	0.771	0.290	0.258	0.843
	(10)기업 중요사항 관심도	0.282	0.728	0.369	0.200	
	(8)업무동향 파악	0.412	0.689	0.143	0.275	
이타적 소명	(2)담당자 보살핌	0.279	0.256	0.814	0.202	0.827
	(1)고객우선	0.221	0.283	0.802	0.259	
청지기 의식	(19)기업에 유익한 격려	0.283	0.249	0.212	0.823	0.830
	(18)공동체의식 장려	0.278	0.276	0.268	0.787	
고유값(eigen value)		6.230	0.769	0.667	0.600	
%분산		62.301	7.690	6.665	6.004	
%누적		62.301	69.991	76.656	82.660	

1-3. 컨설팅 수용성의 하위차원의 추가적 타당성 및 신뢰성 분석 결과

변 수		요인성분 1	크론바 알파
컨설팅 수용성	(3)구성원 상호 대화와 협조	0.858	0.891
	(4)구성원 컨설팅 목표 이해도	0.845	
	(2)경영자 지원과 의지	0.842	
	(5)구성원 정보공유 정도	0.827	
	(1)목적 및 목표 수립	0.805	
고유값(eigen value)		3.493	
%분산		69.855	
%누적		100.00	

1-4. 컨설팅성과의 하위차원의 추가적 타당성 및 신뢰성 분석 결과

변 수		요인성분 1	크론바 알파
컨설팅성과	(1)계획기간 준수	0.904	0.890
	(3)계획 범위 준수	0.878	
	(2)예산 범위 준수	0.867	
	(4)목표 수준 달성	0.825	
고유값(eigen value)		3.019	
%분산		75.470	
%누적		100.00	

2. 상관분석

2-1. 각 변수의 하위차원의 추가적 상관관계 분석 결과

구분	평균	표준 편차	성별	연령	학력	직위	컨설턴트 역량			서번트 리더십				수용성	성과
							공동역량	직무역량	관리역량	이타적소명	감정적치유	지혜	청지기		
성별 (여)	0.23	0.419	1												
연령	2.88	1.035	-.282**	1											
학력	3.76	0.889	-.198**	.131**	1										
직위	3.39	1.354	-.431**	.670**	.342**	1									
공동 역량	4.14	0.623	0.057	0.068	-0.067	.136**	1								
직무 역량	4.08	0.688	0.083	0.092	-0.033	.139**	.737**	1							
관리 역량	4.02	0.689	.093*	.094*	-0.030	.133**	.741**	.761**	1						
이타 적소 명	4.06	0.670	0.069	0.027	-0.042	.113*	.626**	.619**	.682**	1					
감정 적 치유	3.75	0.814	0.078	.108*	-0.055	.109*	.554**	.540**	.630**	.632**	1				
지혜	3.98	0.661	-0.008	0.047	-.099*	.095*	.619**	.578**	.678**	.677**	.737**	1			
청지 기	3.99	0.704	0.035	0.064	-0.063	.098*	.572**	.606**	.632**	.605**	.668**	.669**	1		
수용 성	3.96	0.630	.096*	0.041	-0.029	.138**	.614**	.622**	.672**	.629**	.588**	.642**	.627**	1	
성과	4.07	0.626	0.077	.116*	-0.040	.117*	.535**	.554**	.609**	.554**	.510**	.550**	.534**	.662**	1

N=450, ** p<0.01, * p<0.05

3. 가설검증

3-1. 가설1의 독립변수 하위차원의 추가적 회귀분석 결과

종속변수 : 수진기업 컨설팅 수용성							
변수		모형1		모형2			
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
						공차	VIF
통계 변수	(상수)		23.628**		5.454**		
	성별(여)	0.200**	3.917	0.080*	2.036	0.787	1.270
	연령	-0.123	-1.960	-0.105*	-2.224	0.537	1.862
	학력	-0.100*	-2.012	-0.035	-0.936	0.849	1.178
	직위	0.315**	4.547	0.133*	2.488	0.423	2.365
독립 변수	컨설팅턴트역량 (공통역량)			0.159**	2.801	0.375	2.665
	컨설팅턴트역량 (직무역량)			0.188**	3.217	0.353	2.830
	컨설팅턴트역량 (관리역량)			0.369**	6.264	0.347	2.879
R^2		0.061**		0.468**			
ΔR^2				0.407			
F값		7.279**		55.580**			

N=450, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

3-2. 가설2의 독립변수 하위차원의 추가적 회귀분석 결과

종속변수 : 수진기업 컨설팅 수용성							
변수		모델 1		모델 2			
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
						공차	VIF
통제 변수	(상수)		23.628**		4.010**		
	성별(여)	0.200**	3.917	0.126**	3.332	0.779	1.284
	연령	-0.123	-1.960	-0.082	-1.790	0.528	1.893
	학력	-0.100*	-2.012	-0.009	-0.246	0.843	1.186
	직위	0.315**	4.547	0.145**	2.816	0.424	2.356
독립 변수	서번트 리더십 (이타적 소명)			0.229**	4.707	0.471	2.121
	서번트 리더십 (감정적 치유)			0.081	1.490	0.375	2.668
	서번트 리더십 (지혜)			0.222**	3.905	0.347	2.882
	서번트 리더십 (청지기 의식)			0.253**	5.163	0.464	2.154
R^2		0.061**		0.507**			
ΔR^2				0.446			
F값		7.279**		56.678**			

N=450, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

3-3. 가설4의 독립변수 하위차원의 추가적 회귀분석 결과

종속변수 : 컨설팅성과							
변수		모형1		모형2			
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
						공차	VIF
통제 변수	(상수)		24.486**		7.538**		
	성별(여)	0.142**	2.742	0.037	0.860	0.787	1.270
	연령	0.047	0.746	0.061	1.152	0.537	1.862
	학력	-0.069	-1.386	-0.015	-0.366	0.849	1.178
	직위	0.170*	2.419	0.014	0.234	0.423	2.365
독립 변수	컨설팅트역량 (공통역량)			0.112	1.770	0.375	2.665
	컨설팅트역량 (직무역량)			0.179**	2.748	0.353	2.830
	컨설팅트역량 (관리역량)			0.324**	4.934	0.347	2.879
R^2		0.037**		0.339**			
ΔR^2				0.302			
F 값		4.288**		32.354**			

N=450, ** p<0.01, * p<0.05

3-4. 가설5의 독립변수 하위차원의 추가적 회귀분석 결과

종속변수 : 컨설팅성과							
변수		모델 1		모델 2		다중공선성	
		표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	공차	VIF
통계 변수	(상수)		24.486**		6.316**		
	성별(여)	0.142**	2.742	0.081	1.866	0.779	1.284
	연령	0.047	0.746	0.090	1.697	0.528	1.893
	학력	-0.069	-1.386	0.007	0.158	0.843	1.186
	직위	0.170*	2.419	0.022	0.369	0.424	2.356
독립 변수	서번트 리더십 (이타적 소명)			0.254**	4.530	0.471	2.121
	서번트 리더십 (감정적 치유)			0.022	0.351	0.375	2.668
	서번트 리더십 (지혜)			0.204**	3.121	0.347	2.882
	서번트 리더십 (청지기 의식)			0.172**	3.054	0.464	2.154
R^2		0.037**		0.348**			
ΔR^2				0.311			
F값		4.288**		29.463**			

N=450, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

3-5. 가설6의 독립변수 하위차원의 추가적 3단계 매개회귀분석 결과

변 수	회귀식 1 (컨설팅 수용성)		회귀식 2 (컨설팅성과)		회귀식 3 (컨설팅성과)			
	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
							공차 한계	VIF
통제변수:								
성별(여)	0.080*	2.036	0.037	0.860	0.006	0.141	0.780	1.282
연령	-0.105*	-2.224	0.061	1.152	0.103*	2.070	0.531	1.883
학력	-0.035	-0.936	-0.015	-0.366	-0.001	-0.033	0.847	1.180
직위	0.133*	2.488	0.014	0.234	-0.039	-0.695	0.417	2.398
연구변수:								
컨설팅턴트역량 (공동역량)	0.159**	2.801	0.112	1.770	0.049	0.816	0.369	2.713
컨설팅턴트역량 (직무역량)	0.188**	3.217	0.179**	2.748	0.104	1.691	0.345	2.896
컨설팅턴트역량 (관리역량)	0.369**	6.264	0.324**	4.934	0.177**	2.764	0.319	3.135
컨설팅 수용성					0.398**	8.030	0.532	1.880
R^2	0.468**		0.339**		0.423**			
ΔR^2	0.407		0.302		0.386			
F값	55.580**		32.354**		40.435**			

N=450, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

3-6. 가설7의 독립변수 하위차원의 추가적 3단계 매개회귀분석 결과

변 수	회귀식 1 (컨설팅 수용성)		회귀식 2 (컨설팅성과)		회귀식 3 (컨설팅성과)			
	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	표준화 β 계수	t 값	다중공선성	
							공차 한계	VIF
통제변수:								
성별(여)	0.126**	3.332	0.081	1.866	0.032	0.777	0.760	1.316
연령	-0.082	-1.790	0.090	1.697	0.122*	2.434	0.525	1.907
학력	-0.009	-0.246	0.007	0.158	0.010	0.255	0.843	1.186
직위	0.145**	2.816	0.022	0.369	-0.034	-0.612	0.417	2.398
연구변수:								
서번트 리더십 (이타적 소명)	0.229**	4.707	0.254**	4.530	0.165**	3.045	0.449	2.228
서번트 리더십 (감정적 치유)	0.081	1.490	0.022	0.351	-0.010	-0.160	0.373	2.682
서번트 리더십 (지혜)	0.222**	3.905	0.204**	3.121	0.118	1.881	0.335	2.982
서번트 리더십 (칭지기 의식)	0.253**	5.163	0.172**	3.054	0.074	1.351	0.438	2.284
컨설팅 수용성					0.388**	7.524	0.493	2.028
R^2	0.507**		0.348**		0.423**			
ΔR^2	0.446		0.311		0.385			
F 값	56.678**		29.463**		35.781**			

N=450, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

경영컨설팅의 역량과 서번트 리더십이 컨설팅성과에
미치는 영향
- 수진기업 컨설팅 수용성 중심으로 -

김 영 기

부경대학교 대학원 경영컨설팅협동과정

국 문 초 록

경영컨설팅은 기업의 효율적인 의사결정을 위해 필요하다. 경영컨설팅을 효과적으로 수행하기 위해서는 컨설턴트의 역량뿐만 아니라 리더십도 중요하다. 나아가 수진기업 컨설팅 수용성이 낮다면 컨설턴트 역량과 리더십이 높다 하더라도 효율적인 경영컨설팅을 기대하기는 어렵다. 본 연구에서는 경영컨설팅의 역량과 서번트 리더십이 컨설팅성과에 미치는 영향, 이때 수진기업 컨설팅 수용성의 매개효과를 실증 분석하였다.

본 연구 결과는 경영컨설팅 역량과 서번트 리더십은 수진기업 컨설팅 수용성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 수진기업 컨설팅 수용성은 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미친다. 경영컨설팅 역량과 서번트 리더십은 컨설팅성과에 긍정적인 영향을 미친다. 수진기업 컨설팅 수용성은 경영컨설팅의 역량 및 서번트 리더십과 컨설팅성과 간에 부분 매개효과가 있다.

중소기업에서 컨설팅 수행 시 컨설턴트의 관리역량이 중요하며, 이타적 소명과 청지기 의식을 바탕으로 하는 서번트 리더십이 동반될 때 성공적인 프로젝트가 기대될 수 있다. 산업현장에서 컨설팅 수행 시 컨설턴트의 자

격요건과 서번트 리더십의 적용항목들을 확인하는 절차를 거친다면 보다 효율적인 컨설팅 프로젝트가 될 수 있다. 정부에서 추진하는 컨설팅 지원 정책에 컨설턴트의 역량과 서번트 리더십을 선정기준으로 삼고, 수진기업 컨설팅 수용성을 확인하는 절차가 추가되면 효율적인 중소기업 지원정책이 될 수 있다.

핵심주제어: 경영컨설팅, 경영컨설턴트 역량, 서번트 리더십, 수진기업 컨설팅 수용성, 컨설팅성과



감사의 글

아름다운 푸른 하늘에 무지개가 수를 놓은 것처럼 지나온 시간들이 주마등처럼 지나갑니다. 아픔만큼 성숙하고 아는 만큼 보인다고 합니다. 부족한 저의 학위 취득에 감사해야 할 사람이 너무 많은 것 같습니다.

먼저 저의 학위논문에 가르침과 성취감을 주신 모든 분들께 감사의 말씀을 드립니다. 그리고 본 학위논문을 진행하면서 많은 가르침과 올바른 방향을 제시하여 주신 홍재범 지도교수님께 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 더불어 본 논문을 심사하고 좋은 말씀 주신 류태모 교수님, 정동섭 교수님, 정현우 교수님, 한나영 교수님께도 감사드립니다. 또한 본 박사학위 설문조사 과정에서 협조하여 주신 기업체 관계자와 컨설턴트에게 감사드리며, 본 연구의 진행에 물심양면으로 도움을 주신 원장님, 직장동료, 대학원 원우, 친구, 선후배님들께 진심으로 감사드립니다.

마지막으로 본 박사과정의 처음부터 끝까지 묵묵히 근심 어린 마음으로 지켜봐 주신 부모님과 장인, 장모님 그리고 박사과정 동안 많은 것을 함께 하지 못한 아내와 아들, 딸에게 미안한 마음으로 감사드립니다.

그리고 많은 사람의 도움에 보답하고자 항상 낮은 자세로 사회에 공헌하는 삶을 살고자 노력하겠습니다.

2021년 2월

김 영 기