



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

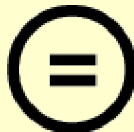
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



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](#)

석사학위논문

중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향

—컨설턴트역량과 컨설팅참여도의 조절효과를 기준으로—

2016년

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트 컨설팅 전공

금 병 욱

석사학위논문
지도교수 최창호

중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향

—컨설턴트역량과 컨설팅참여도의 조절효과를 기준으로—

A Study for the Effect of Small and Medium-sized Enterprises
CEO's Transformational Leadership to the Consulting Project
Result: Based on the Moderating Effect of consultants
participation and consulting competencies

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트 컨설팅 전공

금 병 욱

석사학위논문
지도교수 최창호

중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향

—컨설턴트역량과 컨설팅참여도의 조절효과를 기준으로—

A Study for the Effect of Small and Medium-sized Enterprises
CEO's Transformational Leadership to the Consulting Project
Result: Based on the Moderating Effect of consultants
participation and consulting competencies

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트 컨설팅 전공

금 병 욱

금병옥의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2015년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향 -컨설턴트역량과 컨설팅참여도의 조절효과를 기준으로-

한성대학교 대학원

지식서비스&컨설팅 학과

매니지먼트 컨설팅 전공

금 병 옥

본 연구는 중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대해서 알아보기 위해서 이루어졌다. 특히 컨설턴트 역량, 컨설팅 참여도가 조절효과로 작용하여 어떻게 프로젝트 성과에 영향을 미치는지를 기준으로 하였다. 이 연구를 진행하기 위해 선행 연구논문들을 참조하였고, 직접 진행한 설문조사 및 통계 결과를 바탕으로 유의미한 결과를 이끌어 낼 수 있었다. 컨설팅산업이 본격적으로 자리를 잡은지 상당 시간이 지났기에 이제 컨설팅 서비스를 받고자 하는 중소기업들이 많아지면서, 이에 대한 연구와 성과도 꾸준히 많이 나오고 있다.

본 논문에서는 먼저 연구의 배경 및 목적을 설정하고 어떻게 연구가 구성되었는지, 어떤 방법을 이용하였는지에 대해 서론에서 밝힌다. 본론에서는 총 3개의 장으로 나뉘게 되는데, 먼저 이론적 배경과 선행연구에 대해 밝히고자 한다. 컨설팅이 무엇인지부터 시작해서 우리나라 중소기업 현황, 본 연구에서 밝히고자 하는 CEO 리더십 및 변혁적 리더십에 대한 연구가 이루어졌다. 다

음에는 연구 가설을 설정하고 연구 모형을 설계한 내용이 나오게 된다. 독립 변수 및 종속변수, 통제, 조절변수 등에 대해 자세하게 알아보았다. 마지막으로 표본을 대상으로 진행한 설문조사 결과를 바탕으로 통계 프로그램을 이용해 획득한 결과에 대해 분석하고 나아가 시사점, 한계점 및 향후 연구방향까지 밝히고자 한다.

컨설팅 프로젝트 성과에 영향을 미치는 수많은 요인들이 있다. 컨설팅을 진행하는 매니저의 역량 및 능력은 물론이며, 컨설팅을 의뢰하고 받게 되는 기업의 능동성과 컨설팅에 대한 이해능력 또한 매우 중요하다고 선행 연구들과 실제 컨설팅 결과에서 밝혀졌다. 이와 더불어, 한 기업의 수장인 CEO의 능력 중에서도 리더십, 특히 최근에 주목받고 있는 변혁적 리더십은 어떠한 영향을 미치는지 알아볼 수 있는 연구이기에 유의미한 결과를 통해 차후 컨설팅 프로젝트 성과에 영향력을 미칠 수 있는 해당 변수를 잘 활용할 수 있을 것이라 기대한다.

【주요어】 중소기업, CEO 리더십, 변혁적 리더십, 컨설팅 프로젝트 성과, 컨설턴트 역량, 컨설팅 참여도, 조절효과

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 연구의 배경	2
1.3 연구의 방법과 구성	4
II. 이론적 배경 및 선행연구	6
2.1 컨설팅	6
2.1.1 컨설팅의 정의	6
2.1.2 컨설팅의 특성과 대상	8
2.1.3 국내 컨설팅산업 현황분석	9
2.2 컨설팅의 개념적 구성요소	13
2.3 중소기업	16
2.4 리더십	24
2.4.1 CEO의 리더십	24
2.4.2 리더십의 기능	27
2.4.3 리더십의 유형	29
2.4.4 변혁적 리더십	30
III. 연구모형 및 설계	33
3.1 연구모형	33
3.2 가설의 설정	34
3.3 변수의 조작적 정의와 설문지 구성	35
3.4 설문지 설계 및 표본 수집	36
3.5 변수의 조작적 정의	38
3.6 구조방정식 모델	40

IV. 연구 결과	49
4.1 조사 대상자의 일반적 특성	49
4.2 통제변수 설정	51
4.3 타당성 및 신뢰성 분석	55
4.3.1 타당성	55
4.4 확인적 요인분석	58
4.4.1 모델 설계	58
4.4.2 확인적 요인모델 분석(1차)	59
4.4.3 확인적 요인모델 분석(최종 : 4차)	63
4.4.4 모델 타당성 검증	65
4.5 측정모델 분석	68
4.5.1 측정모델의 구체화	68
4.5.2 측정모델의 검정	69
4.6 연구가설 검증	74
4.7 조절효과의 검증	75
4.7.1 상호작용효과 분석	76
V. 결론	80
5.1 연구결과의 요약	80
5.2 이론적 및 실무적 시사점	81
5.3 한계점 및 연구방향	82
참 고 문 헌	83
1. 국내문헌	83
설 문 지	85
ABSTRACT	93

표 목 차

<표 2-1> 해외 컨설팅 및 컨설턴트	7
<표 2-2> 컨설팅의 특성	8
<표 2-3> 한국 표준분류에 의한 컨설팅산업 위치 (KSIC 8)	10
<표 2-4> 한국 표준분류에 의한 컨설팅산업 위치 (KSIC 9)	11
<표 2-5> 경영컨설팅의 개념적 구성 요소 요약 (Ciampi, 2009)	14
<표 2-6> 정부의 중소기업 컨설팅 지원정책	17
<표 2-7> 중소기업 컨설팅 지원사업 지원대상	19
<표 2-8> 중소기업 컨설팅 지원사업 지원조건	20
<표 2-9> CEO의 특성	23
<표 2-10> 리더십과 조직시민행동 사이의 여러 가지 매개변수	26
<표 2-11> 박종욱(2007)에 의한 리더십 기능 구분	28
<표 3-1> 구조방정식의 적합도 종류	47
<표 4-1> 표본 집단의 구성	50
<표 4-2> CEO의 변혁적 리더십 변수의 내용	51
<표 4-3> CEO의 개인적 배려와 지적 자극 변수의 내용	52
<표 4-4> 컨설턴트의 자질 변수의 내용	53
<표 4-5> 컨설팅 참여도 변수의 내용	54
<표 4-6> 프로젝트 컨설팅 성과 변수의 내용	54
<표 4-7> 요인분석-회전된 성분행렬	57
<표 4-8> 확인적 요인분석 결과(인과계수 : 1차)	60
<표 4-9> 확인적 요인분석 결과(모델적합도 : 1차)	61
<표 4-10> Squared Multiple Correlations(SMC)	62
<표 4-11> 확인적 요인분석 결과(모델적합도 : 1차)	63
<표 4-12> 수렴타당성 검증	66
<표 4-13> 판별타당성 검증	67
<표 4-14> Regression Weights 결과	70
<표 4-15> 연구모델 적합도 검정결과	71
<표 4-16> 연구모델 적합도 검정결과	73
<표 4-17> Squared Multiple Correlations(SMC)	74
<표 4-18> 연구가설 검증	75

<표 4-19> 평균	76
<표 4-20> CEO변혁적리더십 - 컨설팅 역량 및 참여도 조절효과 분석결과	78



그 립 목 차

<그림 2-1> 컨설팅 대상의 변화	9
<그림 2-2> 중소기업컨설팅의 핵심 성공요인	17
<그림 2-3> 중소기업 컨설팅 지원사업 수진범위 조정과정	19
<그림 3-1> 연구모형	33
<그림 4-1> 확인적 요인분석 모델	58
<그림 4-2> 확인적 요인분석 결과(1차)	59
<그림 4-3> 확인적 요인분석 결과(4차:최종)	64
<그림 4-4> 최종 연구모형	69
<그림 4-5> 연구모델 검정(1차)	70
<그림 4-6> 연구모델 검정(2차-최종모형)	72
<그림 4-7> 상호작용효과 모델	77
<그림 4-8> 컨설턴트 지식 - 컨설팅 참여도 조절효과 분석 결과	77



I. 서 론

1.1 연구의 목적

기업의 성장을 위해서 필요한 요소에는 여러 가지가 있다. 그 중에서도 경영자, 즉 리더의 역할이 강조되는 것은 현재 경영 환경에서 더 뚜렷하게 보인다. 리더에 따라 기업의 운명과 향방이 달라질 수 있다는 것을 보여주는 기업들이 있다. 리더의 역량이 중요하게 나타나는 이 시점, 리더십은 기업의 미래를 결정하는 데에 큰 영향력을 미친다. John C. Maxwell에 의하면 리더십은 리더의 지위와 권력이 아니라 리더의 '영향력'을 나타내주는 척도라고 정의된다. 기업의 경영을 도와주는 컨설턴트의 역량 이외에 또 다른 요소로 CEO의 리더십이 어떤 영향을 미치는지 연구해봄으로써, 비단 컨설턴트의 능력 뿐 아니라 CEO의 리더십 역량도 중요하게 여겨질 수 있다는 것을 알아내 보고자 한다.

그리고 다양한 리더십 중에서도 특히 변혁적 리더십에 대한 연구를 진행함으로써 이 리더십 모형이 조직 내 구성원에게 미치는 영향, 그리고 그 영향이 컨설팅의 성과에 까지 어떠한 영향을 미치는지 연구를 진행한다. 리더십의 영향력이 다만 조직의 구성원 뿐 아니라 컨설턴트와의 관계에까지 미칠 수 있으므로 독립변수로서의 역할이 어떻게 이루어지는지 알아봄으로써 CEO의 리더십이 미치는 중요성을 파악할 수 있다.

먼저 컨설팅에 대한 기본적인 내용을 파악하고 국내외 컨설팅 현황까지 알아보려 한다. 그 이후에 중소기업의 현황 및 파악을 한 후 중소기업 CEO에게 요구되는 리더십의 종류와 독립변수로 활용될 변혁적 리더십에 대한 더 자세한 내용을 파악한다. 그리고 연구모형과 가설에 따라 표본집단을 대상으로 한 설문조사 결과를 분석하고 유의미한 결과를 낼 수 있도록 한다.

본 장에서는 연구를 진행하게 된 배경과 목적을 경영컨설팅과 성과와의 측면에서 살펴본다. 특히 중소기업에 대한 경영컨설팅과 경영컨설팅을 통한 경영 자원 능력의 향상, 경영성과의 개선 등이 어떻게 이루어지는지 파악하기 위해, 국내 중소기업 현황과 컨설팅의 필요성 등을 연구의 배경으로 살펴볼 것이다. 더불어 CEO의 자질이 어떻게 컨설팅 성과에 영향을 미치는지 알아보는 것을 연구의 목적으로 삼아 연구 방법과 구성은 어떻게 이루어졌는지도 살펴볼 수 있다.

1.2 연구의 배경

1990년대에 들어서면서 컨설팅 산업은 두 자리의 수 성장을 구가했다. 컨설팅 산업은 두가지 흐름이 있는데, 하나는 전략과 운영 그리고 성과 개선 분야이며 다른 하나는 e-비즈니스 산업이다. 인터넷의 발달로 e-비즈니스가 도래했으며, 컨설팅 산업이 글로벌화되기 시작한 것도 바로 이 때부터라고 한다. 한국에서는 1990년대 초반에 들어서면서 초반 ISO 9000시리즈의 도입과 관련하여 컨설팅 산업이 활성화 되었으며 그 기간에 민간에 의한 컨설팅회사의 설립이 확산되기 시작했다. 한편, 1997년 외환위기를 거치면서 컨설팅에 대한 인식이 확산되고 정부에서는 컨설팅 산업을 정책과제로 시도하기에 이른다. (최창호,15)

통계청 조사에 따르면 국내 컨설팅 산업은 타산업의 지식 약화와 고부가가치를 지원하는 대표적인 지식서비스 산업으로 시장규모는 4조 7,314억원, 관련 종업원 수는 30,462명, 컨설팅 업체 수는 3,735개로 조사되었다고 한다. 이렇게 늘어난 국내 경영컨설팅 산업은 오랜 역사적 및 산업적 배경을 가지고 있고 산업의 발달과 성장과 더불어 발전해왔다. (최창호, 24) 발전하고 변화하는 경영환경은 경영의 패러다임까지 변화시킨다. 특정한 시대에 나타나는 기업경영에서의 수많은 현상들을 이해할 수 있는 사고의 틀이 바로 경영패러다임이라 정의를 내린다면, 경영 패러다임의 변화는 성공적인 기업경영을 위한 변화 또한 요구할 것이다. 여기

서 경영자에게 중요한 것은 미래의 경영 환경 변화를 예측하고 그 예측에 따라 기업경영방식의 변화를 선도하는 것이다.

우리나라 중소기업의 현황을 살펴보면, 2000년 이후 고용, 생산, 부가가치 등에서 중소기업의 역할이 증대되어 산업의 중심축이 대기업에서 중소기업으로 이동하고 있다는 것을 알 수 있다. 특히 다른 국가에 비해서도 우리나라 중소기업의 비중은 다소 높은 수준이다. 그러나 대다수 중소기업은 저가경쟁 구조에 의존하는 과거 요소투입형 성장전략을 지속함에 따라 생산성 향상에 한계를 가진다. 또한 차별화된 독자 기술을 확보하지 못하고 저가 중심의 과당경쟁을 지속함에 따라 수익성도 악화되고 있는 추세이며 대외여건 악화, 대중소기업 간 거래 관계 취약, 기술인력 부족으로 인한 생산성 하락 등은 수익성 악화를 가속화시킨다. 국내 중소기업은 기업 내부의 문제점을 발견하고 발전 방향 등에 대한 전략적 수립을 전문 인력보다는 대표자의 ‘주관적 견해’에만 치중하여 진행하고 있는 현실이다. 특히 기술개발 성공 후 사업화를 준비하는 과정에서 기획 및 마케팅을 수행할 전문 인력이 부족해 성장하지 못하고 죽음의 계곡 (death valley), 다윈의 바다 (darwin's sea), 성장통 (growth pain)에 빠지는 경우가 많다. 따라서 급변하는 경영환경에 적응하여 성공적인 기업의 개선을 이루기 위해서는 관련 외부 전문가의 객관적인 시각이 반영되어 추진되는 것이 바람직할 것이다. 중소기업 성장발전의 전주기적 단계에서 애로사항을 분석하고 중장기적인 평가와 전략을 제시할 수 있는 외부 전문가의 도움을 받는 것이 반드시 필요하다. (중소기업청, 3)

이렇게 급성장하고 있는 컨설팅 산업과 컨설팅 및 전략 수립에 있어 보다 전문적인 인력을 필요로 하는 중소기업의 상황을 고려해 볼 때 중소기업의 성장과 발전에 있어 컨설팅은 필수불가결한 것으로 파악된다.

1.3 연구의 방법과 구성

연구는 대부분 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병행하여 사용하였다.

먼저 경영 컨설팅에 대한 기본적인 개념 및 정의, 그리고 컨설팅을 구성하는 개념적 요소 등을 다양한 학술 및 학위 논문을 선행 연구자료로 삼아 파악하였다. 또한 중소기업청과 중소기업 백서 등의 선행 연구자료를 이용해 국내 중소기업의 현황과 실태를 파악할 수 있었다. 또한 학술, 학위 논문을 통해 리더십에 대해 파악하였고 특히 CEO의 리더십이 조직의 구성원들에게 어떤 영향을 미치고 서로 어떠한 관련성을 지니는지 파악하였다. 마지막으로 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 특성을 컨설턴트 측면과 고객 측면에서 나누어 어떤 것들이 있는지 파악하였다. 숫자와 통계 같은 자료는 통계청, 중소기업청, 신용보증기금 등 유관기관의 자료를 인용하였고, 기타 이론적 배경은 국내외 저서 및 학술, 학위 논문을 찾아 파악할 수 있었다.

실증연구는 신용보증기금의 경영컨설팅 및 신용보증과 건강관리 등을 직접 수신받은 경험이 있는 중소기업의 CEO 및 임직원들에게 설문조사를 요청하였다. 설문조사의 설문은 선행연구를 통해 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미친다고 파악된 컨설턴트의 역량, 컨설팅 참여도 등을 기본으로 작성하였고, 그에 첨가하여 CEO의 변혁적 리더십과 관련되어 두가지 방향으로 나누어 다양하게 질문을 구성하였다.

본 연구의 구성 내용은 다음과 같다.

제1장 서론에서는 연구의 배경에 대해 파악하고, 연구의 목적을 설정하며 연구의 방법과 구성이 어떠한지 설명한다. 그리고 제2장 이론적 배경 및 선행 연구에서는 먼저 컨설팅의 정의, 컨설팅의 개념적 구성요소 등을 통해 이전의 연구와 문헌을 통해 파악한 내용을 정리할 예정이다. 또한 이 논문 연구의 주요대상이 되는 국내 중소기업의 현황 및 실태에 대해 간단하게 파악할 것이며 컨설팅 프로

펙트 성과에 영향을 미칠 것이라 가설을 세우게 된 독립변수인 리더십에 대한 내용을 파악한다. 제3장 연구모형 및 설계에서는 연구를 위해 설정한 연구모형과 가설을 제시하고 실증연구를 위해 작성한 설문지가 어떻게 설계되었고 표본은 어떤 집단이 되는지 제시한다. 그리고 독립변수, 종속변수, 통제 및 조절변수는 어떤 것들이 있는지 볼 수 있다. 제4장 실증 분석에서는 직접 통계 툴을 이용해 자료를 분석하여 가설을 검증하는 과정이 나오며, 제5장 결론에서는 분석결과를 요약하고 시사점 및 한계점이 제시될 것이다.



II. 이론적 배경 및 선행연구

본 장에서는 컨설팅에 대한 기본적인 이론적 배경을 다루고, 선행연구를 위해 다양한 논문과 학술자료를 통해 리더십과 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향 등에 대해 알아볼 것이다.

2.1 컨설팅

2.1.1 컨설팅의 정의

컨설팅 산업은 선진국에서 100년이 넘는 역사를 가지고 있으며 반세기 전부터 유망 산업으로 성장해왔다. 일반적으로 컨설팅이라 함은 경영컨설팅과 동의어로 인식될 만큼 보편화되고 있지만, 실제로는 건축, 금융, 설계, 엔지니어링, 법률 등 많은 영역에서 사용되고 있다. 그러나 많은 사람들이 컨설팅 산업에 관련된 일을 하고 있음에도 불구하고 아직까지는 대다수 우리나라 국민들의 컨설팅에 대한 이해 수준이 절대적으로 낮을 뿐만 아니라, 컨설팅을 직간접적으로 수행하고 있는 전문인력들조차도 컨설팅이 무엇인가에 대해 한마디로 답할 수 있는 근거가 매우 미약한 상황이다.

해외의 경우 컨설팅 수행기관이나 학자들에 의해 컨설팅과 이를 수행하는 컨설턴트의 개념이 정확하게 정의되어 있다.

기관명	컨설팅 개념 정의
국제컨설턴트협회 (ICMCI)	경영 컨설턴트는 경영 책임이 있는 고객의 경영제반에 독립된 자문(advice)와 지도 (assistance)를 제공하는 개인을 말한다.
경영컨설팅 엔지니어 협회	컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록, 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공을 말한다.
미국 회계사회	컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말한다.
영국 컨설턴트협회	경영 컨설팅은 독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법 상의 문제점을 연구, 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것을 의미한다.
호주 경영컨설턴트 협회	경영컨설팅은 목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션, 또는 자원 활용을 통하여 경영자문 및 지도하는 행위이며 경영컨설턴트는 이러한 자문서비스를 제공하는 자를 말한다.
국제 노동위원회	경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스를 말한다.
Fritz Stele(1975)	과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람에게 과제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것
Larry Creiner & Robert Metzger (1983)	특정한 전문직업적인 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주고 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것
Markham (1991)	제3자 또는 외부자(outsider)가 자신의 경험과 지식을 조직에 유용하게 활용되도록 주고 받는 관계
Williams & Woodward (1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트 (조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공하는 과정

<표 2-1> 해외 컨설팅 및 컨설턴트

이렇게 컨설팅에 대한 외국 주요기관 및 학자들의 개념정의를 보면 각각 다르

게 정의하고 있으나, 기본적인 인식에서는 크게 다르지 않다는 것을 알 수 있다. 즉 컨설팅이란 기업경영상 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주는 행위를 의미한다고 볼 수 있다. (이상 중소기업기술정보진흥원, 2011)

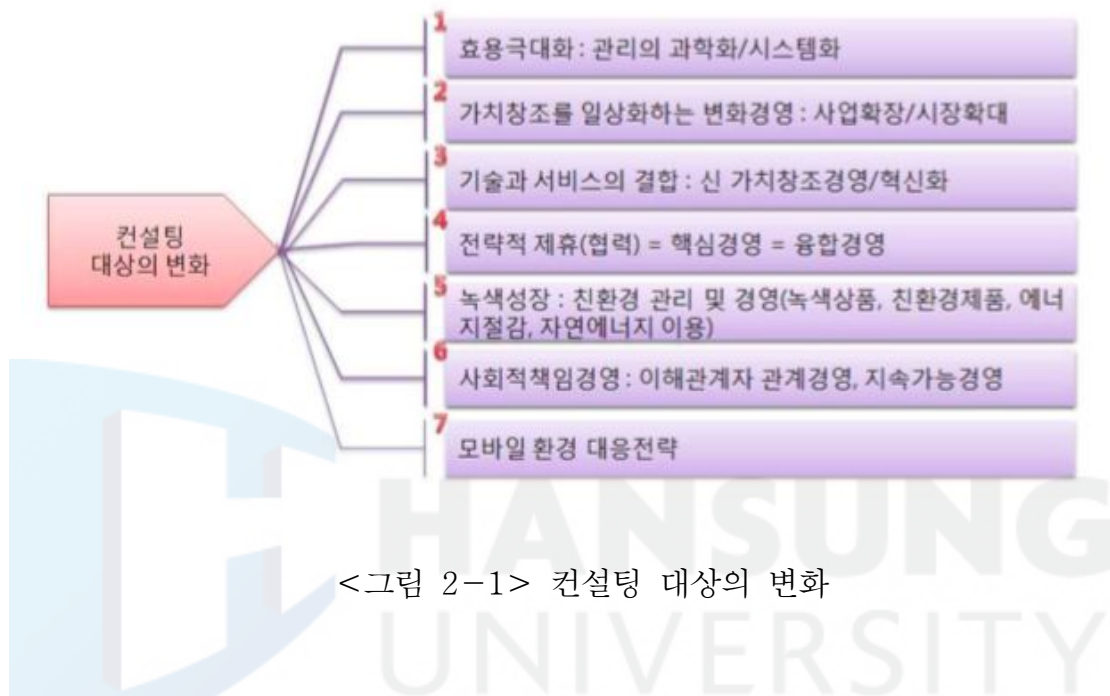
2.1.2 컨설팅의 특성과 대상

컨설팅의 특성에는 전문성, 사업성, 고객지향성, 지속성, 환경대응성의 5가지 공통적인 개념이 내포되어 있는데 이들 특성의 개념은 다음과 같다. (중소기업기술정보진흥원, 13)

특성	개념
전문성	컨설팅에 있어 가장 중요한 것은 문제해결능력이며, 고객이 컨설팅 수행결과에 대한 타당성과 신뢰성을 결정하는 요소가 된다.
사업성	컨설팅이 사회복지분야와 같은 비영리조직의 분야가 아님을 뜻한다. 컨설팅 조직이나 개인은 그들의 전문성을 바탕으로 그들의 사업을 영위하고 발전시켜 나아가야 하는 영리적 목적을 띠게 되므로, 그들이 제공하는 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하며, 고객은 이들이 제공하는 컨설팅에 대가를 지불하여야 한다.
고객지향성	고객과의 관계에 있어서 여타 사업과 마찬가지로 투철한 고객 지향적 서비스 정신이 요구됨을 의미한다. 고객지향성은 고객의 문제와 고충을 충분히 이해하고 고객의 만족을 위해 최선을 다하는 것으로서, 컨설팅 결과물의 효용가치를 극대화할 수 있도록 하는 고도의 전문성과 윤리성을 발휘할 수 있어야 한다.
지속성	컨설팅의 특성은 한 번의 컨설팅으로 끝나는 것이 아니라, 지속적으로 그 성과를 체크하여 개선해 나가야 하며, 동시에 경영 내외부의 환경변화에 따라 전략적 대응차원에서 컨설팅의 필요성이 확대되는 바, 컨설팅은 순환적이고 프로젝트 차원에서도 지속적으로 이루어져야 경영성과가 나타난다.
환경대응성	컨설팅은 녹색성장, 모바일 환경, 사회적 책임경영 등과 관련하여 변화하는 기업환경에 따라 계속하여 진화해 가야한다.

<표 2-2> 컨설팅의 특성

컨설팅의 대상은 기존 경영상의 애로사항과 문제해결은 물론이고, 새로운 가치창조를 위한 혁신적 변화로 컨설팅 산업의 초점이 이동되고 있다. 컨설팅 대상의 변화가 어떻게 이루어졌는지 다음 그림에서 확인할 수 있다. (중소기업기술정보진흥원, 14)



<그림 2-1> 컨설팅 대상의 변화

2.1.3 국내 컨설팅산업 현황분석

국내에서도 2008년 개정 시행된 한국표준산업분류(KSIC9)에서 경영컨설팅업(71531)을 별도 명시하면서 업종에 대한 정의를 작성하였다. 경영컨설팅이란 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업활동을 말하며, 일반 경영 자문, 전략기획 자문, 특정부문 경영자문, 시장관리 자문, 생산관리 자문, 재정관리 자문, 인력관리 자문 등이 있다고 볼 수 있다. 과거에는 회계나 생산, 영업 등 특정 기능이나 부문 중심의 컨설팅 요구에서 1990년 이후부터는 특정 기능이나 부문의 영역이 아닌 총체적 혁신을 요구하는 컨설팅으로 그 수요가 바뀌고 있다. 이는 기업을 둘러싼 경영환경이 과거의 정태적이고 안정적인 환경에서 동태적이고 불안정한 환경으로 바뀜에 따라 이에 대응할 수 있는 기업의 능력이 크게 요구되고 있기 때문이다.

국내 컨설팅시장은 대기업 중심으로 움직이고 있으며, 소수의 외국계 컨설팅회사가 독식하고 있는 형태이다. 또한 국내 컨설팅시장은 전문분야별로 다변화되는 양상을 보인다.

1991년까지만 해도 국내에서는 경영컨설팅을 어떤 사업으로 분류해야 할지 기준이 명확하지 않았다. 경영컨설팅이 한국표준산업분류에 포함된 것은 1992년부터이다. 경제기획원은 1992년 1월에 개정한 서비스 산업분류에서 경영컨설팅을 ‘달리 분류되지 않는 산업 및 경영상담업’에 포함시켰다. 이후 2000년 제8차 한국표준산업분류(KSIC 8)에 의해 74 전문, 과학 및 기술서비스업 7422 사업 및 경영상담업으로 분류되었으며 그 위치는 다음 표와 같다.

대분류	중분류	소분류	세분류
M 사업 서비스 업	72 정보처리 및 기타컴퓨터 운영관련업		
	73 연구 및 개발업		
	74 전문, 과학 및 기술서비스업	741 법무 및 회계관련 서비스업	
		742 시장조사 및 경영상 담업	7421 시장조사 및 여론 조사업
			7422 사업 및 경영상담 업
			7423 지주회사
		743 건축기술 및 엔지니 어링 서비스업	
		744 과학 및 기술 서비 스업	
		745 광고업	
		746 전문디자인업	
		749 기타 전문, 과학 및 기술서비스업	
	75 사업지원 서비스업		

<표 2-3> 한국 표준분류에 의한 컨설팅산업 위치 (KSIC 8)

또한 2008년 2월 1일부로 개정, 시행된 제9차 한국 표준산업분류 (KSIC 9)에서는 컨설팅산업계의 요구를 수용하여 대분류 M 전문, 과학 및 기술서비스업의 세세분류인 경영컨설팅업 (71531)으로 별도 명시되었다. 경영컨설팅이란 다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업활동을 말한다.

대분류	중분류	소분류	세분류	세세분류
M 전문, 과학 및 기술서비스업 (70~73)	70 연구개발업			
	71 전문서비스업	711 법무관련 서비스업		
		712 회계 및 세부관련 서비스업		
		713 광고업		
		714 시장조사 및 여론조사업		
		715 회사본부, 지주회사 및 경영컨설팅서비스 업	7151 회사본부	
			7152 비금융 지주회사	
			7153 경영컨설팅 및 공공관계 서비스업	71531 경영컨설팅업
				71532 공공관계 서비스업
	72 건축기술, 엔지니어링 및 기타과학 기술서비스업			
	73 기타 전문, 과학 및 기술 서비스업			

<표 2-4> 한국 표준분류에 의한 컨설팅산업 위치 (KSIC 9)

국내 컨설팅 시장규모 및 전망은 1994년 534억원이었는데, 2006년 기준 약 4조원으로 크게 성장하였다. 최근 논의되고 있는 녹색경영, 기업의 사회적 책임, FTA 등 기업환경변화에 신속하고 유연하게 적응하고 컨설팅을 통한 경영개선 및 생산성 향상 등 혁신활동 추진을 위하여 기업들의 컨설팅 서비스에 대한 수요가 증가하는 추세이다. 컨설팅 산업은 기존의 중소컨설팅사들의 발전 뿐만 아니라 이와 병행하여 컨설팅 수진기업들의 발전을 함께 도모할 수 있는 두 마리의 토끼를 함께 잡을 수 있는 방안으로 주목받고 있다.

이에 정부는 컨설팅 산업의 육성을 통해 중소기업의 경영 관리력과 혁신능력을 배양하고, 동시에 양 산업의 육성을 통해 국민경제를 향상시킬 수 있는 방안을 강구할 필요가 있다. 정부는 컨설팅 산업 육성을 위한 지원방안을 마련하여 컨설팅 산업의 수요확대 기반조성 및 중소기업 컨설팅 확산에 기여하고 있다. 그러나 국내 컨설팅 기업의 경우 규모가 아직 영세하고 글로벌 컨설팅 기관과의 경쟁에서 경쟁력을 확보하지 못하고 있는 실정이다. 국내 컨설팅 기업 규모는 10명 미만인 곳이 약 78%를 차지하고 있고, 컨설턴트 1인이 길러지기 위해 연간 교육으로 쓰이는 시간은 40~60시간이다. 외국사는 80~150시간을 들이는 것에 비해 차이가 많이 나는 것을 알 수 있다.

국내 컨설팅 기업의 소규모, 영세성으로 인해 컨설팅 서비스의 품질이 미흡한 실정이나 컨설팅 산업의 중요성으로 인해 수요는 증가 추세에 있다. 이에 컨설팅 산업에 대한 객관적이고 과학적인 실태조사를 통해 국내 컨설팅 산업 육성을 위한 종합적인 대안 마련과 중소기업 컨설팅 지원정책에 유용한 자료로 활용되어져야 할 필요가 있다.

2.2 컨설팅의 개념적 구성요소

Ciampi에 의하면 경영컨설팅은 종합적 개념들로 제시한 경영컨설팅의 차별적, 존재론적인 특징인 8가지의 개념적 구성요소로 이루어져있다고 한다. (최창호, 26) 8가지 개념적 구성요소는 다음과 같다. 컨설턴트의 독립성 (The consultant's independence), 컨설턴트의 전문성 (The consultant's scientific-professional skill and abilities), 고객-컨설턴트의 관계성 (The Client-consultant relationship), 컨설팅의 문제 지향성 (The problem oriented nature), 컨설팅 관계의 제약적 및 신탁적 특성 (The contractual and fiduciary nature of the relationship), 문제의 기업 관련성 (The entrepreneurial nature of the problems addressed), 문제의 최고경영자 관련성 (The top management emphasis), 컨설팅의 가치 창출 잠재력 (The cognitive nature of management consulting's value creation potential)이다. 이 8가지의 경영컨설팅의 개념적 구성 요소에 대한 내용을 요약하면 다음 표와 같다.

지원분야	지원내용
컨설턴트의 독립성 (The consultant's independence)	컨설턴트는 금융상, 의사결정 과정상 그리고 정서적 조건 등으로부터 독립적이어야 하며, 부여된 신탁업무에 관하여 인지적이고 행동적인 접근방법으로 평가와 의견을 제공해야 함
컨설턴트의 전문성 (The consultant's scientific-professional skill and abilities)	컨설턴트는 특별한 교육훈련 등을 통해 과학적이고 전문기술적 기술 및 능력을 소유함으로써 효과적이고 독립적인 접근방법을 보장해야 함
고객-컨설턴트의 관계성 (The Client-consultant relationship)	컨설턴트는 제시한 의견의 품질과 객관성에 책임을 지고, 고객은 이를 채택하거나 거부할 최종책임을 가지고 협력을 통해 정보와 지식을 교환하는 상호작용

컨설팅의 문제 지향성 (The problem oriented nature)	컨설팅이란 고객 기업의 경영상 애로점을 확인하고 진단하여 해결방안은 도출하고 그 해결방안을 적용시키는 일련의 작업
컨설팅 관계의 제약적 및 신탁적 특성 (The contractual and fiduciary nature of the relationship)	고객 기업이 컨설팅 과제를 부여하고 이를 컨설턴트가 수락하는 것으로 양 당사자는 컨설팅 활동에 대하여 완전한 법적 심리적 정당성을 부여하기로 합의하는 것
문제의 기업 관련성 (The entrepreneurial nature of the problems addressed)	컨설턴트는 전략적, 조직적 등 기능 영역과 관련한 기업 문제를 다루며 이들의 해결책이 조직 구조에 중대한 영향을 미칠 수 있어 프로세스를 안정화 내지는 회복시킬 수 있음
문제의 최고경영자 관련성 (The top management emphasis),	컨설턴트가 직·간접적으로 직면하는 문제는 고객 기업의 최고경영자가 컨설턴트에게 위임할 수 없는 기업 기능과 관련된 것이기 때문에 컨설팅은 최소한 한사람 이상의 최고경영자와 관련성이 있어야 함
컨설팅의 가치 창출 잠재력 (The cognitive nature of management consulting's value creation potential)	새로운 지식창출과 기업의 진단, 처방 및 해석적 기술과 능력을 개발하는 것은 일단 컨설팅 프로젝트가 완료되면 고객과 컨설턴트가 공히 활용할 수 있는 것으로 경영컨설팅 관여에서 가장 중요한 잠재적 결과물임

<표 2-5> 경영컨설팅의 개념적 구성 요소 요약 (Ciampi, 2009)

전성천(2011)은 컨설팅 성과에 미치는 요인에 대한 연구에서 중소기업 측면, 컨설턴트 측면, 컨설팅 수행 측면으로 구분하고 컨설팅 성과 측정은 컨설팅 완료 시점에서의 성과평가와 컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후 성과 평가로 나누어 연구하였다. 그 중 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인인 중소기업 측면의 내용은 고객의 능력과 니즈, 고객의 정보 관련 능력, 리더의 헌신적인 정도, 경영컨설팅에 대한 최고 경영층의 지원과 관심이 있다. 또한 컨설턴트 측면의 내용은 컨설턴트에게 요구되는 행위적인 역량 (Behavioral Competence), 컨설턴트에게 요구되는 역할 (Role)이 있다. 마지막으로 컨설팅 수행 측면의 내용에 있

어서는 컨설팅을 효과적으로 수행하는 데 영향을 주는 요소들을 제시하였다. 본 논문에서는 이 중 중소기업의 측면의 내용 더 들어가 리더의 자질과 관련하여 CEO의 리더십이 어떻게 영향을 미치는지 알아볼 것이다.



2.3 중소기업

1) 국내 중소기업의 현황

전 산업을 기준으로 보았을 때, 중소기업은 우리나라의 전 사업체 수의 99.9%를 차지하고 있으며 전체 종사자 수의 87.5%를 차지하고 있다. 전체 사업체의 압도적인 비율을 차지하고 있지만, 대기업과 사업체 대비 종사자 비율의 차이가 큰 상태라는 것을 파악할 수 있다.

2) 중소기업 컨설팅

중소기업 컨설팅을 SWOT 조건으로 분석해보자. 먼저 강점(S:Strength)은 최근 정부의 컨설팅 지원 확산정책과 이의 결과로서 컨설팅에 대한 수진인식이 높아지고 있어 컨설팅사의 발전동기가 높아지고 있으며 동시에 정부 컨설팅 교육 지원 등으로 고급 인력의 유입과 그로 인한 컨설팅 방법론도 발전하고 있다는 것이다. 다음으로 약점(W:Weakness)은 컨설팅사의 영세성과 그로 인한 컨설팅 기법이 아직도 국제수준에 비하여 미흡한 상태이며, 컨설팅 사후관리 등도 부족한 실정이라는 것이다. 기회(O:Opportunity)는 컨설팅이 최근 경영환경의 다기화와 전문화로 수요가 급증할 것으로 예상되고 있으며, 국가적 지원과 고급인력의 유입 등 선진국형 산업으로 각광받고 있다는 것이다. 마지막으로 위협(T:Threat)은 컨설팅에 대한 기업의 인식부족은 물론이고, 관련 법 및 제도적 인프라가 취약하며 전문적인 역량을 가진 컨설턴트도 부족한 상태라는 것이다. (중소기업기술정보진흥원, 61)



<그림 2-2> 중소기업컨설팅의 핵심 성공요인

정부의 중소기업 컨설팅 지원정책 중 대표적 사업으로서 e-쿠폰제 컨설팅 사업은 크게 기술컨설팅과 경영컨설팅으로 구분하여 지원된다. 기술컨설팅은 제조업체를 대상으로 제조현장에서 일어나는 생산성 향상을 위한 컨설팅 지원이고, 경영컨설팅은 인사, 마케팅, 경영체계 등 경영관리 측면에서 컨설팅 지원이 이루어지는 것이다. 중소기업 컨설팅 지원사업의 지원조건은 총 사업비의 60% 한도로 최대 5천만원까지 지원하고 있으며, 지원과제당 사업기간은 최대 6개월이다. (중소기업기술정보진흥원, 62)

지원분야	지원내용
기술컨설팅	- 중소기업의 생산현장에서 발생하는 공정 기술상의 문제 및 애로해결 등 - 생산성 향상을 위한 품질개선, 공정개선, 품질관리, 설비관리, 자동화, 에너지 절감 등
경영컨설팅	- 중소기업의 경영현장에서 발생하는 인사 조직, 재무, 마케팅, 경영체계, 환경경영 등의 애로해결 등 - 글로벌 경영환경 변화에 대응하기 위한 인적자원관리, 경영체계 구축, 정보화, 재무, 마케팅 등 중장기 전략 수립 및 실행방안 등

<표 2-6> 정부의 중소기업 컨설팅 지원정책

인력, 공공시장 개선, 입지 등 경쟁력을 향상하기 위한 기반을 구축하고 있다. 컨설팅 기업 경쟁력의 핵심요소인 인력양성 지원에 있어서는 전문컨설턴트 양성을 위한 ‘컨설팅 대학원’을 확대하고 퇴직자 대상의 컨설턴트 전문교육과정을 신설하였다. 또한 대학 등과의 연계를 통하여 1)8대 전문분야에서 1,200여명의 컨설팅 인력을 양성하는 것을 계획으로 삼기도 하였다. 컨설팅기업의 대형화를 위해서는 재정사업 (R&D, 컨설팅쿠폰제 등)에 컨설팅 기업들이 지주회사 또는 통합 브랜드를 구성하여 참여토록 유도하였다. 중소기업의 컨소시엄 구성시에는 총인원수를 참여기업 인원수로 간주하여 중소기업의 참여 기회를 보장하였다. 마지막으로 컨설팅기업의 적극적인 해외진출을 위한 시스템을 마련하기 위해 대외경쟁력이 있는 공공서비스를 수출상품으로 발굴하고 공공-민간 간의 수출파트너십을 구축하였다.

이렇게 정부의 컨설팅 지원사업이 적극적으로 이뤄지고 있는 가운데, 특히 중소기업을 대상으로 컨설팅 지원사업이 진행되고 있다. 사업의 목적은 전문 컨설턴트의 진단 및 지도를 통해 중소기업이 기술 및 경영환경 변화에 대응할 수 있도록 지원하여 중소기업의 생산성 향상 및 글로벌 경쟁력을 제고할 수 있도록 하는 것이다. 지원하는 분야는 생산, 경영, 프로젝트 분야로 단순화하여 지원한다. 컨설팅 추진범위를 유연하게 대응하여 지원할 수 있도록 조정한 것이다.

1) 지식정보보안, S/W, 그린에너지, 유전자원개발, 청정생산, 환경, 기술금융, 컨설팅전략



<그림 2-3> 중소기업 컨설팅 지원사업 수진범위 조정과정

중소기업 기본법상의 중소기업에 해당하고 지원제외대상 기업 등에는 해당되지 않는 기업을 지원대상으로 삼는다.

	지원대상	지원내용
기술컨설팅	제조업만 신청가능 (한국표준산업분류 C10-33류)	- 휴·폐업중인 기업, 금융 불량 거래처로 규제중인 기업, 유흥·향락업, 숙박·음식점, 불건전 오락용품 제조업 등을 제외한 기업 - 장애인 기업, 여성기업, 벤처기업, 기술혁신형(INNO-BIZ)기업, 경영혁신형(MAIN-BIZ)기업, 수출유망중소기업 등 가점우대
경영컨설팅	전업종 신청 가능	

출처: 중소기업기술정보진흥원, 2010년 중소기업 컨설팅 지원사업 개요

<표 2-7> 중소기업 컨설팅 지원사업 지원대상

- 지원제외대상 업종 및 가점우대사항 등은 중소기업청 홈페이지 및 사업관리시스템 참조

기능중복이 있는 일부과제는 폐지하고 유사 컨설팅 과제는 통합하여 단순화함으로써 컨설팅 수행중의 경영환경 변화에 대한 서비스 지원을 강화하는 것을 지원 내용으로 한다. 경영혁신1, 경영혁신2, 산업전환, 협업, 생산성향상, 기업분석의 6개 지원분야에서 기술·경영 2개 분야 단순화 추진으로 컨설팅 지원을 통한 경영혁신 및 생산성 향상 등의 기대효과 극대화를 추진하였다.

	지원조건	컨설팅 내용
기술컨설팅	- 기업당 최대 5천만원 - 총 사업비의 60% 한도	- 중소기업의 생산현장에서 발생하는 공정·기술상의 문제 및 애로해결 등 - 생산성 향상을 위한 품질개선, 공정개선, 품질관리, 설비관리, 자동화, 에너지절감 등
경영컨설팅	- 사업기간: 최대 6개월	- 중소기업의 경영현장에서 발생하는 인사조직, 재무, 마케팅, 경영체계, 환경경영 등의 애로해결 등 - 글로벌 경영환경 변화에 대응하기 위한 인적자원관리, 경영체계 구축, 정보화, 재무, 마케팅 등 중장기전략 수립 및 실행방안 등

<표 2-8> 중소기업 컨설팅 지원사업 지원조건

2005년부터 시행한 중소기업 컨설팅 지원사업은 자금적으로 열악하여 컨설팅을 접할 기회가 없었던 많은 중소기업에게 컨설팅 수진의 기회를 제공하였으며, 이와 동시에 영세한 국내 컨설팅사들에게 컨설팅 공급을 유지할 수 있도록 함으로써 국내 컨설팅산업 발전 및 이를 통한 중소기업 경쟁력 제고에 크게 기여하였다. 다만 모럴헤저드(Moral Hazard) 현상이나 편법현상도 나타났기 때문에 효율적인 적발장치 마련과 적발시 강도 높은 제재를 시행할 수 있도록 대비하여야 한다.

또한, 수진받는 중소기업의 컨설팅 비용부담이 적을수록 수진기업이 컨설팅

에 임하는 자세가 태만해져서 결국 효과적인 컨설팅 결과도 나오지 못하는 경우가 있다. 이 때문에 수년에 걸쳐 지원사업에 참여하는 중소기업의 경우에는 년수가 지남에 따라 정부 지원폭을 줄여나간다거나 지원자금의 성격을 융자자금으로 대체하는 등의 방안으로 수진기업의 적극적인 참여를 유도하는 방향으로의 정책적 고려가 필요하다고 볼 수 있다. 마지막으로 컨설팅 지원사업이 1년에 2~3차례 시행되나, 컨설턴트 및 컨설팅사 등록 등 사업 시행을 위한 사전준비와 3월경 시작하는 지원사업으로 인해 1월부터 신년 사업을 시작하는 많은 중소기업에 애로사항이 존재하는 등의 문제점을 해결하기 위해, 전년도 말부터 차기 년도 지원사업 준비 절차를 개시하여 1차 사업 개시시기를 년초로 앞당기거나 지원사업 기간을 길게 하는 등의 방안이 필요하다. (중소기업기술정보진흥원, 69)

3) 중소기업 CEO에 관한 이론적 고찰

CEO는 기업의 성패를 결정짓고 사업과 경영의 결과에 있어 가장 중요하면서 큰 책임을 지고 있는 주체이다. 기업과 사업에 관련된 모든 활동들이 경영자에 의해서 계획되고, 조정 및 통제되기 때문에 CEO의 역할은 매우 중요하다.

해외의 외국 학자들의 중소기업 CEO에 대한 이론적 고찰을 살펴보면, Stoner는 기업가 정신의 심리적 근원 중에서 성취동기가 가장 중요하다고 언급하면서 효율적인 경영자는 타인에게 영향력을 행사해야 하기 때문에 어느 정도의 권력동기가 필요한 것이며 또한 약간의 친애동기도 함께 보유해야 한다고 주장하였다. 또한 Homsby & Kuratko에 의하면 중소기업은 CEO의 기호나 의도에 따라 경영전략 등이 수시로 변하며, CEO의 심리상태가 자기도취형, 소유형, 유혹형에 따라서 조직의 분위기도 마비조직, 강박조직 등으로 될 수 있다고 한다. 그리고 Garamd & Fabi는 CEO의 개인적 성격이 조직에 적지 않은 영향을 미친다는 사실을 입증하였다. 우리나라의 중소기업의 CEO에 대한 이론적 연구는 1980년

대에 진입하면서 활발하게 이루어지기 시작했다. 조임현은 중소기업 CEO의 이론적 고찰을 통해서 중소기업 CEO와 종업원에게 내재된 성취동기는 교육을 통해 증가될 수 있다고 하였으며 또한 중소기업 CEO가 높은 성취동기를 보유할수록 종업원들을 격려 및 고취시켜 높은 수준의 변화를 얻어낼 수 있다고 하였고, 또한 성과지향적인 조직 풍토를 조성할 필요가 있고 종업원에게 도전적인 과업과 목표를 할당하여야 한다고 하였다. 이종찬은 한국중소기업을 지식적, 혁신적, 합리문화, 위계문화, 개발문화 등 모든 항목에서 높은 점수를 보인다고 하였고 이에 따라 CEO가 높은 리더십을 보인 집단은 한 가지만 발휘되는 것이 아니라 대립적인 리더 행동이 복합적으로 발휘된다고 하였다. (여인서,12)

중소기업에 있어서 CEO가 가지는 권한은 기업의 조직구조상 절대적이기 때문에 경영자 역할에 대한 중요성에 대한 연구들이 지속적으로 이루어지고 있다. 최용호 등은 CEO의 특성과 중소기업 성과에 대한 연구를 수행한 결과, 중소기업 CEO가 가지고 있는 특성들은 기업성과에 직접적으로 영향을 미치는 동시에 전략 및 구조를 통해 간접적인 매개효과로도 작용한다고 결론지으면서 중소기업에서 CEO는 기업성과를 결정하는 주요 요인임을 확신했다. 더불어 CEO의 특성인 배경 및 경력, 심리적 특성을 기업성과에 영향을 주는 변인으로 선정하여 연구를 수행한 결과 행동적인 특성은 기업성과에 매우 강한 영향을 미친다는 사실을 발견했다. 그리고 심리적 특성은 기업성과에 직접적인 경로를 통해서라기보다는 전략 및 구조 변수를 통한 간접적인 경로를 통해 미치는 영향이 크다는 사실을 발견하였으며 CEO의 특성에 따라 추구하는 전략이나 조직구조의 설계가 달라진다는 사실 또한 확인하였다. 또한 박철민은 한국 중소기업의 CEO, 환경, 경쟁전략이 경영성과에 어떤 영향을 미치는가를 밝히고자 CEO 특성에 관한 변수를 배경, 경력, 심리적 요인으로 구분하여 연구를 수행하였으며 그 결과 경영성과에 유의한 결과를 미치는 특성 변수로 CEO의 경영경험을 도출하였다. 중소기업은 중소기업 CEO의 여러 특성을 다음과 같이 나타내고 있다. (여인서, 13)

CEO 특성	세부항목
사회 인구학적 측면	성별, 창업당시 연령, 성별 구성, 최고경영자 학력, 전공, 현 사업 관련 실무경험, 이전 업무 경력, 이전 근무지, 부모 및 일가친척의 사업 운영 여부, 최고경영자의 창업자의 일치 여부, 최고경영자가 된 방법, 동일 창업 여부
사업자세 측면 (심리적 측면)	사업에 대한 열정, 사업 추진력, 새로운 것에 대한 학습의욕, 부족한 역량을 보완하려는 겸손한 자세
능력 측면	상황 판단력, 사업 아이템 선정 능력, 미래사업 예측력, 타이밍 포착 능력, 대인관계능력, 직원판단능력, 창조적인 아이디어 창출능력, 의사소통능력, 계수능력
기질 측면	문제원인탐색성향(통제의 소재), 위기상황에서의 냉철함, 불굴의 집념과 의지, 승부근성, 활력 및 체력, 근면함
지식 측면	현 업계 현황 및 경쟁상대에 대한 지식, 자사 제품에 대한 전문지식, 학창시절 전공분야와의 관련성, 이전 직장에서의 경험지식과 관련성
리더십 측면	비전 제시, 구체적 경영목표 제시, 솔선수범, 카리스마, 동기부여, 신뢰, 배려원칙 중시, 인재육성, 공평무사
윤리적 측면	법규준수, 상도덕준수, 환경보호 의식, 조직원 권익중시
기업가 정신 측면	시장선도 지향성, 혁신지향성, 위험감수성
정보탐색 활동 측면	정치법률 관련정보 수집, 경제 관련 정보 수집, 기술 관련 정보 수집, 사회문화 관련 정보 수집, 공급자 관련 정보 수집
국제적 역량 측면	해외 시장 동향 파악 능력, 현 사업과 관련한 해외 체류 기간, 외국에서의 학업 수행 기간
기타 측면	관리적 행위 특성, 시장 경쟁 능력, 경쟁사에 대한 대응 방식, 리스크 성향, 불확실한 상황에 대한 대응력

<표 2-9> CEO의 특성

이러한 CEO의 특성 중 특히 리더십 측면에 초점을 맞추어 다음 절에서 더 자세히 알아보고자 한다.

2.4 리더십

2.4.1 CEO의 리더십

이종수에 의하면 조직을 관리함에 있어서 관리자의 리더십은 매우 중요한 요소이다. 일반적인 리더십의 개념은 희구되는 목표를 달성하기 위하여 개인 및 집단을 조정하며 동작하게 하는 기술을 의미한다. 조직속의 리더십은 구성원으로 하여금 바람직한 조직목표에 자발적으로 동조하도록 하는 기술 및 영향력을 말한다. 리더십은 조직의 공식적 구조와 설계의 미비점을 보완하고, 변화하는 환경에 조직이 효율적으로 적응하도록 하며, 조직내부의 조화를 유지시키고, 조직 구성원의 동기를 유발하고 재사회화하는 기능 등을 수행한다. 또한 최성재와 남기민의 선행연구에 따르면 Terry는 리더십을 “사람으로 하여금 집단의 목표를 기꺼이 달성하게끔 영향을 미치는 행동”으로 정의하였고, Robbins는 “목표달성을 지향하도록 집단에 대하여 영향을 미칠 수 있는 능력”으로 정의하고 있다. 또한 Trecker는 “공동 목표의 달성에 있어서 사람들이 협동하여 일하도록 영향을 주는 능력”이라 정의하고 있으며, 성규탁은 “어떤 목표를 달성하기 위해 사람들에게 행사하는 영향력, 기술, 혹은 이를 행사하는 과정”으로 정의하고 있다. (정법권, 7)

인간 개개인이 보다 안전하고 편리한 생활을 위하여 조직을 구성하고 규모가 확대되면서 이를 보다 효율적으로 운영하기 위한 제도가 마련되어지게 된다. 이러한 제도의 효과적인 영향력 행사와 조직에 필요한 제도를 만들어 이를 구성원들에게 적절하게 이해시키고 이행시키기 위해서는 리더가 필요하며 발전시키기 위한 리더들의 다양한 자질이 필요하게 되었다. 이를 위해 다양한 학자들이 리더십의 발전을 위하여 많은 연구를 수행했다. 이러한 리더십 연구를 크게 나누면 2가지로 전통적 리더십과 현대적 리더십으로 나누어진다. 전통적 리더십은 ‘특성이론’, ‘행동이론’, ‘상황이론’으로 나누어지며, 현대적 리더십은 변혁적 리더십 등을 포함한다.

또한 리더십에 관한 연구는 조직행동 분야에서 가장 중요하게 다루어져 왔다. 조직행동 분야에서의 조직시민행동은 다른 사람의 일에 관한 개인적 관심의 표현, 개선을 위한 제안, 새로운 사람의 훈련, 사무실 규칙의 준수, 조직 재산의 보전, 표준 혹은 강제수준 이상의 시간 지키기와 출근 등을 말한다. 그 밖에도 조직시민행동은 할 권리는 있지만 되도록 삼가는 것, 즉 다른 종업원 흠잡기, 불만표현, 사소한 일에 대한 불평, 다른 사람과의 논쟁 등을 포함한다. (오태완, 2) 이와 같은 조직행동 분야에서의 직무외적 행동을 포함하는 조직시민행동의 유발에 리더십 중에서도 ‘변혁적 리더십’이 어떤 관련성을 가지는지 분석할 수 있다. 변혁적 리더십과 조직시민행동 사이에서 매개변수의 영향을 알아보는 선행연구가 존재한다. 리더-부하 연계 이론에 관한 많은 경험적 연구에 따르면 리더-부하 연계 개념이 현실에 존재하는가와 그 연계를 예측하는 변수를 연구함으로써 리더는 부하보다 교환관계에 매우 큰 영향력을 발휘한다는 유의미한 결과를 가져왔다고 한다. 이는 긍정적인 감정을 가진 리더와 구성원은 정(+)의 관계를 가짐을 보였다. 구성원들은 리더와 긍정적인 감정을 가질 때 높은 리더-부하 연계를 보이고 있다는 것을 알 수 있다. (오태완, 3)

리더의 행동은 구성원의 태도와 성과에 영향을 미친다. 리더십은 직접적으로 구성원들의 성과에 영향을 미치기도 하지만 상황에 따라서는 매개변수를 통하여 조직시민행동에 영향을 미치기도 한다. 조직시민행동에 관한 연구는 조직시민행동을 성과변수로 보는 연구, 독립변수로 보는 연구가 있으나 대부분 조직시민행동을 종속변수로 분석하고 있다. 조직시민행동과 다른 변수들 사이에 대한 연구는 특정변수의 매개, 조절역할에 관한 연구도 있다. 예를 들면, Niehoff and Mooman(1993)의 연구는 조직정의를 매개역할을 하고 있음을 밝혔다. 리더십과 조직시민행동 사이의 여러 가지 매개, 조절변수를 정리하면 다음과 같다.

연구자	독립변수	매개변수 및 조절변수	종속변수
Smith, Organ, and Near (1983)	리더지원, 외향성, 신경성, 과업상호의존성, 인구통계적 변수	감정적, 직무만족	조직시민행동
Podsakoff, Mackenzie, Mooman, and Fetter (1990)	변혁적 리더행위	신뢰, 만족	조직시민행동
Niehoff and Mooman (1993)	리더보고	정당성	조직시민행동
Hater and Bass (1988)	변혁적 리더십, 거래적 리더십	인구통계적 변수	동기부여효과
Seltzer and Bass (1990)	변혁적 리더십	리더의 행동	동기부여효과
Wilham and Janes (195)	거래적 리더십	인구통계적 변수	동기부여효과
Smith, Organ, and Near (1983)	리더십, 외향성, 신경증, 과업상호 의존성, 인구통계적변수	감정적 직무만족	조직시민행동
Mooman(1991)	조직정당성	직무만족	조직시민행동
Mcneely and Meglino (1990)	남을 돕는 것, 동정, 보상공정성	만족	조직시민행동
Witt(1991)	교환이데올로기	직무만족, 지원, 조직몰입	조직시민행동

조순재, <변화주도적 리더십이 동기부여와 성취도에 미치는 영향> 동의대
학교 대학원, 박사학위논문, 1998, p33

<표 2-10> 리더십과 조직시민행동 사이의 여러 가지 매개변수

한국 컨설팅 시장이 성공적으로 정착되고 국내 중소기업의 경쟁력강화와
컨설팅사의 바람직한 발전을 위해서는 시장의 주도적 참여자인 수요자와 공
급자의 시장논리에 의한 경쟁적 환경에 의해 성숙될 것을 전제로 하여 이러

한 환경 구축을 토대로 한 정부지원이 필요하다. 또한 시장 수요자인 기업의 컨설팅 성과에 참여한 세 그룹의 모형 항목이 모두 영향을 미칠 것이다. 그 모형 중 한 모형이 컨설팅의 수요기업에 필요한 역량이다. 수요기업의 컨설팅 이해도, 컨설팅에 대한 신뢰성, 컨설팅 목적 및 목표의 명확성, 참여조직 및 기간의 적절성, 최고경영자의 지원, 참여 조직원의 열의, 컨설팅 종료 후의 자체 성과의 평가, 컨설팅 결과의 채택 및 적용 정도가 성공적인 컨설팅의 성과 제고에 영향을 미친다. (곽홍주, 13)

컨설팅의 성공적인 성과를 도출해내기 위해서는 수요자인 기업이 컨설팅에 대한 충분한 이해가 필요하며 그에 따른 컨설팅에 대한 신뢰 정도가 성공적인 컨설팅의 중요한 요소로 나타남을 볼 수 있었다. 즉, 컨설팅의 실용적 요소를 이해해야 하며 컨설팅도 서비스 상품으로서 구매자의 상품이해가 필요하다는 것이다. 컨설팅을 의뢰하기 전, 준비단계에서 막연하지 않은 구체적이고 명확한 목표가 필요하며, 컨설팅 수진 전에 기존업무에 대한 영향도를 충분히 파악하여 참여 조직과 참여로 인한 투여시간 등을 미리 고려해야 한다는 것도 영향 요소라고 볼 수 있다. 이 모든 것을 관리하는 ‘최고경영자의 적극적 지원’과 조직원의 참여 열의는 컨설팅 성과에 있어서 성공적인 수행을 위한 직접적 핵심 요소이다. (곽홍주, 19)

즉 최고경영자, CEO의 적극적 지원에 있어서 필요한 그의 역량 중 리더십을 더 상세하고 구체적으로 알아봄으로써 컨설팅 프로젝트 성과에 유의미한 결과를 미치는지 알아낼 만한 가치가 있다.

2.4.2 리더십의 기능

리더십의 기능을 분석함에 있어 일반적 기능을 대별하여 분석할 수 있지만 여러 학자들의 의견을 중심으로 리더십 기능을 살펴보고, 계층에 따라 중시되는 리더십 기능을 살펴보도록 하겠다. (정법권, 12)

리더십 기능	설 명
조직의 목표달성 및 조직구성원의 임무, 역할의 명확화	여기서 가장 창의적이며 쇄신적인 목표설정은 조직의 구조, 문화와 부하의 의견, 대외적으로 조직의 환경과 시민, 사회집단 등의 의견이 고려되어야 한다.
조직목표달성을 위한 자원동원	목표 달성을 위해 인적, 물적 자원과 지위, 정보, 권위, 상징, 시간 등 정치적 자원을 효율적으로 동원한다. 이러한 자원동원을 통해 부하의 동기를 자극하고 조직에 대한 충성심을 확보함으로써 부하로 하여금 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 이끄는 지지, 협조를 얻을 수 있어야 한다.
조직의 공식적 구조와 설계의 미비점 보완	조직의 공식구조는 예측 가능한 상황에서의 일반적 대응책이므로 구체적 상황에서 필요한 정보를 충분히 그리고 신속하게 제공할 수 없다.
환경변화에 효율적으로 적응	조직의 환경은 변화를 거듭하고 조직에도 영향을 미치므로 조직 자체도 변화하는 환경을 통제하기 위한 새로운 전략이 필요하게 된다.
조직의 내부조화와 유지	조직 내 부서 간 구성원 간의 목표에 대한 인식의 차이나 마찰은 조직의 성장에 따라 심화하는 경향이 나타나는 경우 조직의 대립과 갈등을 조정하여 체제의 효율성을 유지한다.
조직구성원의 동기유발과 재사회화	경직화되기 쉬운 조직 속에서 리더십은 당당한 조직구성원으로서의 자신감과 성장욕구를 복돋아 조직목표 달성을 위한 업무수행능력을 발전시킨다.
응집성의 강화	응집성은 조직구성원이 서로 끌고 당기는 역할로 조직의 공동목표 달성을 위한 협동적 노력을 유지한다. (응집성은 조직의 효과성 측정 기준이 되기도 한다.)
조직의 특성개선	조직의 특성은 그 조직이 가지는 결함성, 욕구, 사기, 사회성, 건강성 등으로 표현되는데 리더십의 효율성 여부는 이렇게 차원에 따라 조직을 움직이는 능력으로 결정된다. 리더는 조직특성에 많은 영향을 끼치는 존재이며 조직구성원들로 하여금 조직특성의 어떤 차원 또는 국면을 개선하는데 공헌하도록 한다.
의사전달기능	조직의 협동적 노력은 조직의 구성원들이 조직의 목표나 지향해야 할 방향을 뚜렷이 알고 있을 때만 가능하다. 리더는 조직 내 적절한 의사전달체계를 확립해야 하며 구성원 간의 원활한 의사전달이 행해지도록 촉진 역할을 해야 한다.

<표 2-11> 박종욱(2007)에 의한 리더십 기능 구분

2.4.3 리더십의 유형

(1) 배려의 리더십

한찬영에 의하면 부하를 깊이 생각해 주는 리더의 지원적이고 우호적인 행동, 부하들과의 상담, 부하들의 이해관계 대변하는 행동, 부하들과의 개방적인 의사소통, 부하의 공헌에 대한 인정 등의 행동항목과 관련된 것으로 부하를 신뢰하고 존중하며 이들의 복지에 관심을 보이는 행동을 말한다고 한다. (정법권, 15)

(2) 구조주도의 리더십

Gutknecht와 Miller에 의하면 리더가 과업을 조직화하고 정의하며 업무를 할당하고 의사소통의 망을 확립하며 업무집단의 성과를 평가하는 행동을 말한다고 한다. 김창걸은 이에 대한 예로 작업성고가 빈약할 때 비판하거나, 마감시간 준수의 중요성을 강조하거나, 부하들에게 과업을 배정해주거나, 부하들에게 명확한 작업수행 표준을 유지하게 하거나, 부하들에게 표준작업 절차를 준수케 하거나, 문제에 대한 새로운 접근법을 제공하거나, 부하들 간의 활동을 조정하고 감독하는 것 등을 들었다. (정법권, 15)

(3) 거래적 리더십

House는 경로-목표이론 (path-goal model)에 그 뿌리를 두고 있는 거래적 리더십은 구성원들이 가지고 있는 욕구를 얻기 위해 리더가 자신이 가지고 있는 노동력이나 지식, 아이디어 등을 제공하고, 구성원이 원하는 욕구를 충족시켜주는 교환과정에서 일어난다고 하였다. 거래적 리더들은 부하에게 책임을 명확히 규정해 주고, 자신이 부하에게 기대하는 바를 명확히 제시함으로써 부하들로 하여금 조직에게 요구되는 필수적인 노력을 경주할 수 있도록 만드

는데, 리더와 부하 간에는 부하가 자신의 공식적인 의무를 수행하기 위해 최선을 다하는 범위를 결정해 주는 묵시적인 계약관계가 존재한다는 것이다. (정법권, 16)

그러나 Burn은 거래적 리더십에 대해 이렇게 지적했다. 이러한 거래적 관계 속에서 발휘되는 리더십은 리더와 부하 간에 리더와 부하 간에 상호 자발적으로 더 큰 목표를 달성할 수 있도록 결속시켜 주지는 못한다는 것이다. 거래적 리더들은 부하에게 책임을 명확하게 규정해 주고, 자신이 부하에게 기대하는 바를 명확히 제시함으로써, 부하들로 하여금 조직에게 요구되는 필수적인 노력을 경주할 수 있도록 만드는데 리더와 부하 간에는 부하가 자신의 공식적인 의무를 수행하기 위해 최선을 다하는 범위를 결정해주는 묵시적인 계약관계가 존재한다고 한다. 그러나 이러한 관계 속에서 발휘되는 리더십은 리더와 부하 간에 상호자발적으로 더 큰 목표를 달성할 수 있도록 결속시켜 주지는 못한다고 지적하고 있다.

즉, 거래적 리더십은 부하의 성과와 조직의 보상을 상호교환하는 리더십으로 성과에 대한 적절한 보상의 약속과 이행을 핵심으로 한다는 것을 볼 수 있다. (정법권, 17)

2.4.4 변혁적 리더십

리더십 연구에 근본적인 변화를 가져오면서 변혁적 리더에 대한 아이디어를 제일 먼저 제시한 학자는 Burns이다. 그는 리더의 영향력을 크게 관료적 권위에 의한 영향력과 교환 및 변화를 줄 수 있는 영향력으로 구분하고, 후자의 경우를 교환적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분한 것이다. 이러한 내용을 더 발전시킨 사람이 바로 Bass인데, Bass는 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)를 통해 두 가지 형태의 리더십 특성과 관련된 요인을 추출하고 그 특성을 범주화하였다. (정법권, 18) Yukl에 의하면 합리적 과정이나 교환과정의 중요성을 강조하는 전통적 리더십과는 다르게 변혁적 리더십은 감

정 및 가치관이나 상징적 행태의 중요성과 어떠한 사건을 부하의 입장에서 볼 때 의미있게 만드는 리더의 역할을 강조한다. Tepper와 Percy는 그 결과 변혁적 리더십은 부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여주며 창조적 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있다고 말했다. 과거 산업화 시대에 필요했던 리더십은 합리적 과정이나 교환과정의 중요성을 강조했다. 즉, 리더는 부하직원들의 욕구를 파악해서 그 부하들이 적절한 수준의 노력과 성과를 보이면 그러한 노력과 성과만큼의 보상을 제공하는 교환적 과정을 기반으로 한다. 그러나 요즘 같은 지식정보화 시대에는 ‘살아 움직이는 공공조직’ 즉, 공공조직을 둘러싼 조직환경 변화에 스스로 반응, 진화, 발전해 나갈 수 있는 공공조직이 절대적으로 필요하다. 즉, 현재의 상황을 분석하고 미래를 예측해서 현재의 기준으로 보면 100% 완벽하게 보이는 정책을 기획했다고 하더라도 그러한 기획안을 준비하는데 지나치게 오랜 시간이 소요되어 대사를 그르쳤다면 차라리 현재 기준의 70-80% 정도의 완벽성을 가지고 기민한 현장 대응을 하는 것이 훨씬 효과적이라고 보는 것인데, 조직 환경이 엄청나게 급변하는 지식정보화 시대에서는 더욱이 이러한 변화지향적(transformation-oriented)이고 기민성(agility)을 겸비한 리더를 요구한다고 볼 수 있다. 이러한 변혁적 리더십은 부하에게 자긍심을 심어주고, 개인적 차원에서 부하를 존중한다는 것을 보여주며, 창조적인 사고를 할 수 있는 여건을 마련해 주고, 부하에게 영감(inspiration)을 제공함으로써 기대 이상의 성과를 이끌어 낼 수 있다. (정법권, 19)

Burns(1978)에 의하면 변혁적 리더십은 리더와 부하가 서로 도덕성과 동기부여를 더 높은 차원으로 향상시키는 과정이라고 정의된다. 좁게는 개인 간의 영향력 행사과정이며 넓게는 사회적 체계의 변화와 조직을 혁신시키기 위한 힘을 동원하는 과정이라고 정의하였다. 변혁적 리더들은 조직구성원들의 공포, 탐욕, 시기, 증오 등 감정에 의존하는 것이 아니라 의식, 가치관, 태도의

혁신을 추구하여 자유, 평등, 정의, 평화, 인본주의 발휘가 가능하다고 하였다. Bass(1985)가 정의한 변혁적 리더십은 종사자들에게 열정과 비전의 동기를 부여시킬 수 있으며 리더가 종사자들과 함께 동기유발과 도덕 수준을 높이는 관계를 만들어 가는 과정이라고 설명하였다. 또한 변혁적 리더십은 리더가 구성원들의 잠재적 동기를 인식하여 상위수준의 욕구가 만족되도록 동기화하고 구성원들에게 따르도록 행동을 유도하는 리더와 구성원 간의 상호적인 관계이다.

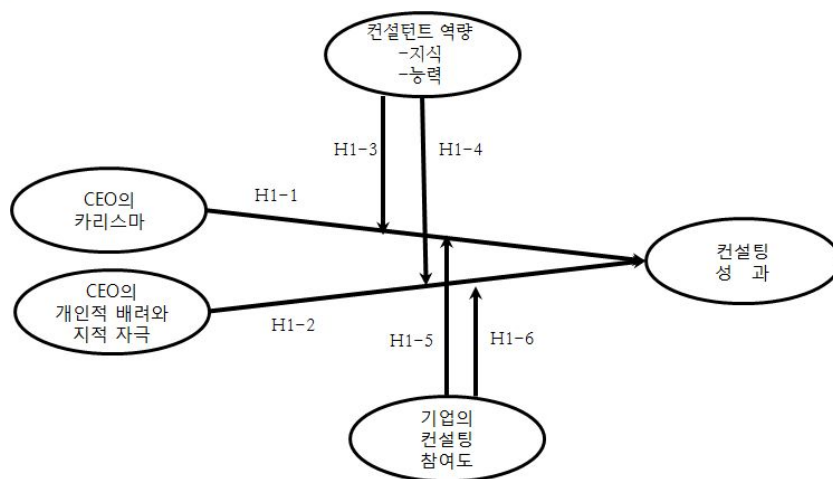
한편, Bass(1985)는 변혁적 리더십이 효과를 발휘할 수 있는 상황특성을 제시하기도 했다. 변혁적 리더십은 위기상황이나 사회적 변화가 일어나고 있는 시기에 효과를 발휘할 가능성이 높으며, 또한 이 기계적 구조보다는 유기적 구조를 지닌 조직에서 효과를 이루는 가능성이 높으며 이에 따라 명확한 규범이나 체계 또는 제도가 존재하는 구조화된 환경은 변혁적 리더십이 효과를 발휘하기 어려운 제약조건으로 작용할 수 있다고 한다. 그럼에도 불구하고 변혁적 리더십을 발휘하는 리더는 상황을 변화시킴으로써 효과를 발휘할 수 있으며 과업의 성격도 변혁적 리더십의 효과에 영향을 미칠 수 있는 것으로 보인다. 채순화(2004)는 Bass(1985)의 변혁적 리더십은 조직 구성원들의 복종 그 이상을 동기화하여 조직구성원의 참여욕구를 높여 궁극적으로는 도덕적인 동기와 욕구에 초점을 두어 조직 구성원의 신념, 욕구, 가치의 변화 등을 조장하는 리더십으로 끌어올리는 과정이라고 설명했다. Bass(1990)는 카리스마, 지적자극, 개별적 배려 등 세 가지 요소가 변혁적 리더십의 구성요소라고 제안하였다. 이러한 변혁적 리더십을 갖춘 사람은 대부분 강한 일련의 내적 가치관을 가지고 있으며 부하들이 자신의 이익보다는 공동체 이익을 위해 헌신하고 몰입하도록 하는 데에 뛰어난 자질을 가지고 있다고 하였다. (장춘화, 황순애, 299)

III. 연구모형 및 설계

본 장에서는 이론과 선행 연구를 바탕으로 필자가 증명하고자 하는 것을 구체화하고 시각화시키기 위해 설계한 연구모형이 제시된다. 연구모형이 어떤 방식으로 설계되었는지에 대해 구체적인 변수 설명이 추가될 것이고, 연구모형을 바탕으로 세워진 가설이 제시된다.

3.1 연구모형

선행연구들에서 살펴본 바와 같이, 일부 연구를 제외한 대부분의 연구가 컨설턴트의 역량과 컨설팅을 받는 회사들의 몰입도 등을 바탕으로 컨설팅 성과를 측정하였다. 필자는 리더십이 조직의 구성원들에게 미치는 영향이 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보기 위해, 기존연구들에서 주로 독립변수로 활용된 고객기업의 컨설팅 참여도를 포함한 컨설턴트의 역량을 조절변수로, 더불어 기업의 CEO의 리더십, 특히 변혁적 리더십이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지 파악하고자 한다.



<그림 3-1> 연구모형

3.2 가설의 설정

본 연구에서는 CEO의 카리스마 및 CEO의 개인적 배려와 지적 자극이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 관찰하고자 하였고, 컨설턴트 역량 및 기업의 컨설팅 참여도를 조절변수로 하여 영향의 차이를 관찰하고자 하였다. 따라서 CEO의 카리스마 및 CEO의 개인적 배려와 지적 자극이 컨설턴트 역량 및 기업의 컨설팅 참여도와 결합하여 궁극적으로 컨설팅 성과에 미치는 영향요인을 알아보려고 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

H1-1 : CEO의 카리스마는 기업의 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-2 : CEO의 개인적 배려와 지적 자극은 기업의 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H1-3 : CEO의 개인적 배려와 지적 자극과 기업의 컨설팅 성과 관계에 있어서 컨설턴트 역량이 조절작용을 할 것이다.

H1-4 : CEO의 카리스마와 기업의 컨설팅 성과의 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량이 조절작용을 할 것이다.

H1-5 : CEO의 카리스마와 기업의 컨설팅 성과의 영향관계에 있어서 기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 할 것이다.

H1-6 : CEO의 개인적 배려와 지적 자극과 기업의 컨설팅 성과 관계에 있어서 기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 할 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의와 설문지 구성

본 연구에서 가설을 설정하고 변인을 설정하는 것은 충분한 이론적 근거를 기반으로 연구자의 연구방향과 연구의도를 충족시킬 수 있도록 변수들의 설정은 연구자에 따라 다양하게 구성될 수 있다. 본 연구에서는 연구목적을 달성하기 위해 제 2장에서 이론적 내용을 제시하고 분석되어진 이론을 기반으로 변수를 설정하고 설문지를 구성하였다.

설문조사를 통해 확보된 자료를 분석하기 위해 SPSS Version 19.0 통계 프로그램과 AMOS 19.0 구조방정식 모형을 이용하여 다음과 같이 분석을 실시하였다.

첫째, 인구 통계학적 분석과 일반특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 연구의 일관성 확보를 위해 요인분석과 cronbach's alpha 계수로 신뢰성 분석을 실시하였다.

셋째, 확인적 요인분석을 실시하여 측정변수들에 대한 타당성을 검증하였다.

넷째, 구조방정식 모델을 이용하여 추출한 적합도 지수를 확인하여 연구모형의 적합성을 평가하고 경로계수를 추정하였다.

다섯째, 컨설팅트 역량을 이용하여 조절효과를 가지고 있는지 분석하였다.

3.4 설문지 설계 및 표본 수집

1) 설문지의 설계 및 내용

본 연구에서 사용된 종속변수, 독립변수, 통제 및 조절변수는 5점 척도로 설계되었다. 척도는 <1: 전혀 아니다, 2: 아니다, 3: 보통이다, 4: 그렇다, 5: 매우 그렇다>로 설계되어있다.

먼저 종속변수는 컨설팅 프로젝트 성과로 5개의 문항으로 설계되었다. 그 중 2개 문항은 컨설팅 프로젝트와 관련하여 예산과 일정이 준수되었는지에 대한 효율성 측면을, 나머지 3개 문항은 컨설팅 프로젝트 결과물이 전반적으로 만족스럽고, 기업의 당면 문제를 해결하였는지, 궁극적으로는 기업의 가치를 증대시켰는지에 대한 효과성 측면을 각각 반영하였다. (최창호, 78)

독립변수는 ‘CEO의 카리스마’와 ‘CEO의 개인적 배려와 지적자극’이다. 이 역시 5점 척도로 설계되었으며 두 개의 종속변수는 변혁적 리더십이 포함하고 있는 내용을 참조하여 설정되었다. 변혁적 리더십에서는 특정 성과의 가치와 중요성, 부하들이 보다 큰 집단이나 조직을 위하여 자기의 이기심을 초월하도록 하며, 개인의 욕구의 범위를 확장하거나 수준을 높이는 것 등과 같은 내용들이 포함되어 있고, 리더십의 행위는 카리스마(charisma), 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)의 중요한 요소를 포함하고 있다고 한다. 이 중 카리스마를 한 항목, 배려와 지적 자극을 한 항목으로 묶어서 활용하였다. CEO의 카리스마와 관련해서는 10문항, CEO의 개인적 배려와 지적 자극에 대해서는 11문항이 설계되었는데 이는 안계남(2009)의 변혁적리더십이 집단에피커시²⁾에 미치는 영향관계 분석 논문에서 발췌하였다. 해당 논문에 의하면 측정척도의 타당성 및 신뢰성을 검증하기 위하여 변혁적 리더십은 Bass가 제시한 카리스마, 개인적 배려, 지적자극 등 세 개의 차원의 28개 항목들이 사용되었다. 요인분석결과 두 개의 요인으

2) 공식적인 과업집단이 성공적으로 집단의 과업을 수행할 수 있는 능력이 얼마나 되는가에 대한 구성원 개인의 믿음 (안계남, 8)

로 나타나 첫 번째 요인은 카리스마, 두 번째 요인은 개인적 배려와 지적자극으로 분류하였다. 분류된 요인구조를 중심으로 신뢰도 분석을 실시하여 타당성과 신뢰성을 검증하였고, 그 결과 첫 번째 요인 카리스마는 전체 분산의 67.9%를, 두 번째 요인 개인적 배려와 지적자극은 4.2%로, 이 두 요인은 변혁적리더십의 72.1%로 양호하게 나타났으며, 이에 대한 신뢰도 역시 신뢰성 분석에서 요구하는 0.9 이상을 상회함으로써, 변혁적 리더십 요인으로 측정된 변수는 개념·구성적으로 타당하고 신뢰할 수 있는 수준으로 나타났다고 한다. (안계남, 13) 그리고 각 두가지 요인의 항목들 중 겹칠 수 있다고 판단되는 내용은 임의로 통합하여 각각 첫 번째 카리스마 요인에서 10문항, 두 번째 개인적 배려와 지적자극 요인에서는 11문항을 뽑아내었다.

통제 및 조절변수는 ‘컨설턴트의 역량’과 ‘고객기업의 컨설팅 참여도’이다. 해당 변수는 최창호(2014)의 논문에서 활용한 설문항을 참고하였다. 컨설턴트의 역량은 그 하위 요인으로 지식 5개 문항 (경영일반, 조직관리, 수학 및 통계, 기타 전문지식, 경험적 노하우) 및 능력 5개 문항 (프로세스 관리, 문제 진단, 문제 분석, 대안 제시, 미래예측 능력)으로 각각 설계된 것을 차용하였다. 고객기업의 컨설팅 참여도도 5개 문항 (최고경영층의 관심과 지원, 전담 조직 구성, 산출물에 대한 전반적인 이해도, 조직 구성원들과의 협조, 결과물에 대한 최고경영층의 실행의지)을 설계한 것을 차용하였다.

2) 표본의 수집

본 연구의 표본은 신용보증기금의 경영컨설팅 및 신용보증과 건강관리 등을 직접 수진받은 경험이 있는 중소기업의 임직원들을 대상으로 추출되었다. 전략, 재무, 인사, 마케팅 등에 대한 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 국내 중소기업의 임직원들을 대상으로 2015년 10월~11월 두 달 사이에 설문지를 배포하였고, 이 중 252부를 표본으로 활용하였다.

3.5 변수의 조작적 정의

1) 변수의 개요

본 연구는 전체적으로 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 끼치며, 변혁적 리더십 중에서도 두 가지 요인으로 나뉘는 카리스마, 개인적 배려와 지적 자극에 대한 신뢰가 개입됨으로써 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향관계를 이들 신뢰관계가 매개함은 물론, 이러한 영향관계를 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도가 조절하고 통제할 수 있다는 전제 하에 다음과 같이 독립변수, 종속변수, 통제 및 조절변수를 각각 선정하였다.

2) CEO의 카리스마 (독립 변수)

본 연구에서는 CEO의 카리스마를 측정할 수 있는 10문항을 설정하였다. CEO에 대한 존경심(a1), CEO의 정신적 지주 역할(a2), CEO와 일하는 것에 대해 든든하게 느끼는 것(a3), 회사에 애착을 가질 수 있게 하는 CEO의 역할(a4), CEO의 난관 극복 능력(a5), CEO의 격려(a6), CEO에 대한 팔로우쉽(a7), CEO에 대한 자랑스러움(a8), CEO의 조직구성원이 소중하게 여기는 것을 알아내는 능력(a9), CEO가 성공과 성취의 표상으로 나타나는 것(a10)으로 정의하기로 한다.

3) CEO의 개인적 배려와 지적 자극 (독립 변수)

본 연구에서는 CEO의 개인적 배려와 지적 자극을 측정할 수 있는 11문항을 설정하였다. CEO의 개인에 대한 성과 독려 격려(b1), CEO의 개인적인 친숙함(b2), CEO의 이해심(b3), CEO의 자신감 독려(b4), CEO의 길잡이 역할(b5),

조직구성원이 의견을 자유롭게 표출할 수 있도록 하는 CEO의 환경 조성 능력(b6), CEO의 조직 전체에 대한 자신감 독려(b7), CEO의 목표의식 제시(b8), CEO의 소외된 구성원에 대한 애정(b9), CEO의 제안이 조직구성원에게 이전에 생각지 못했던 부분을 다시 생각해 볼 수 있도록 하는 능력(b10), 조직구성원의 문제점을 새로운 시각으로 볼 수 있게 하는 능력(b11)으로 정의하기로 한다.

4) 컨설팅 프로젝트 성과 (종속 변수)

Appellbaum & Steed (2005)는 역량있는 컨설턴트, 명확하게 의사소통된 기대와 결과물, 가시적인 경영진의 지원, 고객의 즉각성에 대한 적응, 고객의 상황을 알기 위한 사전투자, 점증하는 성공의 관점에서의 정의, 컨설턴트와의 협력관계 및 적용국면을 통한 컨설턴트의 포함 등을 호의적인 프로젝트 결과물을 이끌어 낼 성공요인으로 주장하였다고 한다. (최창호, 82)

본 연구에서는 컨설팅 프로젝트 성과를 컨설팅 프로젝트와 관련하여 결과에 대한 전반적인 만족(f1), 기업의 제반문제 해결(f2), 컨설팅 프로젝트와 관련한 일정(f3)과 예산(f4), 그리고 기업가치 증대에 대한 기여(f5)로 정의하기로 한다.

5) 컨설턴트의 역량 및 고객기업의 컨설팅 참여도 (통제 및 조절변수)

본 연구에서는 컨설턴트의 역량을 컨설턴트의 지식과 관련한 5문항, 컨설턴트의 능력과 관련한 5문항으로 나누어 측정한다. 먼저 컨설턴트의 지식과 관련해서는 경영일반에 대한 전반적인 지식(c1), 조직이론 및 관리에 대한 지식(c2), 수학 및 통계적 지식(c3), 기타 전문지식(c4), 경험적 노하우(c5)로 정의하기로 한다. 그리고 컨설턴트의 능력과 관련해서는 컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력(d1), 기업 문제를 진단할 수 있는 능력(d2), 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력(d3), 이에 대한 대안 제시(d4), 변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력(d5)으로 정의하기로 한다.

한편, 고객 기업의 참여도는 최고경영층의 관심과 지원(es1), 컨설팅 수행을 위한 전담조직 구성(es2), 컨설팅 수행과정과 산출물에 대한 전반적인 이해도(es3), 조직 구성원들의 협조와 지원(es4), 컨설팅 결과에 대한 최고 경영층의 높은 실행 의지(es5)로 정의하기로 한다.

3.6 구조방정식 모델

구조방정식모델은 temple university의 James L. Arbuckle교수가 개발 현재까지 널리 사용되고 있는 프로그램으로 사회과학 분야의 구조방정식모형(SEM) 자료 분석에 사용되는 모델로 그래픽 사용자 환경을 따르고 있어 사용이 편리하며, 사용자 중심의 인터페이스를 사용 많이 사용되는 프로그램 중 하나이다. 구조방정식 모델은 모형의 적합도가 최대화 되도록 모수를 추정하는 것을 기본으로 하며, 모수의 초기 값을 지정 모수의 반복 추정과정으로 진행된다. 이러한 모수들을 가지고 공분산 행렬을 계산 데이터에서 관찰된 공분산 행렬과 비교한다. 적합도가 낮으면 다시 모수를 조정하고, 공분산 행렬을 다시 수행한다. 이러한 반복적인 추정을 통해 일정한 기준에 충족된 적합한 모형을 찾아낸다.

(1) 구조방정식 모델의 개념 및 특징

독립변수와 종속변수간의 인과관계를 규명해주는 통계적 기법으로 오차변수(측정오차, 구조오차)를 고려하여 분석을 실시하는 것으로 변수는 크게 잠재변수, 관측변수, 외생변수, 내생변수, 오차변수로 분류할 수 있다.

첫 번째로 직접적인 관측이 가능한지 여부에 따라 잠재변수와 관측변수로 분류할 수 있다. 잠재변수란 이론적, 추상적 개념으로서 직접적인 관측이 불

가능한 변수로서 간접적인 측정 방법으로 관찰되거나 측정된다. 관측변수란 직접 측정되는 변수로써 잠재변수와 연결되어 잠재변수를 설명한다. 또한 측정변수는 잠재변수를 간접적으로 측정하는데 사용할 수도 있다.

두 번째로는 모형 내에서 다른 변수들에 의해 설명이 되는지 여부에 따라 외생변수와 내생변수로 분류할 수 있다. 외생변수란 독립변수의 개념으로 다른 변수에 영향을 주는 변수로 구조방정식 내에서 화살표가 시작되는 변수이다. 내생변수는 외생변수와 반대되는 개념으로 다른 변수들에 의해 설명되는 변수로서 최소한 한 번 이상은 다른 변수의 결과가 되는 변수로 화살표를 받는 변수로 생각하면 된다.

이러한 4가지 개념이 복합적으로 사용되어 외생잠재변수, 내생잠재변수, 외생관측변수, 내생관측변수로 표현할 수 있다.

세 번째로는 구조변수와 오차변수 또는 설명오차가 있다. 구조변수는 조사하고 싶은 대상이 되는 변수로 모형 내에 어떠한 형태로든 포함되어 있는 변수를 의미한다. 오차 변수란 관찰의 대상이 되는 인과관계로는 설명 될 수 없지만, 결과 변수에 변동을 발생시킬 것이라 판단되는 요인으로 구조방정식 모형에서 내생변수의 원인으로 설정되지 않고 누락된 모든 원인들을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 즉, 아무리 많은 변수를 이용하여 내생변수를 설명한다 하더라도 내생변수를 완벽하게 설명하기는 불가능하다고 할 수 있다. 따라서 모든 내생변수는 구조방정식 모형 내에서 반드시 오차변수를 포함해야 한다. 오차변수는 실제로 존재하는 변수가 아니므로 잠재변수로 취급하며 측정변수에 붙어있는 측정오차와 잠재변수에 붙어있는 설명오차로 구분할 수 있다.

마지막으로는 변수들 간의 관계의 측면에서 접근하는 예측변수와 기준변수가 있다. 예측변수는 변수들 간의 관계를 설명하는데 이용되는 변수를 의미하며, 분석 목적에 따라서 설명변수 또는 독립변수라고 불리기도 한다. 반면에 기준변수란 설명의 대상이 되는 변수를 의미하여 목적변수 또는 종속변수라고 불리 운다.

(2) 구조방정식 모형 분석절차

구조방정식 모형에서는 모형설정단계, 모형식별단계, 모형추정단계, 모형평가단계, 모형수정단계, 최종모형선택단계로 분석절차를 구성할 수 있다(김진수, 2013).

(2.1) 모형설정단계

연구모형과 가설을 개발하고 측정모형, 구조모형, 오차 등을 설정해야 한다. 구조방정식 모형은 모형에서 추정되는 구조모수인 자유모수의 결정은 선택된 선행이론이나 연구에 의해서 도출되어진다. 어떤 변수들이 모형에 선택될지가 결정되면 다음으로는 선정된 변수들 간의 관계에 대한 방향을 고려하는 것이다. 즉, 두 개의 변수가 인과관계에 있다면 하나의 변수가 나머지 하나에 일방적인 영향을 미치는지 혹은 서로 영향을 주고받는지 결정되어야 한다. 인과관계에 대한 가설이 수립되면 다음으로는 가설에 맞는 경로도를 작성하고 경로도에 맞는 구조방정식을 세우고 구조방정식에 사용되는 공분산행렬 또는 상관행렬을 입력한다.

(2.2) 모형식별단계

자유모수의 해를 찾는데 충분한 정보를 제공하는지에 대한 확인 과정이다. 만약 어떤 자유모수가 분산과 공분산의 함수로 고유하게 표현된다면 그 자유모수는 ‘식별되었다’고 하고, 그렇지 않은 경우에는 그 자유모수는 ‘식별되지 않았다’고 한다. 모형내의 모든 자유모수를 확인하는 과정에서 어느 하나의 자유모수라도 확인되지 않는다면 그 모형은 과소식별이 되었다고 하고, 어떤 하나의 자유모수라도 두 개 이상의 고유한 방법으로 식별되었다면 그 모형은 과대 식별이 되었다고 한다. 또한 모든 자유모수가 고유한 한 가지 방법으로만 식별되었다면 그 모형은 적정식별이 되었다고 한다. 과소 식별된 모형의 경우에는 해가 존재하지 않으므로 어떤 모수를 고정하거나 혹은 모형을

수정해야만 자유모수들의 추정이 가능하다. 과대 식별의 경우에는 여러 가지의 고유해가 존재하므로 이 중에서 표본의 공분산 행렬을 가장 잘 나타내는 해를 찾는다. 모형의 식별 관점에서 볼 때, 잠재변수 당 최소 3개 이상의 측정변수가 존재하는 것이 바람직 하지만 그렇다고 너무 많은 측정변수를 가지는 경우에는 문제가 될 수도 있다.

자유도는 총 정보의 수에서 모수의 수를 뺀 수치로 과소 식별의 경우 적정식별은 '0', 과대 식별은 양수가 나온다. 자유도가 '0'에 가까우면 모형이 단순하다는 것을 의미하고, 자유도가 높으면 모형이 복잡하다는 것을 의미한다.

(2.3) 모형추정단계

표본공분산행렬의 하나 또는 둘 이상의 결합 정보와 자유모수의 관계를 통해서 모든 자유모수들이 확인되면, 다음으로 이 자유모수의 값을 수리적으로 계산하는 과정을 모수추정이라고 한다. 즉, 모수확인이 끝난 후에 모수 값들의 크기가 어느 정도 되는지 측정하는 과정을 의미하는 것이다. 이때, 모형 공분산행렬이 모집단의 공분산행렬과 유사하도록 모수의 추정치를 계산하는데, 문제는 모집단의 공분산 행렬을 알지 못하기 때문에 추정치로서 표본의 공분산행렬을 사용하게 된다. 이때 모집단의 공분산행렬이 표본의 공분산행렬과 가까워야 하는데 얼마나 유사한지를 나타내는 정도를 적합함수라고 하며, 적합함수 값이 0에 가까울수록 두 공분산행렬이 유사하다는 것을 의미한다.

모수를 추정할 때 사용되는 방법으로는 여러 가지가 있다. 대표적인 것으로는 최대가능도추정법, 일반최소제곱법, 가중최소제곱법, 비가중최소제곱법, 이단계최소제곱법 등이 있다. 이러한 적합도 함수들은 모두 0보다 크거나 같은 연속된 스칼라 값을 가지는 함수이며, 함수 값이 0이 된다는 것은 두 공분산행렬이 동일하다는 것을 의미한다.

(2.4) 모형평가단계

모형에 대한 평가는 적합도 통계량을 이용하여 판단할 수 있다. 연구 목적에 맞는 구조방정식을 설정하였다면 이 모형이 얼마나 정확하고 적합한가에 대한 검증이 필요하다. 모형의 적합도는 연구모형을 채택하느냐 기각하느냐에 대한 판단 기준이 되기 때문에 매우 중요한 부분이다. 모형의 적합도는 수집한 표본 데이터로부터 얻은 공분산행렬과 이론적 배경을 바탕으로 구체화시킨 연구모형으로부터 추정된 공분산행렬의 차이를 의미한다. 이 차이가 작다면 높은 모형 적합도를 갖고, 차이가 높다면 낮은 모형 적합도를 갖게 되어 기각하게 된다.

설정된 모형 전체를 평가한다는 것은 적합도 지수를 활용하여 설정된 모형을 받아들이거나 혹은 받아들이지 않는지를 결정하게 되는 것이다. 그러므로 모형내의 추정된 모수들을 개별적으로 평가하는 것은 우선 전체가 어느 정도 의미가 있을 때, 의미를 가지게 되며 모형 자체가 적합하지 않을 경우에는 모수들의 평가가 무의미해진다.

적합도 지수로 χ^2 (Chi-square), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), RMR(Root Mean-square Residual), RMSEA(Root Mean-Square Error of Approximation), TLI (Turker Lewis Index), NFI (Normed Fit Index) 등이 다양한 지표들이 있으며 어떤 것을 전체 모형 적합도를 판단하는 지표로 사용해야 하는가에 대해서는 의견의 일치가 이루어지지 않고 있다. Kline(1998)은 χ^2 , GFI, NFI, CFI 중에서 한 개, NNFI 그리고 RMR 이렇게 세 개는 선택해야 한다고 주장하였다.

χ^2 (Chi-square : CMIN))는 가장 대표적으로 사용되는 절대적합지수로서 유일하게 통계적 유의성인 p-값을 제공한다. χ^2 통계량은 모수의 추정을 위해 사용된 모형의 적합도 함수가 가지는 최소의 값에 (표본의 크기-1)을 곱한 것이다. 구조방정식에서는 설정한 연구모형이 데이터에 적합하다는 귀무가

설에 대해 채택할 것인가 기각할 것인가를 판단하고자 하기 때문에 적은 수치의 χ^2 를 기대하게 된다. χ^2 가 작을수록 표본 데이터로부터 얻어진 공분산 행렬과 모형에서 추정되는 공분산 행렬간 차이가 크지 않다는 것을 의미한다.

Nmrmed χ^2 (CMIN/DF)는 χ^2 를 자유도(DF)로 나눈 수치이며, 일반적으로 3 이하면 보통, 2 이하이면 양호하다고 할 수 있다.

RMR은 표본데이터 공분산 행렬과 모형의 추정 공분산 행렬간 차이는 오차행렬이 되는데, 이 오차들을 제공한 값의 평균에 대한 제곱근의 수치가 RMR이다. 0.05 이하이면 양호한 것으로 판단한다. RMR은 측정척도의 영향을 받기 때문에 RMR을 표준화 한 SRMR을 사용하기도 한다.

GFI는 구조방정식에서 가장 많이 쓰이는 적합도로서, 표본 데이터의 공분산 행렬내에 분산과 공분산이 추정 공분산 행렬에 의해서 설명되어지는 비율을 나타내며, 회귀분석의 R^2 와 유사하다. GFI는 0과 1 사이의 값을 가지며, 1에 가까울수록 완벽한 적합이라고 볼 수 있어 보통 0.9 이상이면 양호한 수준이라고 판단한다.

AGFI는 표본의 크기에 비해서 자유도가 상대적으로 크게 되면 자유모수의 수가 많은 경우를 제외하고는 GFI값은 작아지는 경향이 있다. 또한 모형의 좋고 나쁨에 관계없이 추정할 모수의 수가 늘어나거나 관측변수의 수가 늘어나더라도 1에 가까워지는 성질이 있다. 따라서 이러한 점을 고려하여 수정한 적합도 지표가 AGFI로 아래와 같이 정의된다. GFI와 마찬가지로 1에 가까울수록 적합도가 좋다는 것을 의미한다.

CFI (Comparative Fit Index)는 McDonald & Marsh(1990)에 의해 제시된 적합도 지수로서 RNI (Relative Noncentrality Index)와 수학적으로는 동일하며 RNI의 다른 버전으로 볼 수 있다. 또한 NFI 적합도 지수가 작은 표본에서 종종 과소적합(underestimation of fit)된다는 것을 피할 수 있다. CFI는 0과 1사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 모형이 잘 맞는다는 것을 의미하며, 일반적으로 .95 또는 .9이상을 양호하다고 판단한다.

RMR(root mean square residual)은 잔차 평균을 자승하고 이를 합한 후 이중근을 취한 값이며, 표본자료에 의해 모델이 설명할 수 없는 분산/공분산의 크기를 의미하고 잔차행렬의 원소들은 양수, 0 또는 음수의 값을 갖게 되고 이러한 잔차들이 0에 가까울수록 모형이 잘 맞는다고 할 수 있다.

RMSEA(root mean square error of approximation)는 표본크기가 상당히 큰 제안모형을 기각시키는 chi-square 통계량의 한계를 극복하기 위해 개발된 적합지수이다. 이 값이 .05~.08범위를 보일 때 수용할 수 있는 것으로 간주된다.

TLI(Turker-Lewis index)는 원래 요인분석을 위해서 개발되었다가 구조방정식 모델을 평가하는 데까지 확장되었다. TLI의 경우에 일반적인 권장 수용기준은 .90이상이면 좋은 적합도를 갖는다고 볼 수 있다.

NFI (Normed Fit Index)는 주어진 자료를 설명할 수 있는 가장 간단한 모형인 기초모형이 갖는 적합도 함수 값에서 기초모형보다는 더 잘 일치하는 모형의 적합도 함수 값을 뺀 것을 기초 모형의 적합도 함수 값으로 나누어 준 것이다. NFI는 0과 1사이의 값을 가지게 되며 1에 가까울수록 좋은 모형을 의미한다고 볼 수 있다.

구조방정식에 대한 적합도 종류를 표로 나타내면 아래 <3-9>와 같다.

유형	적합지수	판단기준
절대 적합 지수	χ^2 (Chi-square)	p-value >0.05 : 양호
	RMR(Root Mean-square Residual)	0.05 ↓ : 양호
	GFI (Goodness of Fit Index),	0.9 ↑ : 양호
	AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.9 ↑ : 양호
	RMSEA(Root Mean-Square Error of Approximation)	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음
충분 적합 지수	NFI (Normed Fit Index)	0.9 ↑ : 양호
	TLI (Turker Lewis Index)	0.9 ↑ : 양호
	CFI (Comparative Fit Index)	0.9 ↑ : 양호
간명 적합 지수	PGFI (Parsimonous GFI)	낮을수록 양호
	PNFI (Parsimonous NFI)	낮을수록 양호
	AIC (Akaike Information Criteria)	낮을수록 양호

<표 3-1> 구조방정식의 적합도 종류

(2.5) 모형수정단계

모형수정 단계는 앞선 과정을 통해 만들어진 모형의 적합도가 좋지 않은 경우에 모형내의 경로를 추가하거나 혹은 제거하여 모형을 변경하는 과정을 의미한다. 적합도를 높이기 위해 새로운 경로를 추가할 경우에는 그 경로에

대한 이론적인 근거가 뒷받침되는지 반드시 확인해야 하고, 근거가 부족할 경우에는 통계적으로 유의미한 결과가 나오더라도 함부로 추가해서는 안 된다. 모형에서 고려하지 않았던 경로 중에서 모형의 적합도를 가장 좋게 향상시킬 수 있는 경로를 표시해주는 역할을 하는 것을 수정지수라고 한다. 수정지수는 근사적으로 자유도 1인 χ^2 분포를 따르며 분포에서 자유도가 1이고 유의수준이 $\alpha=0.05$ 인 경우의 임계값은 3.84이다. 따라서 수정지수의 값이 최소한 3.84를 넘어서야 모형수정을 고려할 수 있다(장종원, 2011). 또 다른 기준으로는 표준화 잔차와 Wald의 W통계량이 있다. 표준화 잔차가 4 보다 크거나 혹은 -4 보다 작은 경우에는 해당 항목들 중에 하나를 제거하는 것을 고려할 수 있다. W검정 통계량은 어떤 특정한 자유모수가 모형 내에서 삭제될 때, 전반적인 모형의 적합도를 나타내는 χ^2 값의 증가 정도를 평가한 것이므로 W통계량이 통계적으로 유의미하지 않게 나온 자유모수의 경우에는 그 자유모수가 삭제되어도 전체적인 모형의 적합도가 나빠지지 않음을 의미하기 때문이다.

IV. 연구 결과

4.1 조사 대상자의 일반적 특성

본 연구의 실증분석을 위해 외부컨설팅을 받은 적이 있는 중소기업의 구성을 대상으로 총 400부의 설문지를 배포하였고, 그 중 297부를 회수하였다. 이 중에서 데이터로 활용할 수 없는 설문지 45부를 제외하고 총 252부를 실증분석에 사용하였다. 표본집단으로 선정한 252명에 대한 인구 통계학적 특성은 <표 4-1>과 같다.

항목	분류	빈도	비율(%)
성별	남	205	81.34
	여	47	18.65
근속년수	3년 미만	7	2.77
	4년 - 10년	76	30.15
	11년 - 15년	56	22.22
	16년 이상	113	44.84
종업원수	5명 미만	13	5.15
	5명 이상 - 10명 미만	32	12.69
	10명 이상 - 50명 미만	47	18.65
	50명 이상 - 100명 미만	115	45.63
	100명 이상 - 300명 미만	33	13.09
	300명 이상	12	4.76
업종	제조업	96	38.09
	도소매업	82	32.53
	건설업	43	17.06
	서비스업 등	31	12.30
매출규모	1억원 미만	7	2.77
	1억이상 - 10억미만	35	13.88
	10억이상 - 50억미만	98	38.88
	50억이상-100억미만	86	34.12
	100억원 이상	26	10.31

<표4-1> 표본 집단의 구성

<표 4-1>의 결과를 살펴보면

성별에는 남성이 81.34%(205명), 여성이 18.65%(47명)이었으며,

근속년수는 3년 미만이 2.77%(7명), 4년 - 10년이 30.15%(76명), 11년 - 15년이 22.22%(56명), 16년 이상이 44.84%(113명)으로 나타났다.

종업원수는 5명 미만이 5.15%(13명), 5명 이상-10명 미만이 12.69%(32명), 10명 이상-50명 미만이 18.65%(47명), 50명 이상-100명 미만이 45.63%(115명), 100명 이상-300명 미만이 13.09%(33명)으로 나타났다.

업종별로는 제조업이 38.09%(96명), 도소매업이 32.53%(82명), 건설업이 17.06%(43명), 서비스업 등이 12.3%(31명)으로 나타났으며,

매출규모로는 1억원 미만이 2.77%(7명), 1억 이상-10억 미만이 13.88%(35명), 10억 이상-50억 미만이 38.88%(98명), 50억 이상- 100억 미만이 34.12%(86명), 100억 이상이 10.31%(26명)으로 나타났다.

4.2 통제변수 설정

3장의 연구모형에 따라 사용된 CEO의 변혁적 리더십 변수들 중 CEO의 카리스마에 대한 변수의 내용은 <표 4-2>와 같다.

구분	내 용	측정변수
CEO 의 카리 스마	CEO는 우리에게 존경심을 갖게 한다.	a1
	나는 CEO를 정신적 지주로 굳게 믿고 있다.	a2
	나는 CEO와 함께 일하는 것이 든든하다.	a3
	CEO는 나로 하여금 회사에 대한 애착을 갖게 해준다.	a4
	나는 CEO가 어떤 난관도 극복할 수 있는 능력을 가지고 있다고 믿는다.	a5
	CEO는 부하직원들이 기쁜 마음으로 일을 할 수 있도록 격려해준다.	a6
	CEO는 내가 따를만한 사람이다.	a7
	CEO와 함께 일을 할 수 있다는 자체가 자랑스롭다.	a8
	CEO는 내가 무엇을 소중하게 생각하는지를 알아내는 특별한 능력이 있다.	a9
	내게는 CEO가 성공과 성취의 표상이다.	a10

<표 4-2> CEO의 변혁적 리더십 변수의 내용

3장의 연구모형에 따라 사용된 CEO의 변혁적 리더십 변수들 중 CEO의 개인적 배려와 지적 자극에 대한 변수의 내용은 <표 4-3>과 같다.

구분	내 용	측정변수
CEO의 개인적 배려와 지적 자극	CEO는 내가 성과를 냈을 때 격려해주는 것을 잊지 않는다.	b1
	CEO는 모든 부하직원들을 개인적으로 친숙하게 대해 준다.	b2
	CEO는 부하직원들의 입장에서 그들의 의견을 이해하려 애쓴다.	b3
	CEO는 팀원들 스스로 달성할 수 있다는 자신감을 갖게 해준다.	b4
	CEO는 내가 곤혹을 치를 때마다 그들에게 새로운 길잡이가 되어준다.	b5
	CEO는 나의 의견이나 의지를 자유롭게 표현할 수 있도록 해준다.	b6
	우리가 함께 일을 한다면 무엇이든 할 수 있다는 자신감을 심어준다.	b7
	CEO는 나에게 미래에 대한 희망과 목표의식을 심어준다.	b8
	CEO는 소외된 듯한 구성원들에게 개인적으로 더 많은 신경을 써준다.	b9
	CEO의 제안은 전에 생각 못했던 부분들을 다시 생각해 보게 해준다.	b10
	CEO는 나의 문제점들을 새로운 각도에서 생각해 볼 수 있도록 해준다.	b11

<표 4-3> CEO의 개인적 배려와 지적 자극 변수의 내용

3장의 연구모형에 따라 사용된 변수들 중 컨설턴트의 역량에 대한 변수의 내용은 <표 4-4>와 같다.

구분	내 용	측정변수
컨설턴트의 지식	컨설팅 수행에 필요한 경영 일반에 대한 전반적인 지식을 가지고 있다.	c1
	조직이론 및 조직관리에 대한 지식을 가지고 있다.	c2
	컨설팅 수행과 관련한 수학 및 통계적 지식을 가지고 있다.	c3
	컨설팅 수행과 관련된 기타 전문지식을 가지고 있다.	c4
	오랜 컨설팅 수행으로 경험적 노하우를 가지고 있다.	c5
컨설턴트의 능력	컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.	d1
	기업 문제를 진단할 수 있는 능력이 있다.	d2
	찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다.	d3
	문제를 진단하고 분석하여 이에 대한 대안을 제시할 수 있는 능력이 있다.	d4
	변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력을 가지고 있다.	d5

<표 4-4> 컨설턴트의 역량 변수의 내용

3장의 연구모형에 따라 사용된 변수들 중 컨설팅 참여도에 대한 변수의 내용은 <표 4-5>와 같다.

구분	내 용	측정변수
컨설팅 참여도	컨설팅 수행과정 중 최고 경영층의 관심과 지원이 있었다.	es1
	성공적인 컨설팅 수행을 위해 전담조직이 구성되었다.	es2
	컨설팅 수행과정과 산출물에 대한 전반적인 이해도는 높았다	es3
	컨설팅 수행과정 중 조직 구성원들의 협조와 지원이 잘 이루어졌다.	es4
	컨설팅 결과에 대한 최고 경영층의 실행 의지가 높았다.	es5

<표 4-5> 컨설팅 만족도 변수의 내용

3장의 연구모형에 따라 사용된 변수들 중 프로젝트 컨설팅 성과에 대한 변수의 내용은 <표 4-6>와 같다.

구분	내 용	측정변수
컨설팅 성 과	CEO는 우리에게 존경심을 갖게 한다.	f1
	나는 CEO를 정신적 지주로 굳게 믿고 있다.	f2
	나는 CEO와 함께 일하는 것이 든든하다.	f3
	CEO는 나로 하여금 회사에 대한 애착을 갖게 해준다.	f4
	나는 CEO가 어떤 난관도 극복할 수 있는 능력을 가지고 있다고 믿는다.	f5

<표 4-6> 프로젝트 컨설팅 성과 변수의 내용

4.3 타당성 및 신뢰성 분석

4.3.1 타당성

본 연구에서는 측정된 척도를 검증하는 데 있어서 신뢰할 만한 것과 유효한 데이터여부를 검증하고, 측정과정의 정확성 및 적절성을 뒷받침하기 위해 타당성과 신뢰성을 검증하고자 한다. 타당성은 측정도구가 측정하고자 한 것을 정확하게 측정한 정도를 의미하며, 타당성을 검증하는 통계적 분석으로는 요인분석(factor analysis)기법이 사용되며 이를 탐색적 요인분석이라고 한다.

탐색적 요인분석은 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 확인하는 분석을 말하는 것으로 탐색적 요인분석에서 요인 적재치는 변수들의 중요도를 나타내는 것으로 그 수치가 낮을수록 중요도가 낮음을 의미한다. 이를 공통성이라 하는데 요인분석에서 공통성은 추출된 요인들에 의해서 설명되는 비율을 의미하며 일반적으로 공통성이 0.4 이하이면 공통성이 낮다고 판단하여 요인분석에서 제외한다. 측정결과 공통성에 대한 결과는 0.494 ~ 0.97을 나타내 공통성이 있다고 판단할 수 있다.

또한 요인분석을 실시한 후 요인수의 결정은 고유값(Eigen value)이 1.0을 초과하는 요인만을 선택한다(송지준, 2012).

본 연구에서는 총 46 문항 중 인구 통계학적인 변수 5개 항목을 제외하고 전체 측정변수에 대한 공통변수 41개 항목에 대하여 SPSS 19.0 프로그램을 활용하여 요인분석을 실시하였다.

CEO의 변혁적리더십이 프로젝트 컨설팅 성과에 대한 타당도를 알아보기 위해 요인분석을 실시한 결과 기술통계량의 분석수는 총 252개로 결측치는 없는 것으로 나타났으며, <표 4-7>과 같이 전체요인에 대하여 설명된 충분

산은 74.026%로 나타났고, 각 추출된 요인들은 고유값이 모두 1.0 이상이고, 요인 적재치가 0.5 이상으로 나타나 모두 중요한 변수로 선택되어, 최종적으로 41개 항목 모두를 분석에 이용하였다. Bartlett의 구형성 검정에서도 KMO값이 0.917로 꽤 좋은 편이며, 유의확률 또한 0.000으로 요인분석의 사용이 적합하며 공통요인이 존재한다고 결론을 내릴 수 있다.

(2) 신뢰성

신뢰성(reliability)이란 측정결과의 일관성, 정확성, 의존가능성, 안정성, 예측가능성 등과 관련된 것으로서, 동일한 개념에 대해 측정을 반복할 때 동일한 결과 치를 얻을 가능성을 의미한다(kerlinger, 1973). 이러한 신뢰성의 의미는 어떤 조사결과에 대해서 조사 결과가 부정확한 측정 자료에서 우연히 발견된 것이 아니라는 결과에 대한 확신을 줄 수 있다. 본 연구에서는 요인분석을 통해 타당성이 입증된 측정 항목들을 대상으로 신뢰성을 분석한 결과 <표 4-7>과 같이 나타났다.

설계모델에 대한 타당성을 알아보기 위하여 요인분석을 실시한 결과 아래의 <표 4-7>과 같이 6개의 요인이 추출되었다. 요인분석결과 6개의 요인이 전체 문항의 74.027%를 설명하는 것으로 나타났으며, 요인 적재 값은 0.501 ~ 0.942로 나타났다. 신뢰성 분석의 결과 신뢰계수의 값이 .600 이상이면 신뢰성이 검증되고 있는 것으로 판단할 수 있으며, 각 측정항목에 대한 Crombach' α 는 CEO의 카리스마가 .970, CEO의 개인적 배려와 지적 자극이 .944, 컨설턴트의 지식이 .914, 컨설턴트의 능력이 .931, 컨설팅 참여도가 .910, 컨설팅 성과가 .884로 나타나 신뢰도는 높은 것으로 나타났고, Alpha if item Deleted 값은 모두 Crombach' α 값보다 낮은 것으로 보여 신뢰수준을 저해하는 항목이 없는 것으로 나타나, 모든 항목을 분석에 이용하기로 하였다.

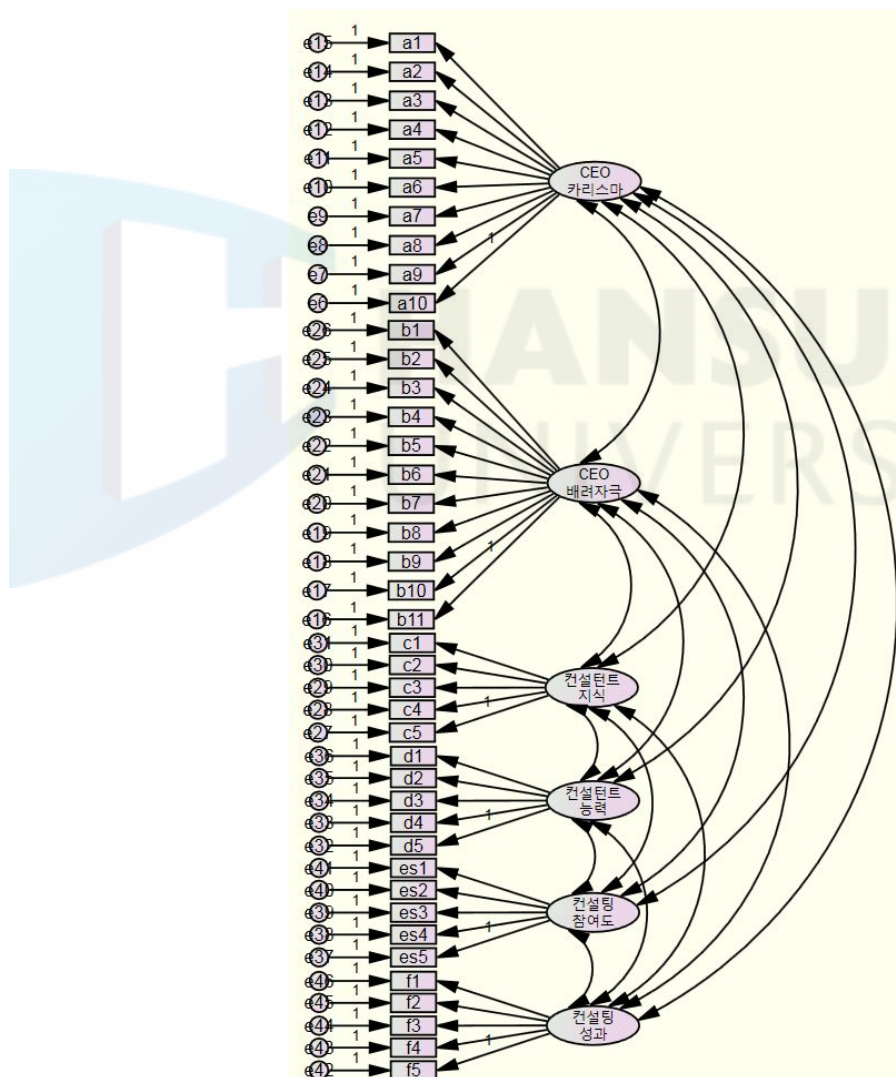
변수	요인적재량						신뢰성	
	1	2	3	4	5	6	Alpha if item Deleted	Cronbach α
a1	.923						.963	.970
a7	.862						.970	
a6	.849						.969	
a5	.846						.968	
a10	.831						.967	
a9	.830						.967	
a4	.827						.966	
a8	.825						.968	
a3	.819						.968	
a2	.793						.967	
b1		.899					.931	.944
b10		.827					.939	
b7		.791					.944	
b8		.786					.941	
b9		.755					.942	
b11		.753					.943	
b4		.741					.937	
b2		.722					.937	
b5		.669					.938	
b6		.666					.936	
b3		.641					.938	
d1			.942				.870	.914
d4			.878				.893	
d5			.862				.893	
d2			.819				.906	
d3			.796				.909	
c1				.923			.891	.931
c3				.867			.925	
c2				.861			.930	
c4				.827			.913	
c5				.774			.915	
es1					.869		.863	.910
es2					.812		.888	
es3					.804		.897	
es5					.780		.901	
es4					.772		.899	
f1						.919	.813	.884
f5						.845	.907	
f4						.841	.861	
f3						.817	.857	
f2						.501	.848	
Eigen-value	7.924	7.368	4.024	3.828	3.751	3.457		
분산설명 (%)	19.327	17.970	9.814	9.336	9.150	8.430		
	KMO/Bartlett .917 / 자유도 820 / 유의확률 .000							

<표 4-7> 요인분석-회전된 성분행렬

4.4 확인적 요인분석

4.4.1 모델 설계

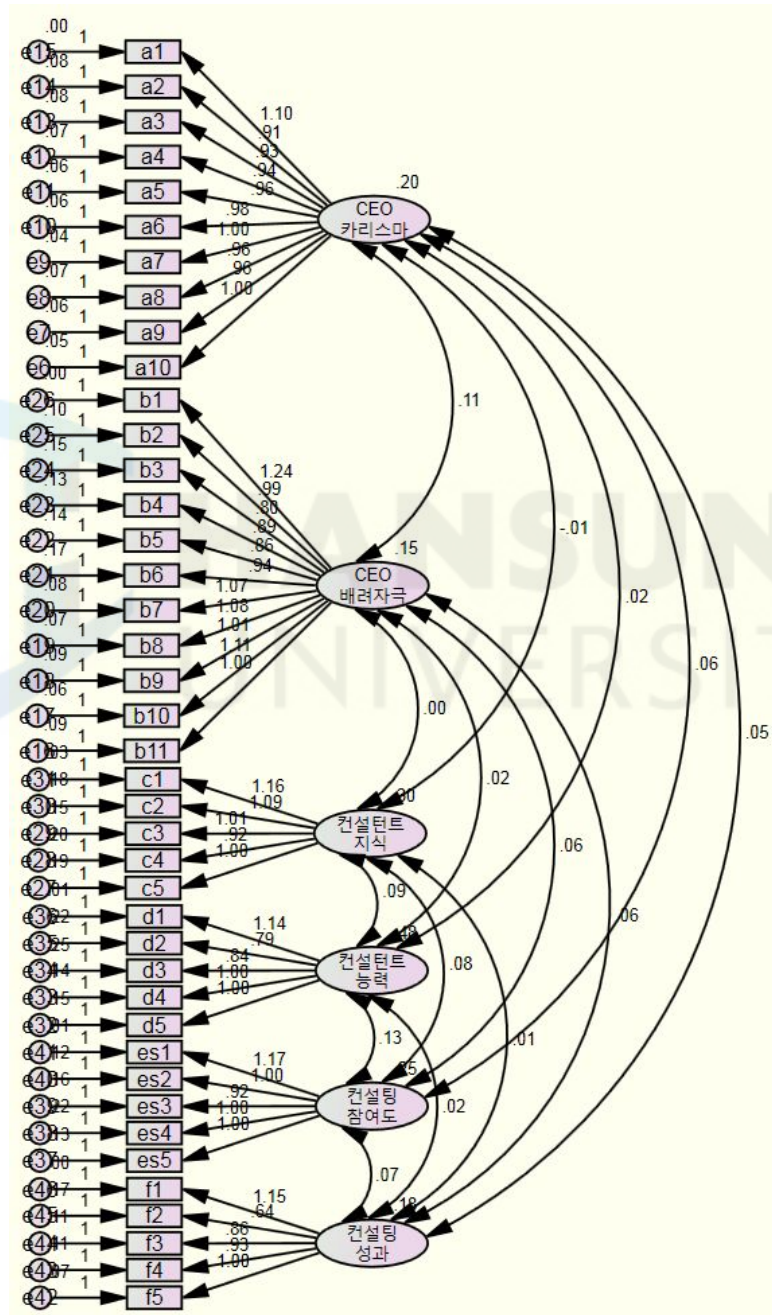
앞에서 이론적인 배경 하에서 설정된 잠재변수와 관측변수간의 관계를 확인하기 위해 앞에서 정한 CEO 카리스마(10문항), CEO의 개인적 배려와 지적자극(11문항), 컨설턴트의 자질 중 컨설턴트의 지식(5문항), 컨설턴트의 능력(5문항), 컨설팅 참여도(5문항), 컨설팅 성과(5문항)에 대하여 AMOS를 통해 확인적 요인분석 모형을 아래 <그림4-1>과 같이 설계하였다.



<그림 4-1> 확인적 요인분석 모델

4.4.2 확인적 요인모델 분석(1차)

확인적 요인분석 결과는 <그림4-2>와 같이 나타났으며, 모델의 타당성을 검토해보면 집중타당성은 0.64 ~ 1.24로 나타났고, 판별타당성은 잠재변수간 낮은 상관관계를 보이고 있고, 법칙타당성은 두 구성개념간의 관계가 (+)의 방향으로 나타나 본 모델은 타당성이 있다고 할 수 있다.



<그림 4-2> 확인적 요인분석 결과(1차)

(1) 확인적 요인분석 결과 인과계수인 C.R.값은 전체 측정변수에서 ± 1.96 보다 커 인과계수는 의미가 있는 것으로 나타났다.

			Estimate	S.E.	C.R.	P
a10	<----	CEO_카리스마	1.000			
a9	<----	CEO_카리스마	.956	.046	20.662	***
a8	<----	CEO_카리스마	.958	.047	20.226	***
a7	<----	CEO_카리스마	1.004	.043	23.536	***
a6	<----	CEO_카리스마	.976	.045	21.649	***
a5	<----	CEO_카리스마	.965	.046	21.116	***
a4	<----	CEO_카리스마	.943	.047	20.111	***
a3	<----	CEO_카리스마	.928	.048	19.365	***
a2	<----	CEO_카리스마	.905	.049	18.331	***
a1	<----	CEO_카리스마	1.104	.034	32.089	***
b11	<----	CEO_배려자극	1.000			
b10	<----	CEO_배려자극	1.111	.068	16.420	***
b9	<----	CEO_배려자극	1.010	.069	14.678	***
b8	<----	CEO_배려자극	1.079	.069	15.593	***
b7	<----	CEO_배려자극	1.071	.070	15.385	***
b6	<----	CEO_배려자극	.941	.081	11.634	***
b5	<----	CEO_배려자극	.856	.073	11.660	***
b4	<----	CEO_배려자극	.888	.073	12.232	***
b3	<----	CEO_배려자극	.799	.074	10.845	***
b2	<----	CEO_배려자극	.991	.071	13.955	***
b1	<----	CEO_배려자극	1.243	.062	20.194	***
c5	<----	컨설턴트_지식	1.000			
c4	<----	컨설턴트_지식	.918	.071	12.988	***
c3	<----	컨설턴트_지식	1.013	.069	14.612	***
c2	<----	컨설턴트_지식	1.087	.075	14.547	***
c1	<----	컨설턴트_지식	1.157	.064	17.957	***
d5	<----	컨설턴트_능력	1.000			
d4	<----	컨설턴트_능력	.999	.049	20.231	***
d3	<----	컨설턴트_능력	.839	.055	15.346	***
d2	<----	컨설턴트_능력	.789	.051	15.452	***
d1	<----	컨설턴트_능력	1.145	.043	26.458	***
e5	<----	컨설팅_참여도	1.000			
e4	<----	컨설팅_참여도	1.000	.076	13.117	***
e3	<----	컨설팅_참여도	.919	.067	13.693	***
e2	<----	컨설팅_참여도	1.001	.065	15.418	***
e1	<----	컨설팅_참여도	1.168	.059	19.690	***
f5	<----	컨설팅_성과	1.000			
f4	<----	컨설팅_성과	.935	.061	15.427	***
f3	<----	컨설팅_성과	.863	.059	14.606	***
f2	<----	컨설팅_성과	.642	.067	9.625	***
f1	<----	컨설팅_성과	1.148	.049	23.630	***

<표 4-8> 확인적 요인분석 결과(인과계수 : 1차)

(2) 확인적 요인분석 결과 모델적합도(Model Fit Summary)를 살펴보면 <표 4-9>과 같다.

유 형	구분	분석결과	판단기준	적합여부
절 대 적 합 지 수	CMIN/p	1045.457/.000	p-value >0.05 : 양호	부적합
	CMIN/DF	1.368	2 이하 : 양호	적합
	RMR	.017	0.05↓ : 양호	적합
	GFI	.839	0.9↑ : 양호	부적합
	AGFI	.818	0.9↑ : 양호	부적합
	RMSEA	.038	0.1 ↓ : 보통 0.08↓ : 양호 0.05↓ : 좋음	좋음
중 분 적 합 지 수	NFI	.900	0.9↑ : 양호	적합
	TLI	.969	0.9↑ : 양호	적합
	CFI	.971	0.9↑ : 양호	적합

<표 4-9> 확인적 요인분석 결과(모델적합도 : 1차)

확인적 요인분석은 최대우도법(maximum likelihood)을 활용해 관계가 측정되었다.

확인적 요인분석 결과, 카이자승 값은 1045.457(자유도 = 764, p=.000), CMIN/p=1045.457/.000, CMIN/DF=1.368, RMR=.017, GFI=.839, AGFI=.818, RMSEA=.038, NFI=.900, TLI=.969, CFI=.971로 나타났다. 절

대적합지수에서는 CMIN/p, GFI, AGFI에서 모델 적합성을 판단하는 기준 수치 이하로 나타나 이 모델은 적합하지 않은 것으로 결론을 내렸다.

(3) Variances

요인분석결과 Variances e41(f1)에서 (-)값이 나와 Herrywood case가 발생하여 해당 요인을 제거하여 2차 확인적 요인분석을 실시하기로 하였다.

(4) 확인적 요인분석 결과 Squared Multiple Correlations(SMC)를 살펴보면 <표4-10>과 같다.

	Estimate		Estimate		Estimate		Estimate		Estimate		Estimate
f1	1.013	e3	0.568	d5	0.762	b2	0.595	b9	0.642	a5	0.754
f2	0.298	e4	0.533	c1	0.936	b3	0.396	b10	0.756	a6	0.77
f3	0.554	e5	0.652	c2	0.665	b4	0.483	b11	0.622	a7	0.822
f4	0.595	d1	0.988	c3	0.67	b5	0.447	a1	0.995	a8	0.727
f5	0.72	d2	0.579	c4	0.558	b6	0.445	a2	0.663	a9	0.74
e1	0.964	d3	0.574	c5	0.617	b7	0.688	a3	0.699	a10	0.81
e2	0.673	d4	0.773	b1	1.001	b8	0.702	a4	0.723		

<표 4-10> Squared Multiple Correlations(SMC)

확인요인분석의 모델은 적합하지 않은 것으로 결론을 내렸고, 재분석을 통하여 모델이 적합하도록 하기 위하여 SMC 분석결과 "f2(0.298)", "b3(0.396)"이 잠재변수인 컨설팅 성과에 대해 상대적으로 설명력이 낮은 관계로 추정값이 .4이하인 f2를 제거하고 확인요인 분석을 재 실시 하였다,

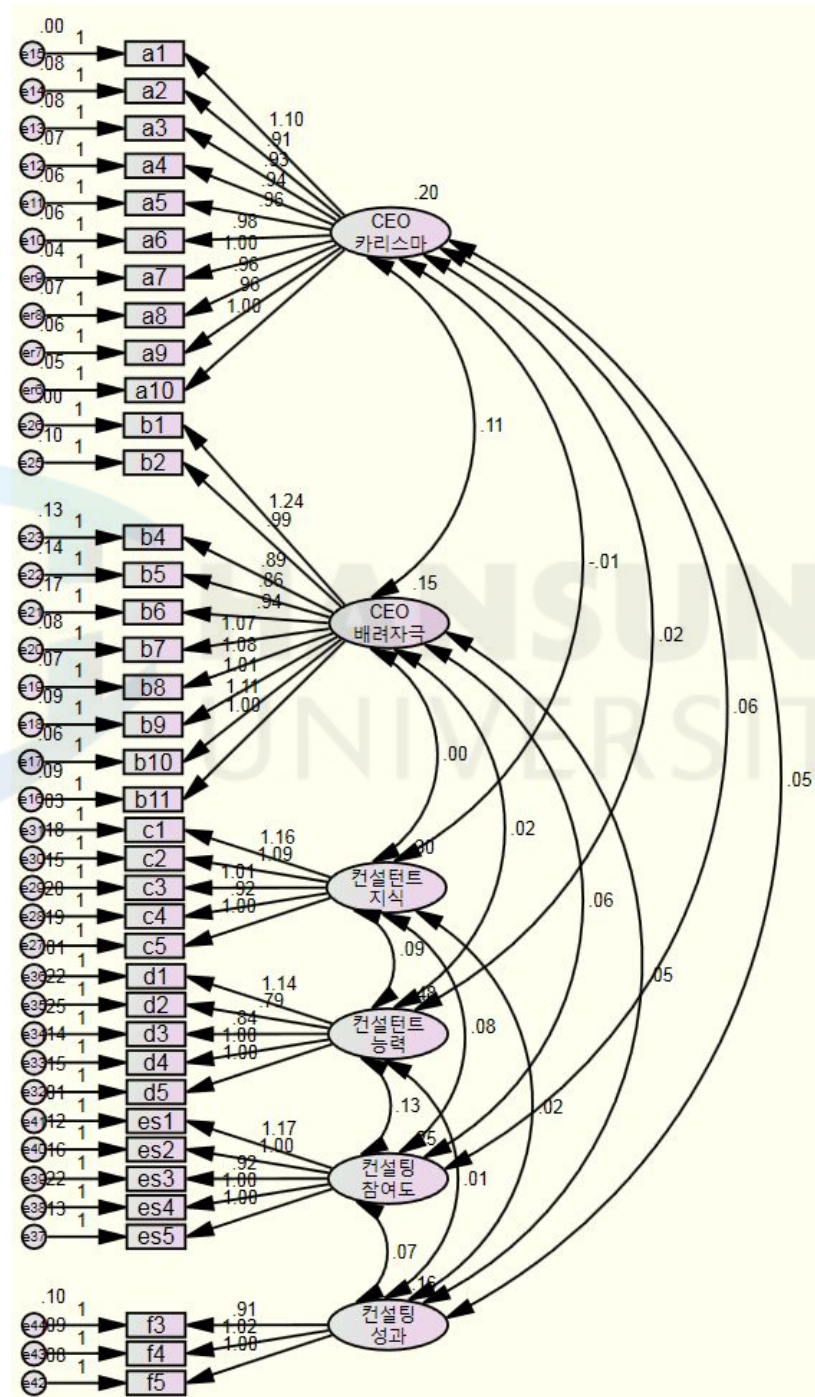
4.4.3 확인적 요인모델 분석(최종 : 4차)

2차 확인적 요인분석을 실시한 결과 f2에서 .298이 나와 해당 요인을 제거하고 3차 요인분석을 실시하였으며, 확인요인 분석결과 b3이 부적합하여 b3을 제거하고 4차 요인분석을 실시하였다. 4차 확인적 요인분석 결과 인과계수는 모두 ± 1.96 이상이 나타났고, Variances에서는 모두 (+)로 나타났고, SMC는 최소 .444 ~ 1.002 로 나타났으며, 모델적합도(Model Fit Summary)를 살펴보면 <표4-11>과 같다.

유 형	구분	분석결과	판단기준	적합여부
절 대 적 합 지 수	CMIN/p	806.221/.002	p-value >0.05 : 양호	적합
	CMIN/DF	1.240	2 이하 : 양호	적합
	RMR	.015	0.05 ↓ : 양호	적합
	GFI	.860	0.9 ↑ : 양호	부적합
	AGFI	.841	0.9 ↑ : 양호	부적합
	RMSEA	.031	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음	좋음
중 분 적 합 지 수	NFI	.915	0.9 ↑ : 양호	적합
	TLI	.981	0.9 ↑ : 양호	적합
	CFI	.982	0.9 ↑ : 양호	적합

<표 4-11> 확인적 요인분석 결과(모델적합도 : 1차)

GFI 및 AGFI에서 부적합이 나타났으나, 표본특성에 기인한 비일관성으로 인하여 영향을 받을 수 있기 때문에 표본으로부터 자유로운 CFI가 적합하고, Variances, SMC 등에서도 부적합 수치가 나타나지 않아 최종적으로 b3, f1 및 f2를 제거한 4차 모델을 적용하기로 하였다.



<그림 4-3> 확인적 요인분석 결과(4차:최종)

4.4.4 모델 타당성 검증

(1) 집중 타당성 검증

확인적 요인분석은 관측변수와 잠재변수간의 요인 부하량을 측정할 수 있고, 모델의 전반적인 적합도를 평가하기 위하여 구성개념 타당성(construct validity)을 측정해보면 다음과 같다. 구성개념 타당성은 구성개념과 그것을 측정하는 변수사이의 일치성(agreement)으로 구성개념이 관측변수에 의해서 얼마나 잘 측정되었는지를 나타낸다. 구성개념의 타당성은 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity), 법칙타당성(nomological validity)으로 분류된다. 또한 집중 타당성을 검증 수렴타당도가 만족되기 위해서는 다음과 같은 조건을 충족해야 한다.

1. 요인부하량과 유의성 - 잠재변수에서 관측변수로 가는 표준화 계수가 .5~.95(.7 이상이면 바람직) 사이에 있어야 하며, 통계적으로 $C.R. > 1.965$, $p < .05$ 이 되어야 한다.

2. 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)값이 .5를 넘어야 한다. AVE는 다음과 같은 식을 통해 구할 수 있다.

$$AVE = \frac{(\sum \text{요인부하량}^2)}{[(\sum \text{요인부하량}^2) + (\text{오차분산의 합})]}$$

3. 개념 신뢰도(construct reliability)값이 .7을 넘어야 한다. 개념신뢰도는 다음과 같은 식을 통해 도출할 수 있다.

$$\text{개념신뢰도} = \frac{(\sum \text{요인부하량})^2}{[(\sum \text{요인부하량})^2 + (\text{오차분산의 합})]}$$

	Estimate	S.E.	C.R.	P	표준화 계수	AVE	개념 신뢰도
a10<-CEO_카리스마	1.000				.900	0.939	0.993
a9<-CEO_카리스마	.957	.046	20.662	***	.861		
a8<-CEO_카리스마	.958	.047	20.227	***	.853		
a7<-CEO_카리스마	1.004	.043	23.537	***	.907		
a6<-CEO_카리스마	.976	.045	21.650	***	.878		
a5<-CEO_카리스마	.965	.046	21.117	***	.869		
a4<-CEO_카리스마	.943	.047	20.111	***	.850		
a3<-CEO_카리스마	.928	.048	19.366	***	.836		
a2<-CEO_카리스마	.905	.049	18.331	***	.814		
a1<-CEO_카리스마	1.104	.034	32.086	***	.997		
b11<-CEO_배려자극	1.000				.788	0.895	0.985
b10<-CEO_배려자극	1.111	.068	16.392	***	.869		
b9<-CEO_배려자극	1.010	.069	14.651	***	.801		
b8<-CEO_배려자극	1.079	.069	15.572	***	.837		
b7<-CEO_배려자극	1.071	.070	15.361	***	.829		
b6<-CEO_배려자극	.941	.081	11.619	***	.666		
b5<-CEO_배려자극	.856	.074	11.648	***	.668		
b4<-CEO_배려자극	.888	.073	12.214	***	.694		
b2<-CEO_배려자극	.991	.071	13.945	***	.771		
b1<-CEO_배려자극	1.245	.062	20.167	***	1.001		
c5<-컨설팅_지식	1.000				.786	0.847	0.958
c4<-컨설팅_지식	.918	.071	12.989	***	.747		
c3<-컨설팅_지식	1.013	.069	14.615	***	.818		
c2<-컨설팅_지식	1.087	.075	14.548	***	.816		
c1<-컨설팅_지식	1.157	.064	17.963	***	.967		
d5<-컨설팅_능력	1.000				.873	0.848	0.960
d4<-컨설팅_능력	.999	.049	20.237	***	.879		
d3<-컨설팅_능력	.839	.055	15.349	***	.758		
d2<-컨설팅_능력	.789	.051	15.456	***	.761		
d1<-컨설팅_능력	1.145	.043	26.455	***	.994		
es5<-컨설팅_참여도	1.000				.807	0.865	0.963
es4<-컨설팅_참여도	1.000	.076	13.134	***	.731		
es3<-컨설팅_참여도	.920	.067	13.705	***	.754		
es2<-컨설팅_참여도	1.001	.065	15.426	***	.820		
es1<-컨설팅_참여도	1.167	.059	19.684	***	.981		
f5<-컨설팅_성과	1.000				.815	0.896	0.954
f4<-컨설팅_성과	1.021	.084	12.111	***	.809		
f3<-컨설팅_성과	.911	.078	11.620	***	.755		

<표 4-12> 수렴타당성 검증

<표4-12>는 수렴 타당성 검증의 결과를 나타내는 것으로 모든 잠재변수와 관측변수의 관계는 유의하게 나타났으며, 요인부하량이 .5 이상 이었다. 각 항목별로 AVE(.5 이상)과 개념 신뢰도(.7 이상)도 기준치를 초과하여 수렴타당성을 만족하는 것으로 보인다.

(2) 판별 타당성 검증

판별 타당성은 서로 다른 잠재변수가 얼마나 구별되고 있는지를 의미하는 것으로 잠재변수 간 낮은 상관을 보이면 판별 타당성이 있고, 높은 상관을 보이면 두 구성개념간의 차별성이 떨어져 판별 타당성이 없게 된다. 두 구성개념 각각의 AVE값이 두 개념간의 상관계수 제곱 값보다 클 경우 판별 타당성이 있다고 평가하므로 <표4-13>는 이러한 판별 타당성 검토 결과 값이다.

	CEO 카리스마	CEO 배려 자극	컨설 턴트 지식	컨설 턴트 능력	컨설팅 참여도	컨설팅 성 과	AVE	개념 신뢰도
C E O 카리스마	1						0.939	0.993
C E O 배려자극	.11	1					0.895	0.985
컨설턴트 지식	-.01	.00	1				0.847	0.958
컨설턴트 능력	.02	.02	.09	1			0.848	0.960
컨 설 참 여 도	.06	.06	.08	.13	1		0.865	0.963
컨 설 성 과	.05	.05	.02	.01	.07	1	0.896	0.954

<표 4-13> 판별타당성 검증

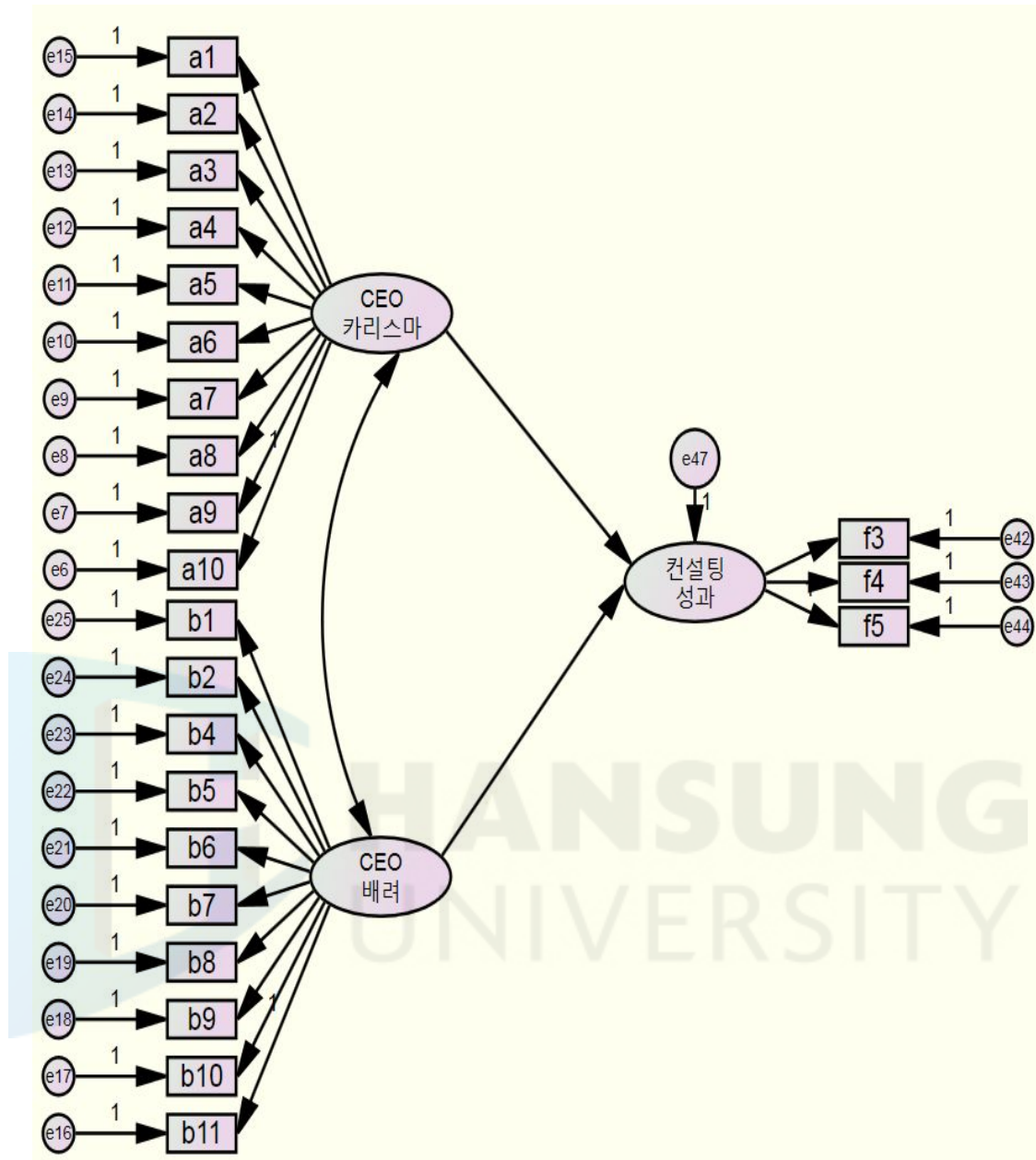
측정모형을 분석한 후 모형의 타당성을 평가한 결과는 <표4-15>에 나타났다. 측정모형의 타당성은 집중타당성과 판별 타당성으로 구분하여 실시하였는데, 집중 타당성을 평가하기 위하여 개념 신뢰도 값을 이용하였고, 판별 타당성을 평가하기 위해서는 평균분산 추출값(AVE)를 이용하였다. 그 결과 모든 변수들은 .70 이상의 값을 보였고 모든 변수들 간의 상관계수의 제곱 값(.169)이 AVE값을 초과하지 않는 것으로 나타났다. 또한 표준오차 추정구간(two-standard error interval estimates)에서 어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 모든 변수들은 판별 타당성을 확보하여 최종 모형로 확정하였다.

4.5 측정모형 분석

앞에서 확인요인분석을 통해 단일 차원성을 저해하는 항목을 제거하였고, 측정모형의 적합도를 향상시키기 위하여 또 다시 항목을 제거 하였다. 또한 측정모형의 타당성 평가를 통해 CEO배려문항에서 1문항, 컨설팅 성과에서 2문항을 제거하고, 최종적으로 이것을 가지고 연구자가 설정한 가설을 검정할 것이다.

4.5.1 측정모형의 구체화

확인적 요인분석을 통해 최종적으로 <그림4-4>와 같은 최종 연구모형을 확정하였다. 그러나 모형의 복잡성의 증가로 인하여 표본의 크기, 모형의 적합도 및 모수의 추정에 대한 유의성 등의 문제가 발생할 수 있어 구성개념의 항목을 합산하여 연구하고자 한다.

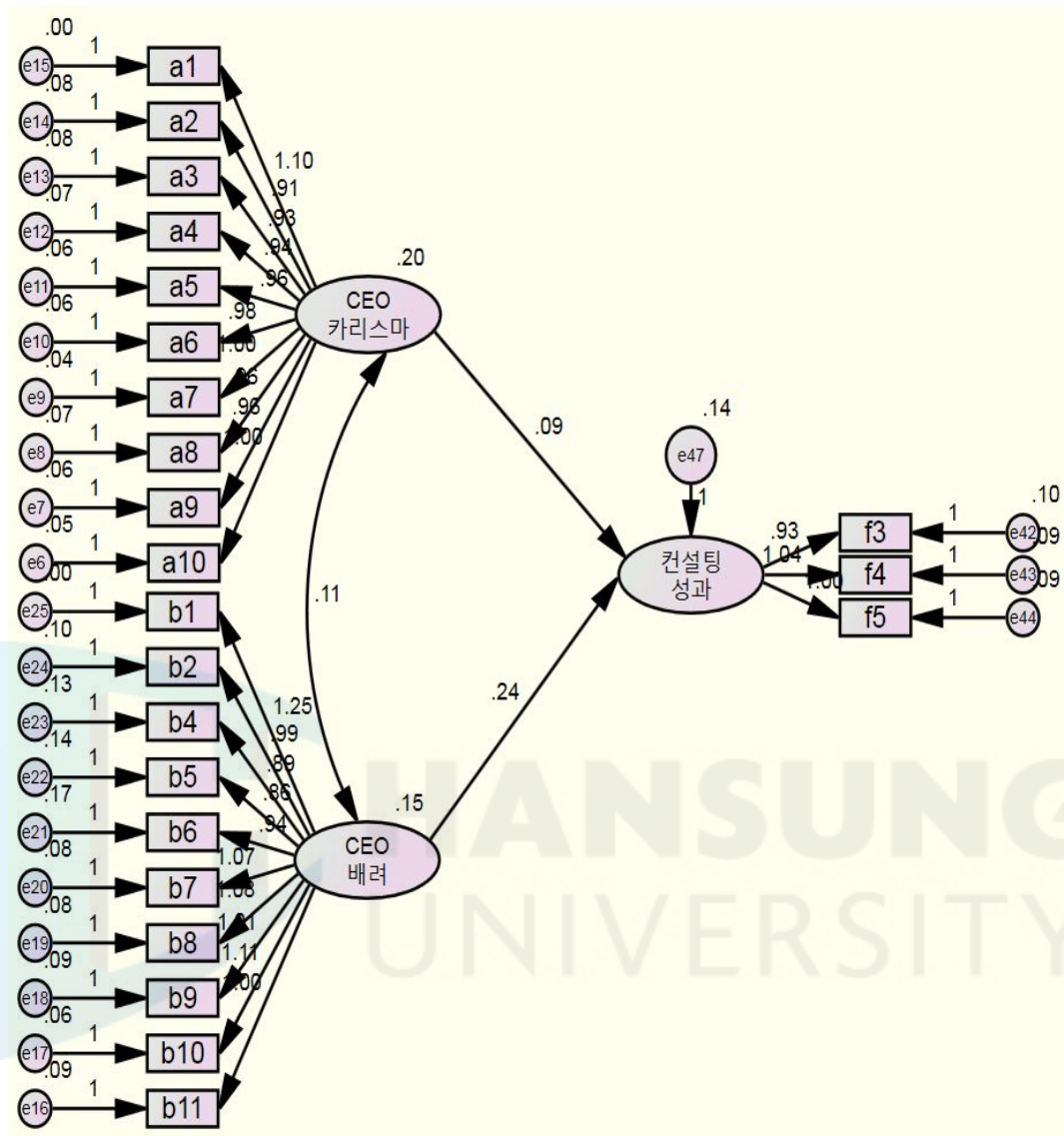


<그림 4-4> 최종 연구모형

4.5.2 측정모델의 검증

확인요인분석과 측정모델 분석 및 항목합산을 통해 본 연구논문의 연구가설의 설정을 검증하기 위하여 <그림4-4>에 제안모델을 구성하였으며, 연구모델을 분석하였다.

(1) 연구모델의 검정(1차)



<그림 4-5> 연구모델 검정(1차)

연구모델을 분석하면 Regression Weights의 결과는 아래 <표4-14>에 나타났다.

	Estimate	S.E.	C.R.	P
컨설팅_성과<-CEO_카리스마	.202	.022	9.231	***
컨설팅_성과<-CEO_배려	.151	.020	7.510	***

<표 4-14>Regression Weights 결과

C.R.값으로 가설 채택유무를 판단해 보면 CEO_카리스마 -> 컨설팅_성과 (C.R. = 9.231, p=***), CEO_배려 -> 컨설팅_성과(C.R. = 7.510, p=***)으로 통계적 유의수준에 적합하게 나타났다. 모델 적합도를 살펴보면 <표4-15>와 같다.

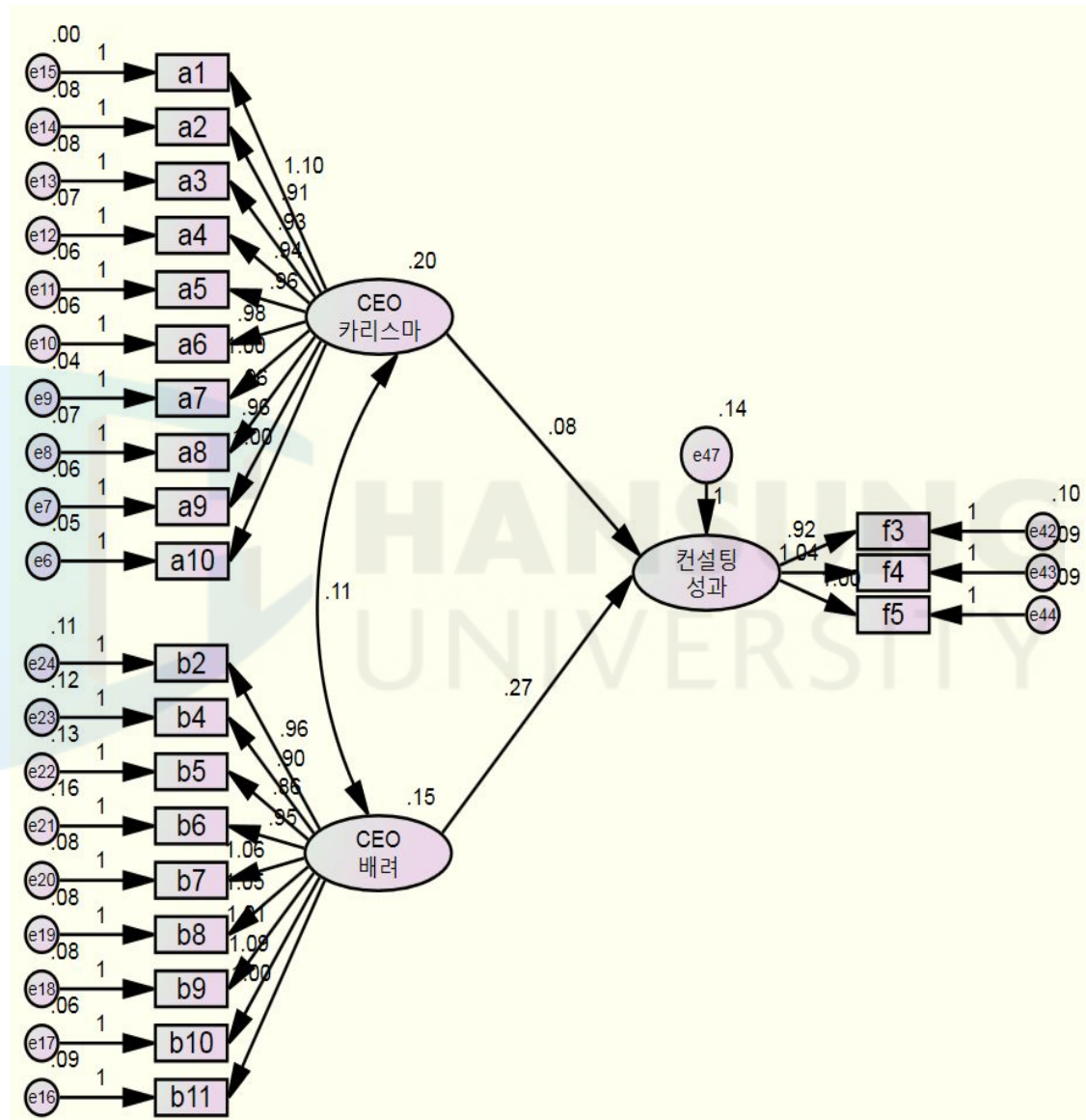
유 형	구분	분석결과	판단기준	적합여부
절 대 적 합 지 수	CMIN/p	260.354/.064	p-value >0.05 : 양호	적합
	CMIN/DF	1.147	2 이하 : 양호	적합
	RMR	.007	0.05 ↓ : 양호	양호
	GFI	.921	0.9 ↑ : 양호	적합
	AGFI	.904	0.9 ↑ : 양호	적합
	RMSEA	.024	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음	좋음
중 분 적 합 지 수	NFI	.956	0.9 ↑ : 양호	적합
	TLI	.993	0.9 ↑ : 양호	적합
	CFI	.994	0.9 ↑ : 양호	적합

<표 4-15>연구모델 적합도 검정결과

최대우도법(maximum likelihood)을 활용해 관계를 측정한 제안모델 적합도 검정 결과, 카이스퀘어 값은 260.354(자유도 = 227 p=.064), CMIN/p=260.354/.064, CMIN/DF=1.147, RMR=.007, GFI=.921,

AGFI=.904, RMSEA=.024, NFI=.956, TLI=.993, CFI=.994로 적합하게 나타났다. 그러나 Variances e25(b1)에서 (-)값이 나와 Herrywood case가 발생하여 해당 요인을 제거하여 2차 확인적 요인분석을 실시하기로 하였다.

(2) 연구모델의 검정(2차)



<그림 4-6> 연구모델 검정(2차-최종모형)

연구모델(2차)을 분석, 이에 대한 모델 적합도를 살펴보면 <표4-16>과 같다.

유 형	구분	분석결과	판단기준	적합여부
절 대 적 합 지 수	CMIN/p	240.219/.051	p-value >0.05 : 양호	적합
	CMIN/DF	1.166	2 이하 : 양호	적합
	RMR	.007	0.05 ↓ : 양호	양호
	GFI	.925	0.9 ↑ : 양호	적합
	AGFI	.908	0.9 ↑ : 양호	적합
	RMSEA	.026	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음	좋음
중 분 적 합 지 수	NFI	.954	0.9 ↑ : 양호	적합
	TLI	.992	0.9 ↑ : 양호	적합
	CFI	.993	0.9 ↑ : 양호	적합

<표4-16>연구모델 적합도 검정결과

최대우도법(maximum likelihood)을 활용해 관계를 측정한 제안모델 적합도 검정 결과, 카이스퀘어 값은 240.219(자유도 = 206 p=.051), CMIN/p=240.219/.051, CMIN/DF=1.166, RMR=.007, GFI=.925, AGFI=.908, RMSEA=.026, NFI=.954, TLI=.992, CFI=.993로 적합하게 나타났다. Variances 또한 (-)값이 없으며, Squared Multiple Correlations(SMC)를 살펴보면 <표4-17>과 같다.

	Estimate		Estimate		Estimate
f5	.652	b8	.683	a4	.723
f4	.664	b9	.657	a5	.754
f3	.573	b10	.739	a6	.770
b2	.565	b11	.634	a7	.822
b4	.505	a1	.995	a8	.727
b5	.458	a2	.663	a9	.740
b6	.459	a3	.699	a10	.810
b7	.687				

<표4-17> Squared Multiple Correlations(SMC)

모든 측정 항목에서 모델 적합성을 판단하는 .4이상의 기준 수치에 적합하게 나타나 제안모델의 적합도 검정결과를 수용하는데 무리가 없어 최종 제안 모델의 적합도를 수용하여 가설 검증을 할 것이다.

4.6 연구가설 검증

본 연구에서 가설검증은 가설을 구성하는 변수 간 경로계수의 확인을 통해 이루어졌고 본 연구에서의 최종 모형에서 가설에 대한 검증결과는 다음<표

4-18>과 같다. 제안모델 적합도의 카이스퀘어 값은 63.006(자유도 = 41 $p=.015$), $CMIN/p=63.006/.015$, $CMIN/DF=1.537$, $RMR=.011$, $GFI=.957$, $AGFI=.931$, $RMSEA=.046$, $NFI=.967$, $TLI=.984$, $CFI=.988$ 로 나타났다. C.R.값으로 가설 채택유무를 판단해 보면 CEO_카리스마 $\rightarrow$ 컨설팅_성과 (C.R. = 9.229, $p=.$ ***), CEO_배려 $\rightarrow$ 컨설팅_성과(C.R. = 7.481, $p=.$ ***)으로 통계적 유의수준에 적합하게 나타났다.

	검증결과				판정
	Estimate	S.E.	C.R.	P	
컨설팅_성과<-CEO_카리스마	.202	.022	9.229	***	H1-1 채택
컨설팅_성과<-CEO_배려	.155	.021	7.481	***	H1-2 채택

<표 4-18> 연구가설 검증

4.7 조절효과의 검증

본 연구에서 가설검증은 가설을 구성하는 변수 간 경로계수의 확인을 통해 CEO의 카리스마 및 개인적 배려와 지적 자극이 컨설팅성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 또 다른 한편으로 컨설턴트의 역량과 컨설팅 참여도가 조절능력을 갖는지에 대하여 조절효과를 검증하고자 한다. 조절효과 검증은 매트릭 조절변수로 비매트릭 조절변수처럼 집단을 평균이나 중앙값으로 나누어 상·중·하 세 집단으로 나누어中间的 집단을 제거하고 점수가 높은 집단과 낮은 집단을 비교하는 방법과 외생변수와 조절변수 사이에 상호개념을 만들어 분석하는 상호작용효과 방법이 있는데 매트릭 조절변수 방법은 표본

의 크기가 크게 줄어드는 단점이 있어, 본 논문에서는 상호작용효과 방법을 통해 분석하도록 하겠다.

4.7.1 상호작용효과 분석

(1) 평균 중심화

외생변수와 조절변수 사이에 상호개념을 만들어 상호작용변수를 생성해 분석을 하게 되면 독립변수간 높은 상관으로 다중공선성의 문제로 인해 높은 상관을 나타낸다. 따라서 이러한 문제를 해결하고자 원래 점수에서 평균점수를 뺀 수치들을 분석에 활용하는 평균중심화 작업을 통해 다중공선성 문제를 해결하고자 한다.

	N	최소값	최대값	평균	표준편차
Am	252	3.90	5.00	4.4813	.44508
Bm	252	4.00	5.00	4.4358	.40180
Cm	252	3.00	5.00	3.7333	.59480
Dm	252	2.60	5.00	4.1167	.68557
Em	252	3.00	5.00	4.3119	.53232

<표 4-19> 평균

(2) 상호작용 효과 분석

CEO 변혁적 리더십 변수에서 해당 변수의 평균을 뺀 수치에 컨설턴트 지식변수와 상호작용효과를 나타낸 모형을 살펴보면 <그림4-7>과 같다.

	Estimate	S.E.	C.R.	P	
컨설팅성과 <-CEO_변혁적 리더십	.341	.151	2.262	.024	H1-1, H1-2 채택
컨설팅<-조절효과 * CEO	.555	1.246	.445	.656	H1-3, H1-4, H1-5, H1-6 기각
컨설팅<-조절효과	.053	.043	1.208	.227	

<표 4-20> CEO변혁적리더십 - 컨설팅 역량 및 참여도 조절효과
분석결과

CEO 의 변혁적 리더십(카리스마 및 지적 배려)과 컨설팅 성과와의 관계는 비표준화계수=.341, 표준오차=.151, 표준화계수=.303, C.R=2.262, p=.024로 유의한 것으로 나타났으나, 컨설턴트 역량 및 컨설팅 참여도는 비표준화계수=.053, 표준오차=.043, 표준화계수=.109, C.R=1.208, p=.227로 나타나 유의하지 않은 것으로 나타났고, CEO변혁적 리더십 * 컨설턴트 역량 및 컨설팅 참여도에서는 비표준화계수=.055, 표준오차=1.246, 표준화계수=.061, C.R=.445, p=.656으로 나타나 유의하지 않은 것으로 나타났다.

중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향에 대한 가설에 대한 최종 결과를 살펴보면 다음과 같다.

H1-1 : CEO의 카리스마는 기업의 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 에 대한 검정결과 계수 값은 .202, C.R. = 9.229, p = .000로 99%의 신뢰수준에서 유의하여 가설은 채택되었다.

H1-2 : CEO의 개인적 배려와 지적 자극은 기업의 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다. 에 대한 검정결과 계수 값은 .155, C.R. = 7.481, $p = .000$ 로 99%의 신뢰수준에서 유의하여 가설은 채택되었다.

H1-3 : CEO의 개인적 배려와 지적 자극과 기업의 컨설팅 성과 관계에 있어서 컨설턴트 역량이 조절작용을 할 것이다. 에 대한 검정결과 계수 값은 .002, C.R. = 1.479, $p = .139$ 로 신뢰수준에서 유의하지 않아 가설은 기각되었다.

H1-4 : CEO의 카리스마와 기업의 컨설팅 성과의 영향관계에 있어서 컨설턴트의 역량이 조절작용을 할 것이다. 에 대한 검정결과 계수 값은 1.246, C.R. = .445, $p = .656$ 으로 신뢰수준에서 유의하지 않아 가설은 기각되었다.

H1-5 : CEO의 카리스마와 기업의 컨설팅 성과의 영향관계에 있어서 기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 할 것이다. 에 대한 검정결과 계수 값은 .053, C.R. = 1.208, $p = .227$ 로 신뢰수준에서 유의하지 않아 가설은 기각되었다.

H1-6 : CEO의 개인적 배려와 지적 자극과 기업의 컨설팅 성과 관계에 있어서 기업의 컨설팅 참여도가 조절작용을 할 것이다. 에 대한 검정결과 계수 값은 .165, C.R. = .387, $p = .699$ 로 신뢰수준에서 유의하지 않아 가설은 기각되었다.

V. 결론

5.1 연구결과의 요약

중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향에 대해 많은 영역에서 연구대상이 되고 많은 개념들은 이론적이고 추상적인 특성을 갖는 잠재변인들 간의 구조적인 관계를 설정하고 모형을 계량적으로 관찰 및 측정을 통해 지표간의 검증을 구조방정식 모델을 통해 실시하였다. 구조방정식 모델은 변수들 간의 상호관련성을 전체 모형의 입장에서 분석, 평가할 수 있고, 변수들 간의 구조적 관계를 밝혀주는 기법이며 각각의 사례로부터 얻어진 표본들의 공분산 행렬과 모집단의 특성을 나타내는 모집단공분산 행렬간의 차이를 최소화 하는데 초점을 맞춘 분석방법이라고 할 수 있다(김주환 외, 2009).

본 연구에서는 중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향에 대해 구조방정식 모형을 구성하고 분석절차 및 모형 적합도를 평가하는 기준을 정리하고, 실증분석으로 컨설팅을 수진한 중소기업이 컨설팅 성과에 미치는 영향과 컨설턴트 지식 및 컨설턴트 능력과 컨설팅 참여도가 어떤 효과를 주는지에 대한 조절효과를 252개 기업을 대상으로 구조방정식 모형을 분석하고 최적의 모형을 찾고자 하였다. 최적의 모형을 선택하기 위해 관측된 자료들이 설정된 구조방정식 모형에 적합한지 추정 개별 모수 값들을 통계적 검정 및 적합도 지수를 통해 최적의 모형을 선택하였다.

본 연구의 구조방정식 모형은 전반적으로 적합도지수가 양호 하였으며, CEO의 변혁적 리더십(CEO의 카리스마 및 CEO의 배려 및 자극)은 컨설팅

성과에 영향을 미치는 효과를 보였고, 컨설턴트 역량과 컨설팅 참여도는 컨설턴트 성과에는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

5.2 이론적 및 실무적 시사점

본 연구를 통해 알아본 결과 변혁적 리더십의 두 가지 요인이었던 CEO의 카리스마와 CEO의 개인적 배려 및 지적 자극은 컨설팅 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 앞서 선행 연구에서 살펴본 바, CEO의 리더십 유형은 시간이 지나며 많은 변화를 겪었다. 이전의 고전적인 리더십의 성격을 탈피하여 조직 구성원들과의 상호작용과 수평적인 관계를 통해 얻게 되는 감정을 통해 변혁적 리더십이 창출되는 것이고 바뀐 세대에 맞는 리더십의 역할은 중요한 의미를 가진다.

즉 컨설팅 프로젝트의 수행에 있어서도 CEO의 변혁적 리더십은 카리스마와 개인적 배려, 지적 자극을 보이며 컨설팅 프로젝트의 성과에 영향을 미칠 수 있다는 것으로 보았을 때, 회사 내에서 CEO의 역할이 어떠한지 생각해 볼 수 있다. 변혁적 리더십의 발휘는 조직구성원의 행동 및 직무만족에 긍정적인 영향을 준다. 카리스마와 상황적 보상이 직무만족과 관계가 높으며, 변혁적 리더십의 특성이 어떤 과정에 도전하고 공유된 비전을 갖도록 고무하며, 다른 사람이 할 수 있는 것을 하도록 위임하고, 방법을 제시하는 역할 모델이 되며, 구성원을 격려하는 것이라는 것을 보았을 때 이는 분명 직무만족이나 생산성에 긍정적인 영향을 끼친다고 볼 수 있다. 또한 박청래(1998)에 의하면 한국 육군을 대상으로 연구한 결과 부하 직원들의 직무 다양성이 높은 집단에서는 변혁적 리더십이, 낮은 집단에서는 거래적 리더십이 각각 더 발휘된 것으로 나타났다. 따라서 변혁적 리더십은 거래적 리더십에 비해 부하의 직무 만족에 더 긍정적인 영향을 주는 요소로 밝혀졌다고 한다.

그렇기 때문에 변혁적 리더십은 회사 내의 직무만족도와 생산성을 위해서 필요할 뿐 아니라 컨설팅 프로젝트의 성과 면에 있어서도 긍정적인 결과를 이끌어 낼 수 있다는 점에서 CEO의 역량 중 필수불가결한 것이라고 볼 수 있다.

5.3 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 신용보증기금 경영컨설팅 및 신용보증과 건강관리 등을 직접 추진한 중소기업만을 대상으로 실시하였기 때문에 중견기업 및 대기업을 포함하는 전 기업체에 대하여 연구결과를 일반화하기에는 제한이 있으며,

종속변수인 컨설팅 성과를 매출액/영업이익/당기순이익증가율 등 객관적이고 구체적인 재무성과 등을 기준으로 하지 못하고, 문제해결, 가치증대 등 다소 추상적이고 주관적인 기준에 의존한 점 등은 한계점이라 할 것이나

컨설턴트 지식, 컨설턴트 역량 및 컨설팅 참여도를 조절변수로 하여 중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향을 알아보는 구조방정식 연구모형을 제시하고 실증 분석한 것에 의의가 있다고 할 수 있다.

최근 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처하고 지속가능기업을 경영하는데 있어서 중소기업 CEO의 변혁적 리더십의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않을 것이라 판단되며, 향후 컨설팅 프로젝트의 구체적/ 분야별 성과에 대한 잠재변인을 찾아내는 후속연구가 요구된다 할 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 곽홍주(2008),“한국컨설팅시장의 컨설팅성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구-중소기업 경영컨설팅 시장을 중심으로”,경기대대학원석사학위논문
- 곽홍주(2008),“한국 컨설팅 시장의 컨설팅성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구”
- 김원선(2011),“최고경영자의 리더십유형이 중소기업의 기술혁신에 미치는 영향에 관한 연구”,경희대학교 대학원 석사학위논문
- 김정훈(2011),“경영환경 특성과 성과간의 관계에 대한 CEO의 전략적 리더십의 매개효과 검증”,한국인적자원관리학회
- 안계남(2009),“변혁적 리더십, 집단응집력, 임파워먼트가 집단에 피커시에 미치는 영향 관계분석”,한국 문화관광 학회 문화관광 연구
- 여인서(2015),“중소기업의 CEO역량이 컨설팅성과에 미치는 영향연구”,한성대학교대학원석사학위논문
- 오태완, 김권수, 윤병섭(2006),“변혁적리더십, 거래적리더십 및 리더-부하연계가 조직 시민행동에 미치는 영향-조직지원 지각과 조직정의의 매개 역할”,서울 벤처정보대학원 대학교 박사학위논문
- 이인수, 유연우(2012),“학습동기 및 학습의지가 컨설턴트의 기업가 정신과 역량에 미치는 영향에 관한연구-기업가 정신의 매개효과를 중심으로”,한성대학교대학원박사학위논문
- 이정출(2009),“중소기업 CEO의 경영컨설팅 인식에 미치는 결정요인에 관한 연구”,서울산업대학교대학원학위논문
- 이지호, 정호성(2014),“BOK이슈노트-중소기업의 해외진출시 애로사항 및 금융 부문에서의 정책대응”,한국은행

이한석(2012),“중소벤처기업의 경영컨설팅 지원사업에 관한연구”,한남대학교대학원석사학위논문

임배근, 김진홍(2015),“기존 경제질서하에서의 지역중소기업경쟁력제고방안”, 한국질서경제학회

장춘화,황순애(2013),“리더십유형이 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-중국 특급호텔을 중심으로”,경희대학교대학원석사학위논문

전기수(2009),“중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”,건국대학교대학원박사학위논문

정광수(2015),“중소기업 경영컨설팅의 핵심요소와 컨설팅 성과와의 관계에 관한 연구”,한성대학교대학원석사학위논문

정법권(2008),“단체장의 리더십유형이 조직구성원의 조직시민행동(OCB)에 미치는 영향에 관한 연구-신뢰의 매개역할을 중심으로”,한성대학교대학원박사학위논문

정춘영(2010),“창업컨설팅의 지각된 성과에 관한 연구”,건국대학교대학원석사학위논문

조재룡(2011),“중소기업경영컨설팅을 위한 전사적 프로세스 평가모델개발”,대구대학교대학원박사학위논문

채준원(2011),“컨설팅유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구”,부산대학교대학원박사학위논문

천홍우, 홍정화(2010),“거래적 리더십과 변혁적 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”,경원대학교석사학위논문

최창호(2014),“고객과 컨설턴트간의 유대관계가 컨설팅프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”,한성대학교대학원박사학위논문

중소기업기술정보진흥원(2011),<컨설팅산업 현황분석 및 활성화 방안연구>

중소기업청(2015),<중소기업관련통계>

중소기업청(2008),<중소기업컨설팅산업백서>

설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제13조에 의거하여 비밀이 보장되며,
통계를 위한 목적 이외에는 절대 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원에서 매니지먼트 컨설팅을 전공하는 학생 금병욱입니다. 본 설문지는 저의 석사 학위 논문인 “중소기업 CEO의 변혁적 리더십이 컨설팅 프로젝트의 성과에 미치는 영향”에 관한 것으로, 컨설팅을 1회 이상 수행한 경험이 있는 중소 기업의 컨설팅 관련 임직원 작성용으로 만들어졌습니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내시어 설문에 응해주신 점에 깊이 감사드립니다. 아울러 귀하께서 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 특정 개인이나 특정 기업에 절대 노출되지 않습니다.

작성 중 문의사항은 아래의 연락처로 연락주시기 바라며, 바쁘시더라도 가급적 진솔한응답을 통해 효과적인 연구가 진행될 수 있도록 협조 부탁드립니다. 감사합니다.

2015 년 11 월

지식서비스 & 컨설팅 대학원 매니지먼트 컨설팅학과

지도교수 : 최 창 호

연 구 자 : 금 병 욱

1. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 CEO의 변혁적 리더십에 대한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크 (V)해 주십시오.

구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
			①	②	③	④	⑤
CEO의 카리스마 (10문항)	a1	CEO는 우리에게 존경심을 갖게 한다.					
	a2	나는 CEO를 정신적 지주로 굳게 믿고 있다.					
	a3	나는 CEO와 함께 일하는 것이 든든하다.					
	a4	CEO는 나로 하여금 회사에 대한 애착을 갖게 해준다.					
	a5	나는 CEO가 어떤 난관도 극복할 수 있는 능력을 가지고 있다고 믿는다.					
	a6	CEO는 부하직원들이 기쁜 마음으로 일을 할 수 있도록 격려해준다.					
	a7	CEO는 내가 따를만한 사람이다.					
	a8	CEO와 함께 일을 할 수 있다는 자체가 자랑스럽다.					
	a9	CEO는 내가 무엇을 소중하게 생각하는지를 알아내는 특별한 능력이 있다.					
	a10	내게는 CEO가 성공과 성취의 표상이다.					

구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니다	아니 다	보통 이다	그렇 다	매우 그렇다
			①	②	③	④	⑤
CEO의 개인적 배려와 지적 자극 (11문항)	b1	CEO는 내가 성과를 냈을 때 격려해 주는 것을 잊지 않는다.					
	b2	CEO는 모든 부하직원들을 개인적으로 친숙하게 대해준다.					
	b3	CEO는 부하직원들의 입장에서 그들의 의견을 이해하려 애쓴다.					
	b4	CEO는 팀원들 스스로 달성할 수 있다는 자신감을 갖게 해준다.					
	b5	CEO는 내가 곤혹을 치를 때마다 그들에게 새로운 길잡이가 되어준다.					
	b6	CEO는 나의 의견이나 의지를 자유롭게 표현할 수 있도록 해준다.					
	b7	우리가 함께 일을 한다면 무엇이든 할 수 있다는 자신감을 심어준다.					
	b8	CEO는 나에게 미래에 대한 희망과 목표의식을 심어준다.					
	b9	CEO는 소외된 듯한 구성원들에게 개인적으로 더 많은 신경을 써준다.					
	b10	CEO의 제안은 전에 생각 못했던 부분들을 다시 생각해 보게 해준다.					
	b11	CEO는 나의 문제점들을 새로운 각도에서 생각해 볼 수 있도록 해준다.					

2. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 컨설턴트의 자질에 대한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크(V)해 주십시오.



구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
			①	②	③	④	⑤
컨설팅 턴트의 지식 (5문항)	c1	컨설팅 수행에 필요한 경영 일반에 대한 전반적인 지식을 가지고 있다.					
	c2	조직이론 및 조직관리에 대한 지식을 가지고 있다.					
	c3	컨설팅 수행과 관련한 수학 및 통계적 지식을 가지고 있다.					
	c4	컨설팅 수행과 관련된 기타 전문지식을 가지고 있다.					
	c5	오랜 컨설팅 수행으로 경험적 노하우를 가지고 있다.					
컨설팅 턴트의 능력 (5문항)	d1	컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력이 있다.					
	d2	기업 문제를 진단할 수 있는 능력이 있다.					
	d3	찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력이 있다.					
	d4	문제를 진단하고 분석하여 이에 대한 대안을 제시할 수 있는 능력이 있다.					
	d5	변화에 적응할 수 있는 미래예측 능력을 가지고 있다.					

3. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 귀사의 컨설팅 참여도에 대한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크 (V)해 주십시오.

구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
			①	②	③	④	⑤
컨설팅 참여도 (5문항)	e1	컨설팅 수행과정 중 최고 경영층의 관심과 지원이 있었다.					
	e2	성공적인 컨설팅 수행을 위해 전담조직이 구성되었다.					
	e3	컨설팅 수행과정과 산출물에 대한 전반적인 이해도는 높았다					
	e4	컨설팅 수행과정 중 조직 구성원들의 협조와 지원이 잘 이루어졌다.					
	e5	컨설팅 결과에 대한 최고 경영층의 실행 의지가 높았다.					

4. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 프로젝트 컨설팅 성과에 대한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크 (V)해 주십시오.

구분	NO	질문 내용	응답란				
			전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
			①	②	③	④	⑤
컨설팅 성과 (5문항)	f1	컨설팅 수행 결과에 대하여 전반적으로 만족한다.					
	f2	컨설팅 수행 결과가 우리 기업의 제반문제를 해결하였다.					
	f3	컨설팅 수행 과정 중 일정은 제대로 준수되었다.					
	f4	컨설팅 수행 과정 중 예산은 제대로 준수되었다.					
	f5	컨설팅 수행 결과가 기업가치 증대에 기여하였다.					

5. 기타 일반적인 사항과 관련된 질문입니다.

해당란에 체크(V)해 주시거나 질문 뒤쪽에 번호를 적어주시기 바랍니다.

귀사의 주요 업종은?

- (1) 제조업 (2) 도소매업 (3) 건설업 (4) 서비스업 (5) IT (6) 기타

귀사의 매출 규모는?

- (1) 1억원 미만 (2) 1억원 이상 ~ 10억원 미만 (3) 10억원 이상 ~ 50억원 미만 (4) 50억원 이상 ~ 100억원 미만 (5) 100억원 이상

귀사의 종업원 수는 ?

- (1) 5명 미만 (2) 5명 이상 ~ 10명 미만 (3) 10명 이상 ~ 50명 미만 (4) 50명 이상 ~ 100명 미만 (5) 100명 이상 ~ 300명 미만 (6) 300명 이상

귀하의 근속 년수는?

- (1) 1년 ~ 3년 (2) 4년 ~ 10년 (3) 11년 ~ 15년 (4) 16년 이상

귀하의 성별은?

- (1) 남자 (2) 여자

ABSTRACT

A Study for the Effect of Small and Medium-sized Enterprises
CEO's Transformational Leadership to the Consulting Project
Result: Based on the Moderating Effect of consultants
participation and consulting competencies

Geum, Byung yug
Major in Management Consulting
Dept. of Knowledge Service & Consulting
Graduate School of Knowledge Service &
Consulting Hansung University

This study was made CEO transformational leadership SMEs to learn about the impact on road projects and consulting and consulting engagement. In particular, the ability to act as a consultant how control effect was based on the affect the project performance. See the preceding study was to proceed with this research, it could lead to significant results based on a survey conducted by direct and statistics. Consulting industry in earnest after forming the market over a considerable time now As many small businesses seeking consultancy services, and thus also for a lot of research and results are coming out constantly.

In this paper, we first set the background and purpose of that study and how to study the constitution, it says in the Introduction to whether to use any method. The detours are divided into a total of three chapters, the first character says about theoretical background and

previous study. What to start with whether consultation of small businesses into our country, the research on leadership and transformational leadership in this research was conducted to reveal character. After this information is set out a set of research hypotheses and models. Adjust effects and the independent variables, and examined in more detail about the dependent variable, control variable. Finally, analysis of the results obtained reveal who the survey results conducted by using statistical sampling program, based on and further implications, limitations and future research directions to.

There are a number of factors affecting the consulting project performance. Competencies and abilities of the manager to proceed with the consultation is, of course, understood commissioned a consulting and corporate consulting for the activeness and receive capability also been found in previous research and consultancy actual results to be very important. In addition, among the capabilities of the company's head of CEO leadership, the variables in particular, transformational leadership is attracting attention in recent years could have an impact on future consulting projects and through the significant results because research to find out how the impact expect to be able to make good.

【Keywords】 Small and Medium-sized Enterprises, CEO's Transformational Leadership, Consulting Project Result, Moderating Effect, consultants participation and consulting competencies