



## 저작자표시 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#) 

석사학위논문

중소기업CEO 가치관과 컨설턴트 역량이  
전략컨설팅 성공과 성과에 미치는 영향  
-CEO가치관, 컨설턴트 역량, 가치일치성 중심으로-



한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

송 명 도

석 사 학 위 논 문  
지도교수 유연우

## 중소기업CEO 가치관과 컨설턴트 역량이 전략컨설팅 성공과 성과에 미치는 영향

-CEO가치관, 컨설턴트 역량, 가치일치성 중심으로-

Effect of small and medium-sized business CEO's values and  
consultant capabilities on strategic consulting success and  
performance.

-CEO values, Consultant capabilities, Focusing on the  
consistency of values-

2021년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

송 명 도

석사학위논문  
지도교수 유연우

## 중소기업CEO 가치관과 컨설턴트 역량이 전략컨설팅 성공과 성과에 미치는 영향

-CEO가치관, 컨설턴트 역량, 가치일치성 중심으로-

Effect of small and medium-sized business CEO's values and consultant capabilities on strategic consulting success and performance.

-CEO values, Consultant capabilities, Focusing on the consistency of values-

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2021년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

스마트융합컨설팅학과

스마트융합컨설팅전공

송 명 도

송명도의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2021년 12월 일



심사위원장 김정렬 (인)

심 사 위 원 김상봉 (인)

심 사 위 원 유연우 (인)

## 국 문 초 록

중소기업CEO 가치관과 컨설턴트 역량이  
전략컨설팅 성공과 성과에 미치는 영향

-CEO가치관, 컨설턴트 역량, 가치일치성 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

스 마 트 융 합 컨 설 텅 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 텅 전 공

송 명 도

컨설팅시장은 빠르게 변화하고 있다. 기업CEO의 필요역량과 생각, 가치관이 중요해지고, 근로자들의 입지 또한 과거와는 다르게 매우 중요해졌다. 이에 따라 컨설턴트의 역량 또한 기업에 미치는 부분이 달라졌다. 이제는 작은 기업 또는 중소기업이라고 해서 CEO 혼자서 밀고가고, 끌고가는 시대가 아니다. 근로자와 함께 회사의 방향을 고민해야하고, 외부 전문가인 전략컨설턴트의 도움을 받아야 하는 상황이다. 그래서 CEO 또는 수진기업과 전략컨설턴트와의 관계를 연구하는 것에서 조금 더 추가하여 근로자와의 가치일치성이 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구를 진행했다. 그리고 혁신성과 관리역량이 긍정적 영향을 미치는 것을 확인했다. 이 연구의 내용들은 현 컨설턴트들 뿐만 아니라 수진기업과, 기업의 CEO에게도 도움이 될 것이다.

【주요어】 전략컨설팅 성공과 성과, 컨설턴트역량, 가치관, 집단가치지향성, 가치일치성

# 목 차

I. 서 론 .....	1
1.1. 연구목적 .....	1
1.2. 연구방법 .....	2
1.3. 논문의 차별성 .....	3
1.4. 논문의 구성 .....	3
II. 이론적 배경 .....	4
2.1 CEO 가치관 .....	4
2.1.1. 가치관의 특성 .....	5
2.1.2. 가치관의 형성과정 .....	6
2.1.3. 가치관의 분류 .....	6
2.1.4. 비전 .....	8
2.1.5. 혁신성 .....	9
2.1.5.1 OECD 오슬로매뉴얼 .....	10
2.1.5.2. 혁신성의 선행연구 .....	10
2.1.6. 집단가치 지향성 .....	12
2.1.6.1. 집단주의 개념 .....	12
2.1.6.2. 다문화 관점 .....	12
2.1.6.3. 단일문화 관점 .....	14
2.1.6.4. 개인주의와 집단주의 선행연구 .....	16
2.2. 컨설턴트 역량의 개념 .....	17
2.2.1. 컨설턴트 역량의 구성요인 .....	19
2.2.1.1. 공통역량 .....	19
2.2.1.2. 직무역량 .....	20
2.2.1.3. 관리역량 .....	22
2.2.2. 컨설턴트 역량에 관한 선행연구 .....	23

2.3. 가치일치성 .....	25
2.3.1. 가치일치의 개념 .....	25
2.3.2. 가치일치의 효과 .....	25
2.3.3. 가치일치의 분류 .....	26
2.3.4. 일치성 이론 .....	27
2.3.5. 가치일치성 선행연구 .....	27
2.4 전략컨설팅 성공 .....	29
2.4.1 완성도 .....	29
2.4.1.1. 완성도의 정의 .....	29
2.4.1.2. 완성도의 영향요인 및 구성요소 .....	30
2.4.2. 활용도 .....	30
2.5. 전략컨설팅 성과 .....	34
2.5.1. 전략컨설팅 성과의 개념 및 측정방법 .....	34
2.5.1.1. 전략컨설팅 성과의 개념 .....	34
2.5.1.2. 전략컨설팅 성과의 측정방법 .....	35
2.5.1.3. 전략컨설팅 성과에 관한 선행연구 .....	37
2.5.2. 만족도 .....	40
2.5.3. 경영성과 기여도 .....	41
Ⅲ. 연구설계 .....	44
3.1. 연구 모형 및 연구 가설 .....	44
3.1.1. 연구모형 .....	44
3.1.2. 연구 가설의 설정 .....	44
3.2. 변수의 조작적 정의 .....	49
3.2.1. CEO 가치관 .....	49
3.2.1.1. 비전 .....	49
3.2.1.2. 혁신성 .....	50
3.2.1.3. 집단가치지향성 .....	50
3.2.2. 컨설턴트 역량 .....	51



3.2.2.1. 공통역량 .....	51
3.2.2.2. 직무역량 .....	52
3.2.2.3. 관리역량 .....	53
3.2.3. 가치일치성 .....	53
3.2.4. 전략컨설팅 성공 .....	54
3.2.4.1. 완성도 .....	54
3.2.4.2. 활용도 .....	55
3.2.5. 전략컨설팅 성과 .....	55
3.2.5.1. 만족도 .....	55
3.2.5.2. 경영성과 기여도 .....	56
IV. 실증분석 .....	59
4.1. 자료수집 및 자료조사방법 .....	59
4.2. 표본의 특성 .....	59
4.3. 측정항목의 기술통계 분석 .....	62
4.4. 탐색적 요인분석 .....	65
4.5. 확인적 요인분석 .....	67
4.5.1 확인적 요인분석 방법 .....	67
4.5.2 집중타당성 분석 .....	70
4.6. 판별타당성 분석 .....	75
4.7 가설 검증 .....	77
V. 결론 .....	82
5.1 연구결과 요약 .....	82
5.2 시사점 .....	83
5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향 .....	84
참고문헌 .....	85
부 록 .....	100



## 표 목 차

〈표 2-1〉 가치·가치관의 개념 .....	5
〈표 2-2〉 가치관의 분류 .....	7
〈표 2-3〉 혁신의 네 가지 유형 .....	10
〈표 2-4〉 Hofstede의 문화변수 .....	13
〈표 2-5〉 개인주의-집단주의의 상대적 특성 .....	14
〈표 2-6〉 개인주의-집단주의의 특성 .....	15
〈표 2-7〉 가치일치성 .....	28
〈표 2-8〉 전략컨설팅 성과에 관한 선행연구 .....	39
〈표 2-9〉 조직의 경영성과 측정요인 .....	42
〈표 2-10〉 말콤 볼드리지의 조직의 경영성과 측정항목 .....	43
〈표 3-1〉 연구가설 요약 .....	48
〈표 3-2〉 비전을 측정하기 위한 설문항목 .....	50
〈표 3-3〉 혁신성을 측정하기 위한 설문항목 .....	50
〈표 3-4〉 집단가치지향성을 측정하기 위한 설문항목 .....	51
〈표 3-5〉 공통역량을 측정하기 위한 설문항목 .....	52
〈표 3-6〉 직무역량을 측정하기 위한 설문항목 .....	52
〈표 3-7〉 관리역량을 측정하기 위한 설문항목 .....	53
〈표 3-8〉 가치일치성을 측정하기 위한 설문항목 .....	54
〈표 3-9〉 완성도를 측정하기 위한 설문항목 .....	54
〈표 3-10〉 활용도를 측정하기 위한 설문항목 .....	55
〈표 3-11〉 만족도를 측정하기 위한 설문항목 .....	56
〈표 3-12〉 경영성과 기여도를 측정하기 위한 설문항목 .....	56
〈표 3-13〉 변수의 조작적 정의 .....	57
〈표 4-1〉 표본의 인구 통계적 특성 .....	60
〈표 4-2〉 기술 통계분석 결과 .....	63
〈표 4-3〉 탐색적 요인분석 결과 .....	65
〈표 4-4〉 주요 모델적합도 지수판단 기준 .....	68

〈표 4-5〉 집중타당성 검증방법과 평가 기준 .....	70
〈표 4-6〉 측정모델 평가 .....	74
〈표 4-7〉 판별타당성 분석 결과 .....	76
〈표 4-8〉 가설검정결과 .....	80



## 그림 목 차

〈그림 2-1〉 서비스 이익 사슬 .....	31
〈그림 3-1〉 연구 모형 및 가설 설정 .....	44
〈그림 4-1〉 측정모형 .....	69
〈그림 4-2〉 연구모델의 구조모형분석 결과 .....	79



# I. 서 론

## 1.1. 연구목적

오늘날 경영환경은 전 세계적인 변화와 각종 규제 등으로 하루 앞을 예측하기도 어려울 만큼 빠르게 변하고 있다. 제품 제조를 통해 수익을 창출하던 과거 시장처럼 안정적이지도 않을 뿐만 아니라 변화의 속도는 비교가 안 될 정도로 빨라졌다. 더구나 코로나로 인해 IT 정보기술의 발달은 그 속도를 더욱 가속하고 있다. 이러한 현상은 기업에서도 마찬가지로 나타나고 있다. 따라서 중소기업도 급변하는 시장을 신속하게 읽어 그 변화에 걸맞은 전략 수립을 마련하고 경영기획, 재무, 생산, 영업 등 경영 전반에 걸친 역량 강화가 요구된다.

중소기업이 시장에서 경쟁우위를 갖기 위해서는 최신 경영기법 도입과 경영합리화 등을 통해 기업의 역량을 극대화해야 한다. 하지만 지역 중소기업은 전문 인력 부재와 자금 부족 등으로 기업 자체의 경영 역량과 현황을 정확히 파악하지 못하고 있을 뿐만 아니라 시기적절한 경영전략 역시 수립하지 못하는 기업이 많은 것이 현실이다. 전문 인력의 부재는 선진 기술 습득과 신경영기법 습득, 신제품 및 새로운 생산기법 개발 등을 더디게 한다. 또 일반적인 중소기업이 어느 정도 성장할 때까지는 1인 경영체제가 기업주의 능력을 더 효율적으로 발휘할 수 있지만, 기업이 성장할수록 통합적인 능력을 보완할 필요가 있다. 이러한 상황에서 기업은 내부 자원으로 실행하기 어려운 부분을 해소하기 위해 전문컨설턴트의 컨설팅이 필요하다.

전략컨설팅은 과거의 경영컨설팅과는 다르게 전략적으로 CEO의 니즈를 빠르게 파악하고 해결하고, 기업이 당면한 다양한 문제에 대해 해결방안이나 대안을 제시하고 이를 의사결정에 반영할 수 있도록 도움을 줌으로써 기업의 문제점 해결은 물론이고 성장잠재력을 확보할 수 있도록 하는 전문적이고 효율적인 서비스다.

컨설팅이라는 용어의 사전적 의미는 “특정 분야에 대해 전문적인 지식이나 정보 등을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동”이다(조영대, 2005). 전략컨설팅은 내부 업무상의 문제 등으로 기업성과 창출이 더딜 때 외부전문가를 활용하여 기업의 부족한 부분이나 문제점을 파악하고 이를 보완하는 자문서비스 활동으로, 경영상 핵심적이고 중요한 의사결정을 지원받을 수 있어 기업이나 경영자 입장에서 매우 중요하다.

컨설팅에 있어서 핵심 필수요소는 CEO, 컨설턴트, 근로자라고 할 수 있다. 전략적으로 수진기업에 컨설팅을 진행했을 때 어떤 변수가 어떻게 영향을 미치는지에 대해서 연구하고자 하였다.

## 1.2. 연구방법

본 연구는 중소기업 CEO의 가치관과 컨설턴트의 역량과 가치일치성이 전략컨설팅의 성공과 성과 및 경영성과기여도에 대해 검증하고자 하는 연구이다. 이를 위해 가치관(비전, 혁신성, 집단가치지향성), 가치일치성, 컨설팅성과에 대한 이론적 배경을 연구하였고, 문헌연구와 탐색을 기초로 하여 변수들 간의 인과관계에 대한 가설과 연구모형이 도출되었다.

선행 연구에서 검증되었던 문항들을 참고로 하여 작성한 설문조사를 진행하였으며, 중소기업 CEO를 대상으로 210부를 취득하였고, 불성실응답자 30부를 제외하고 180부를 연구에 반영하였다. 자료들의 통계적 분석은 이론적 연구들을 기반으로 연구 모형과 연구가설을 설정하였다.

설정된 연구 모형들과 가설의 구체적인 검증을 위하여 통계 패키지 SPSS 22 버전의 프로그램을 사용하여 자료에 대한 통계 분석을 하였다.

### 1.3. 논문의 차별성

많은 선행연구들은 수진기업과 컨설턴트와의 관계에 따른 컨설팅 결과와 만족도 등을 위주로 다루는 것이었다. 하지만 지금은 과거에 비해서 근로자라는 키워드가 상당히 중요해졌다. 오랜 세월을 거쳐서 근로자의 인권, 지휘, 역할, 선택권 등이 상당히 중요해진 상황이다. 그래서 근로자와 함께 성과를 공유하고, 연구하고, 발전하는 기업이 동종의 경쟁사보다 큰 성장을 이루고 있다고 봐도 무방할 정도이다. 그런 현재의 트렌드를 반영하여 CEO의 가치관과 컨설턴트의 역량이 근로자와의 가치일치성이 되었을 때, 전략컨설팅의 성공과, 기업의 성과에 어떤 영향을 미치는지에 대해서 연구를 하고자 하는 것이 본 논문이 타 논문과의 차별성이라고 할 수 있겠다.

### 1.4. 논문의 구성

본 연구는 총 5장으로 구성되어 있다.

제1장 서론은 문제제기 및 연구목적, 연구의 방법, 차별성, 논문의 구성을 제시하였다.

제2장 이론적 배경에서는 CEO 가치관, 컨설턴트 역량, 가치일치성, 컨설팅 성과에 대해서 선행연구를 탐색함으로써 본 논문의 실증적인 연구를 위한 이론적 배경들을 정리하였다.

제3장 연구설계 내용은 이론적 배경을 기초로 하였고, 실증 연구를 위해서 모형과 가설들을 설정하였고 연구 방법을 서술하였다.

제4장 연구 실증 분석에서는 연구 가설에 대한 실증분석을 통해서 분석한 내용과 실증 결과들을 정리하였다.

제5장 결론에서는 연구 결과를 요약하였으며, 연구의 시사점 및 한계점과 향후 연구의 희망 과제에 대해서 정리하였다.



## Ⅱ. 이론적 배경

### 2.1 CEO 가치관

가치란 대상을 향해 지니게 될 수 있는 중요성으로 정의할 수 있고, 가치관이란 어떤 대상에 대해서 사람이 지니게 되는 가치에 대한 견해나 입장으로 정의를 할 수 있다. (Daum, 한국어사전). 가치는 사물이 갖고 있는 중요성으로, 가치관은 그 사물의 중요성을 보는 견해라고 말할 수 있다.

가치에 관하여 연구자들이 주장하는 것은 조직에서 권위와 책임의 위치에 있는 사람들의 가치가 그 조직의 구조와 전략에 영향을 미친다는 것이다(Ling, Zhao & Baron, 2007). 조직구조와 전략적 방향은 회사의 성장과 발전과 관련하여 매우 중요한 함의가 있음을 고려하면서, 일치성을 주장하는 학자들은 조직의 리더가 성과에 개별적 영향을 가질 것이라고 예견하였다(Hatton & Raymond, 1994). 따라서 중소기업 CEO의 가치관은 기업성과에 영향을 줄 것이라는 예상들을 할 수 있다.

가치(value)와 가치관(Sense of value)에 대한 선행 연구자의 개념을 살펴보면, Hambrick과 Brandon(1988)은 가치란 대안의 순서를 선호도에 따라서 배열하는데 필요한 원칙임을 의미한다고 하였으며, Blase와 Blase(2000)은 가치를 행동방식이 개인적으로 또는 사회적으로 바람직할 것이라는 믿음으로 정의하였다. Meglino와 Ravlin(1998)은 가치는 존재목적이나 행동약식이 왜 중요한지 알려주는 내용적 요소와, 그것이 얼마나 중요한지를 보여주는 강도적 요소를 나타낸다고 하였다. 또한 가치가 얼마나 중요한지 우선순위를 매김으로 가치체계가 형성되고, 한번 형성된 가치체계는 상대적으로 안정성과 지속성이 있을 것이라고 하였다. 이러한 가치는 사건이나 사물을 판단함에 있어서 객관성이나 합리적 판단을 흐리게 하고 태도나 행동에 영향을 준다.

또한 정진곤과 이관춘(1997)은 ‘가치관이라 함은 주관적 감정들과 개인의 욕구를 충족시킬 수 있는 성질을 말함으로 대상에 관계하는 일관적인 태도인 회피, 승인, 추구, 거부 등에 평가 작용을 하는 것으로 보았다’.

서금자(2009)는 ‘사회적 가치관과 개인적 가치관으로 나누었고, 사회적 가치관은 추상적이며 안정적이며 범위가 넓은 반면, 개인적 가치관은 개인의 의지에 따라 명백하다고 하였다’. 따라서 옳고 그름의 판단기준과, 아름다움과 추함으로 작용하였고, 어떤 방식과 방향으로 행동할 수 있도록 이끄는 역할을 한다.

위의 제시된 학자들의 가치와 가치관을 정리하면 <표 2-1>와 같다.

<표 2-1> 가치·가치관의 개념

학자 명	개념정의
Hambrick & Brandon (1988)	선호도에 따라 대안의 순서 배열의 필요한 원칙을 의미함
Blase & Blase (2000)	행동스타일이 사회적으로 혹은 개인적으로 올바른 것이라는 지속적인 믿음
Meglino & Ravlin (1998)	행동양식과 존재목적이 얼마나 중요한지를 알려주는 내용적 요소와, 어느 정도 중요한지에 대한 척도를 나타내는 강도적 요소로 나타내고 있다. 가치가 어느 정도 중요한지 우선순위를 매김으로 가치체계가 형성되고, 형성된 가치체계는 안정성과 지속성이 있음
정진곤, 이관춘 (1997)	가치관이라 함은 주관적 감정과 개인의 욕구들 만족시킬 수 있는 성질을 뜻하고, 대상에 관계하는 태도 즉, 회피·거부·승인·회피 등에 작용을 하는 개념이라 할 수 있음
서금자 (2009)	가치관은 개인의 의지에 따라 명백하다고 할 수 있지만 사회적 가치관들은 추상적이며 범위가 넓고 안정적이며 공식성을 띄고 있는 사회 문화전체의 공약을 의미

자료: 선행연구를 바탕으로 연구자 작성

### 2.1.1. 가치관의 특성

한번 형성된 가치관은 삶에 큰 영향을 주고 있다. 사람이 어떤 신념과 시각으로 바라보는지에 따라 개인의 행동은 물론이며 대인관계 등에 영향을 미치게 되기도 하며, 서로 다른 행동패턴의 차이 상대와 갈등이 유발되어지기도 한다. 가치관은 안정적이면서 비교적 지속적인 특성들을 유지하고 있고 시대, 세대 간의 차이로 가치관이 달라진다는 특성도 함께 지니고 있다.

이한검과 이수광(2001)의 ‘가치관의 특성들을 조금 더 구체적으로 살펴보면

, 첫째, 가치관은 태도에 영향을 주는 선행요소으로써 이것은 결과적으로 행동에 영향을 준다. 둘째, 바람직한 것과, 옳고 그름에 대한 규범으로 작용을 한다. 셋째, 구원 또는 지혜 같이 최종적 가치와 사랑이나 정직, 야망 등과 같이 목적 달성을 하기 위한 도구적 가치로 분류된다. 넷째, 개인의 가치는 상대적으로 주관적이거나, 개인적이며 우선순위의 가치체계를 지닌다. 다섯번째, 개인의 가치관은 변할 수 있다.’

### 2.1.2. 가치관의 형성과정

가치와 가치관, 태도는 구조적이나 성격적이라는 공통점이 있고, 개인의 내면화를 불러일으켜, 사회적으로 행동표출의 영향을 주는 동기적인 기능을 하는 것이다. 이재창, 박부권, 유혜경, 최상근과 고진영(1981) 등은 같은 군에 속한 가치관 형성과정의 경로는 다음과 같이 분류되고 있다.

첫째는 가정과 사회나 미디어 등에 의한 형성으로, 환경의 상호작용 중요성을 강조하지만 구체적 요인을 설명하기에는 부족하다고 할 수 있다. 둘째로는 가치관 형성시 작용되는 내적, 외적 요인을 다루는 것이라 할 수 있는데 Festinger(1957)가 ‘균형이론에서 말한 정의적, 인지적 요소들의 일치가 가치관 형성의 주된 요인이다.’ 셋째는 성장발달 단계들에 따른 가치관형성으로 청소년기의 초기와 중기에 심한 가치관 변화들을 보이며 인생후반기로 접어들면 더욱 안정성을 유지하게 된다.

### 2.1.3. 가치관의 분류

가치관을 분류하는 기준으로 환경적 요소나, 문화적 요소는 물론이고, 학문적 관점에서도 다양한 기준으로 분류되고 있다.

Robbins(1996)은 ‘가치관을 계층화하였는데 1단계는 욕구 반응적, 2단계는 의존적, 3단계는 자기중심적, 4단계는 동조적, 5단계는 조작적, 6단계는 사회중심적, 7단계는 실존적 가치관으로 체계적으로 분류한 가치관을 연구하였다.’

그러면서 ‘상당수의 사람들은 계층 2단계에서 계층 7단계까지의 가치관을 가

지고 활동하며, 조직의 경우 계층 4단계와 계층 5단계의 가치관을 지닌 자들에 의해 운영되어 오다가 오늘날에는 계층 6단계와 계층 7단계의 지도자로 이동되었다’고 주장하고 있다.

Hambrick과 Brandon(1988)은 ‘개인 가치의 예전의 모형들은 조직적 환경에 어울리지 않고, 너무 일반적이어서 맞지 않다고 주장하고, 조직에서 지도자들의 가치가 혁신성, 의무, 물질만능주의, 집단주의, 합리성, 그리고 힘 등 6개의 주요 항목들로 분류된다고 하였다.’

Gortner(1994)는 ‘미국의 행정현상을 바탕으로 관료적 가치, 사회적 가치, 경제적 가치, 민주적 가치, 전문·직업적 가치를 대표적인 유형이라고 정의하였다.’ 내용을 정리하면 <표 2-2>과 같다.

〈표 2-2〉 가치관의 분류

학 자 명	가 치 관 분 류
Robbins (1996)	1단계: 욕구반응적, 2단계: 의존적, 3단계: 자기중심적, 4단계: 동조적, 5단계: 조작적, 6단계: 사회중심적, 7단계: 실존적 가치관
Hambrick & Brandon (1988)	조직에서 경영 간부들의 가치를 힘, 혁신성, 합리성, 집단주의, 물질만능주의, 그리고 의무 등 6개로 분류
Gortner (1994)	경제적, 민주적, 관료적, 사회적, 전문·직업적 가치

자료: 선행연구들을 바탕으로 연구자 재작성

위의 가치관의 분류체계는 학자들이 어떠한 기준과 관점에서 가치를 바라봤느냐에 따라서 다양한 방향으로 분류됨을 시사한다.

#### 2.1.4. 비전

비전은 조직이 지향하는 장래의 모습이며, 공유된 가치의 발현을 뜻한다(Shamir, House, & Arthur, 1993). 또한 비전은 조직의 바람직한 목표들의 집합이며, 장래에 대한 고유한 이미지를 내포하고 있다(Kouzes & Posner, 1987). 이러한 이유로 조직의 비전은 리더십, 변화관리, 전략실행에 있어서 중요한 주제로 다루어져 왔다. 조직은 비전을 통해 이상적 미래 상태에 도달하기 위해 구성원들에게 신념과 의지를 불러일으키고 조직전략이나 실행에 있어서 준거점을 제시할 수 있다(Strange & Mumford, 2005).

Rafferty와 Griffin(2004)에 의하면, 비전이란 조직의 가치 안에서 이상적인 조직의 미래 상태를 표현한 것으로, 비전과 현재의 조직상태 사이에는 괴리가 존재하게 된다. 이때 만약 리더가 고무적이고 실행 가능한 비전을 제시한다면, 구성원들은 그러한 비전을 달성하고자 동기부여 될 것이다.

왜냐하면 비전은 구성원들이 불확실한 상황에서 어떻게 행동해야 되는지에 대한 신념체계 즉, 무엇을 구성원들이 지향해야 되는지에 대한 지침이기 때문이다(Strange & Mumford, 2002). 또한, 비전을 통하여 구성원들은 자신의 업무가 기업조직이나 사회에 어떤 공헌을 할 수 있는지에 대해서도 알 수 있게 된다(허문구, 문상미, 2010).

뿐만 아니라 비전에 제시된 이상적인 조직의 미래 상태는 상당한 희생이나 불편까지도 감수한 상황 하에서 타인을 돕고자하는 CEO의 이타적, 도덕적 원리가 반영된 경우가 많고(Mendonca, 2001)기업의 다양한 이해관계자들도 고려하게 된다(Waldman et al., 2006).

따라서 리더가 종업원의 마음을 움직이는 실행 가능한 강력한 비전을 제시한다면, 종업원들의 기본 가치나 신념, 태도가 조직의 가치, 신념, 태도에 맞춰지게 되어 리더가 제시하는 조직의 비전과 목표를 자신의 것으로 인식하게 된다(Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005).

Dvir, Raz와 Shenhar(2003)은 비전 정립의 첫 번째인 비전의 공식화(formulation)를 다른 연구자들과 마찬가지로 조직의 경영자가 조직, 그룹, 또는 구성원을 변화시키기 위한 시발점으로 간주하였다.

그리고 그들은 비전의 공식화에 대하여 CEO들이 가지고 있을 명확한 조직 비전에 대한 조직 구성원들의 인지 정도로 측정하여 분석을 하였다.

그리고 비전의 두 번째 개념으로 비전의 실질적인 내용(content)을 제시하였다.

비전의 내용에 대해서는 조직이 비전에 담고 있는 가치를 조직 구성원들이 인식하는 정도로 측정하고자 하였다.

세 번째는 조직 구성원들이 비전을 공유하는 정도로 파악한 비전의 공유 동화(assimilation)차원에 대한 내용을 제시하였다.

그들은 전략적 비전으로 조직 구성원들에게 각별하기 위해서는, 먼저 비전이 명확하게 제정되어 있어야 하고, 비전을 서로 공유하고, 동시에 비전이 조직의 상황에 적절한 내용을 담고 있어야 함을 제시하였다.

#### 2.1.5. 혁신성

혁신성이란, 묵은 것을 고쳐 완전히 새롭게 바꾸려는 개인적 성향이라 할 수 있다. 조직관점에서의 혁신성이란 창조적인 아이디어를 성공적으로 실행할 수 있는 능력으로 정의내릴 수 있고(Amabile, 1996), Calantone, Cavusgil과 Zhao(2002)와 최순영(2004)은 다른 동급의 사람들과 비교해서 상대적으로 새로운 것과 새로운 상황에 일찍 적응할 수 있는 능력의 정도로 정의하였다.

조영복, 조기언, 송현성과 정동섭(2016)은 혁신성을 개인이 미래지향 중심적 관점에서 능동적으로 계획과 목표를 수립하고, 수립한 목표를 스스로 달성하려고 하는 행동이라 하였다.

신윤창(2009)은 목표 달성에 있어서 새로운 아이디어나 기준, 가치, 절차, 방법 등의 창의적인 행동으로 개방성, 창의성, 혁신성을 중시하는 것으로 정의하고 있다.

여기서 창의성은 일상 업무의 창의성이나 새로운 업무방식 선호 등을 말하고, 개방성은 직원들의 행동자유정도, 직무의 제약정도, 자기의사 표현정도 등을 의미하며, 혁신적 분위기는 실적과 성과중심의 효율성 문화정착정도를 의미한다(이성, 박주완, 황승록, 2010).

### 2.1.5.1 OECD 오슬로매뉴얼

OECD(Organization for Economic Cooperation and Development)는 기업의 혁신적인 활동에 의한 정보의 수집과 해당 자료의 적극적인 활용을 위해 국제적인 지침자료를 제공하고, 기업의 혁신에 관해 관심을 가지고 연구하였던 오슬로매뉴얼(Oslo Manual)이라는 것을 발표하였다. OECD는 오슬로매뉴얼에서 대부분의 기업은 작업방식이나 제품요소사용, 생산성이나 상업적 과업수행을 개선한 결과로 여러 종류의 변화를 만들어 낼 수 있다고 하였다. 오슬로매뉴얼에서는 다양한 변화가 포함된 혁신을 <표 2-3>와 같이 구분하였다.

<표 2-3> 혁신의 네 가지 유형

구 분	정 의
제품 혁신 (Product innovations)	제품의 능력에 많은 변화를 동반하는 것. 완전하게 새로운 제품, 기존의 제품과 달리 상당한 개선이 이루어진 것
공정 혁신 (Process innovations)	생산과 전달 방법에 상당한 변화를 나타내고 있는 것
조직 혁신 (Organizational innovations)	기존과는 새롭게 달라진 조직적인 방법의 실현, 관행에 대한 직장내의 조직, 기업의 외부적인 관계의 변화
마케팅 혁신 (Marketing innovations)	기존과 다른 마케팅 방법 구현, 새로운 제품 디자인과 포장방법, 새로운 프로모션 및 배치이동

자료: 이인호, 탁진국 (2010). 연구기반으로 재정리

### 2.1.5.2. 혁신성의 선행연구

혁신성에 대한 선행연구는 다음과 같다.

박태경(2012)은 기업성가에 혁신성의 영향을 파악하기 위해서 경상북도 지역의 중소기업 315개를 대상으로 하여, 실시한 연구에서 제품혁신과 관리혁신 모두 기업성가에 정(+)의 영향을 주었고, 제품혁신과 관리혁신의 상호적인 작용도 기



업성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

홍진혁, 조용상, 박형호와 최지호(2012)는 CEO의 혁신지향성과 혁신활동이 기업의 경영성과에 미치는 연구를 하기 위하여 서울과 경기도 지역의 혁신형 중소기업과 벤처기업을 대상으로 한 연구에서 CEO의 혁신지향성은 혁신성과에 정(+)의 영향을 주고 있는 선행요인이고, CEO의 혁신지향성이 근로자의 혁신활동에 영향을 준다는 것을 통해 경영 성과에도 긍정적 영향을 미친다고 하였다.

손현철(2013)은 기업성과와 혁신역량과의 관계를 규명한 연구에서 빠르게 변하고 있는 글로벌 시장의 환경에서 기술혁신활동을 추진하기 위해서는 CEO의 전폭적인 지원이 우선적으로 필요하다고 하였고, 기업의 CEO는 기술혁신에 대한 이해와 필요성을 누구보다 빨리 인지하고 해당기업의 기술혁신에 대한 비전과 목표를 설정한 후에 꾸준한, 지속적인 지원을 해야 한다고 말하고 있다.

이러한 경로로 조직구성원들도 기술 혁신의 필요성에 공감하고 자발적인 기술 혁신활동 참여로 부서 간 상호 협력하는 조직문화를 조성할 뿐 아니라 여러 기관과 기술혁신 협력 네트워크를 구축하여 외부의 아이디어와 기술을 적극 수용하게 되며, 최고경영자의 지원이 기업문화와 외부네트워크 등 혁신인프라에 유의한 정(+)의 영향을 미친다고 하였다(손현철, 2013).

손정민(2015)은 CEO의 혁신성과 학습적 문화가 기업의 혁신성과에 미치는 영향을 파악하기 위해서 김해시에 소재하고 있는 중소기업 122개기업체를 대상으로 연구를 실시하였고, CEO의 혁신성과 학습문화는 해당기업의 혁신적인 성과에 정(+)의 영향을 미치고, 이렇게 긍정적 영향을 미친 혁신성과는 경제적인 성과에도 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

본 연구는 중소기업 CEO(최고경영자)의 혁신성이 기업의 가치일치성에 어떤 작용을 하는지 살펴보고자 한다.



## 2.1.6. 집단가치 지향성

### 2.1.6.1. 집단주의 개념

Hofstede(1980)는 문화를 한 집단을 구성하는 사람들이 다른 집단의 구성원들과 다른 행동을 하게 만드는 집합적 정신 프로그램이라고 하였다. 집합적 정신 프로그램은 국가나 집단 또는 지역의 다른 구성원과 함께 공유되고 있는 것이며, 타 국가나 집단 또는 지역과는 공유하지 않는다고 하였다.

그리고 일정지역에 한해서 존재하는 문화는 매우 천천히 변화 되는데, 문화라는 집단적인 정신 프로그램이 제도나 습관, 관습들로 고착화되었기 때문이다. 개인의 문화적 가치 성향과 관련하여 가장 많이 연구되고 있는 것이 개인주의와 집단주의 성향과 관련된 것이다(Earley & Gibson, 1998).

개인주의와 집단주의에 대한 연구는 현재의 국가 간의 문화적인 차이들을 설명하는 개념으로 연구되었다. 그 이후는 국가의 하위 차원인 조직과, 사회집단, 개인적인 단위의 특성을 구분짓는 방향으로 연구되었다. 그리고 개인주의와 집단주의에 대한 연구는 다문화 관점과 단일문화 관점으로 구분하여 정리하였다.

### 2.1.6.2. 다문화 관점

다문화 관점(Cross-culture view)은 국가나 여러 사회조직의 문화를 구분짓는 구성개념으로 보는 것이고, 대표적인 연구자는 Hofstede(1980)이다.

Hofstede(1997)는 다섯 가지 차원으로 분류하였다. 문화변수는 <표 2-4>과 같다.

〈표 2-4〉 Hofstede의 문화변수

문화 변수	개념
권력 거리	구성원들에게 배분된 권력에도 어느 정도 차이가 존재한다는 것을 받아들이는 정도. 권력거리가 큰 사회 또는 조직일수록 구성원들 간의 부와 권력에 따라 불평등을 받아들이고, 이에 대한 수직적 관계가 존재. 권력 거리가 상대적으로 낮은 나라에서는 구성원들이 같은 권리와 기회를 가진다고 여기고 있고 평등성을 강조함.
개인주의 vs. 집단주의	이익을 위한 집단에 있어 개인적인 이익이 우선 인지 그것이 아니라면 집단의 이익이 우선시 되는지 하는 차이에 따라서 나눔. 개인주의 문화에 속해있는 구성원들 일수록 자신과 그들의 직계 가족을 중심으로 한 소통 성향을 나타내고 있으며, 인간관계보다는 업무를 우선시 하고 있는 경향을 보임. 집단주의 문화의 구성원은 인간관계를 우선시하고 우리라는 조직의 존재에 대해 우선적으로 인식하고 있으며 그들의 주체성은 자신이 속한 사회의 체계에 근거를 두고 있음
여성성 vs. 남성성	따뜻한 관계를 중요시하는 사회를 여성성이 강하다 라고하고, 반대로 관계보다는 물질적인 성공과 발전을 중시하고 있는 사회를 남성성이 강하다라고 정의하여 구분 함.
불확실성 회피성향	불확실하고 애매하고 모호한 상황에 대하여 위협감을 느끼며 이런 상황을 계속적으로 피하려고 하는 정도. 강한 회피성향을 가진 문화의 생활 속에 내재된 불확실성은 극복되어야 하는 위협요인으로 인식되고 있는 반면, 불확실성의 회피성향이 낮은 문화의 근로자들은 새로운 것을 시도한다거나 모험을 성취하려는 욕구가 강함
장기지향성 vs. 단기지향성	미래 계획에 있어서 먼 시기를 얼마나의 미래로 판단하느냐 하는 개념적인 정의를 중심으로 함 장기 지향성의 문화는 전통이라는 것을 존중하고 그것을 현재와의 연관성을 발견해내려 하는 것으로 간주된다.

자료: Hofstede(1991). Culture and Organizations-Software of the Mind, McGRAW-Hill International (UK).

### 2.1.6.3. 단일문화 관점

단일문화 관점(Within-culture view)의 주된 분류 내용은 개인주의와 집단주의의 구분을 같거나 비슷한 문화권 내에서 개인적인 차이를 분류하는 것으로, Triandis(1990)가 개인주의와 집단주의 개념을 개인 차원의 심리적 속성으로 개념화하고 상대적인 특성들을 체계화 함<표 2-5>. 개인주의 성향이 보다 강한 사람은 사회적 인식의 기본 단위들을 독립된 개인으로 보고 있으며, 개인의 목표가 속한 집단의 목표보다 우선시되고 있다.

이에 비해서 집단주의적 성향이 강한 형태의 사람은 사회적으로 인식의 기본 단위를 집단으로 보고 있으며, 집단의 목표가 개인의 목표보다 우선시되고 있다. 이에 따라, 집단의 목표와 조화를 개인이 이루기 위해 본인이 속한 집단 구성원과 함께 협력을 해야 하며, 타인의 도움으로 성공을, 자신의 능력으로 실패를 이라는 귀인의 칭함을 받는 유형을 갖는다.

〈표 2-5〉 개인주의, 집단주의의 상대적 특성

차원	개인주의	집단주의
사회적 인식단위	개인	집단
귀인유형	자신의 능력으로 성공	타인의 도움으로 성공
	외부적 요인으로 실패	자신의 능력 부족으로 실패
자기 개념	독립된 상태의 자신을 정의	소속집단과의 관계를 통해 자신을 정의
목표	개인 목표가 소속집단의 목표보다 더 중요	소속집단의 목표가 개인적 목표보다 더중요
정서	자기 중심적	타인 중심적
인지스타일	독립적	의존적
규범	소속집단으로부터 독립적자유	소속집단에 소속
가치	자유, 성취, 자율, 경쟁	의무, 안정, 조화, 복종
구조	평등적인 구조	위계적인 구조
사회행동	내집단 외집단의 반응이 대체로 비슷함	내집단과 외집단에 대한 반응이 매우 다름

자료: Triandis(1990), 연구자 정리

Ho와 Chiu(1994)는 개인주의-집단주의를 특징짓는 요소들에 가치, 자율성, 책임과 성취, 의존성으로 설명하였다. 각 요소의 개인주의와 집단주의의 특성들은 아래의<표 2-6>과 같다.

〈표 2-6〉 개인주의-집단주의의 특성

핵심 요소	개인주의	집단주의
가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인의 자아실현에 관심</li> <li>· 자기고유성이라는 자아정체성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 집단의 발전과 목표 실현에 관심</li> <li>· 집단 소속감이라는 자아정체성</li> </ul>
자율성	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 개인의 사생활보호</li> <li>· 혼자서 생활을 선호</li> </ul>	사회집단과의 조화추구 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 소속집단구성원들의 사생활에 관심</li> <li>· 다른 사람과 생활을 선호</li> </ul>
책임	법적·도덕적 책임은 개인에게 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 행동은 개인에게만 영향</li> </ul>	법적·도덕적 책임은 집단에게 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 행동은 집단에게도 영향</li> </ul>
성취	개인의 독립을 통해서 성취 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 경쟁속에 목표달성</li> </ul>	소속집단의 협력과 노력을 통해 성취 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 함께 하면서 목표를달성</li> </ul>
자신/타인 의존성	개인의 요구와 가치 실현을 위해서 행동	소속집단의 공동적이익을 위해서 의무적인 행동

자료: 선행연구를 기반으로 재구성.

전통적인 한국 사회는 유교문화에 바탕을 둔 집단주의 문화라 할 수 있다. 한국문화의 집단주의적 특성은 가족 중심의 사회로서 효와 충을 강조하는 가족중심주의를 바탕으로 우리라는 내집단 개념이 형성된다(유항근, 2017).

우리라는 개념은 정을 바탕으로 하여서 자신과 타인이 하나가 됨을 의미하고 있는 것으로서, 한국에서 이상적인 인간관계로 여겨지고 있는 가족에 접근하고 있는 것이다.

앞에서 본 바와 같이 개인주의-집단주의 성향은 국가또는 사회를 특징짓는 중요한 틀이기도 하겠지만 한 국가또는 동일문화권 내에서의 개인에도 개인주의 성향과 집단주의 성향들이 공존될 수 있다고 할 수 있다. 그리고 개인주의-집단주의를 개인적인 수준에서 분석함에 있어 연구자들은 같은 차원의 양을 극단 개념으로 보았지만, 연구를 지속하면서 개인주의-집단주의를 양극 현상이 아닌 독립

적 개념으로 보았으며 한 개인에게 두 가지 특성이 같이 공존할 수 있다고 보는 경향이 있다(유향근, 2017).

#### 2.1.6.4. 개인주의와 집단주의 선행연구

Hui와 Triandis(1986)는 개인주의-집단주의 연구에서 배우자를 대상으로 부모, 친척, 이웃, 가족, 직장동료, 친구, 잘 모르는 사람 등 8개의 집단을 선정하였고, 이에 대한 집단주의를 측정해본 결과 다수의 구성원들이 개인주의적이거나 집단주의적인 개인적 차이를 보이고 있다는 의미에 불과한 것이며 개인주의-집단주의를 개인차의 변인으로 보고있다. 그리고 이들은 대상이 누구로 정해지냐에 따라 집단주의적 성향이 다소 달라진다고 주장하고 있다. 즉, 가족과의 관계는 깊은 관계성을 가지지만 가족 이외의 사람들에게는 무관심하다는 것이었다. 그래서 개인주의-집단주의를 양극적인 차원으로 규정하고 있었던 이전의 연구에서와는 다르게 대상에 따라서 여러 특성적인 면을 보일 수 있다는 내용의 연구와, 같은 국가 또는 동일문화 환경에 속에서의 개인적인 차이를 비교하고 있는 연구가 활발하고, 다양하게 이루어지고 있다.

신유근(1991)의 연구에서 기업체의 근로자를 상대로 개인주의-집단주의성향을 조사하였고, 집단주의적 성향보다는 개인주의적 성향이 크게 존재한다고 밝혔다. 그중에 연장자 또는 상사의 사사로운 지시를 따라야 한다는 생각은 60%의 근로자들이 반대를 하고 있어 개인주의적 성향이 상당수 나타났다.

## 2.2. 컨설턴트 역량의 개념

컨설턴트는 ‘전문적 지식 또는 조언을 제공하는 사람’(옥스퍼드 영어사전)으로 다양한 분야(회계, 마케팅, 경영, 법, 교육, 금융, 인적자원, 공학, 과학 등)에서 전문적인 자문을 해 줄 수 있는 전문가(Wikipedia 온라인 영어백과사전)라고 설명하고 있으며, 표준 국어대사전에서는 “기업경영에 관한 전문적인 의견 또는 조언을 해 주는 사람”으로 설명하고 있다. 또한 컨설턴트는 컨설팅(프로젝트) 수행에 있어 가장 직접적이고 주체적으로 컨설팅을 수행하는 자로써 컨설팅 의뢰기업(조직)에게 컨설턴트가 가진 차별화된 전문지식을 근거로 해서 의뢰기업의 문제해결을 위한 자문과 견해, 문제해결방안 등을 제안하고 그 대가로 보수를 제공받는 전문가라고 말할 수 있다(곽재민, 2017).

중소기업진흥공단에서는 경영진단사제도를 통해 현장에 응용하고 있으며, 컨설팅 서비스는 컨설턴트가 제공하고 있는 전문적인 지식의 협력과 조언으로 수출상품의 고안, 국제 무역 파트, 수출 마케팅의 신제품개발 등의 다양한 컨설팅 서비스를 지속, 확대하고 있다.

컨설턴트 역량은 연구자의 연구방법(연구목적, 연구대상)에 따라 다양한 형태로 구분할 수 있으며, 일반적 컨설턴트 역량은 컨설턴트가 프로젝트 수행을 위해 반드시 갖추어야 할 업무수행능력으로 전문성, 컨설턴트의 구체적인 행동특성과 능력, 경영 및 기술컨설팅 업무, 윤리관과 가치관, 경영성과와 기술성과의 연계성을 중심으로 정의되고 있다(김용호, 2018).

Rynning(1992)은 전략컨설팅의 성공을 위해 여러 성공 요인들을 제시하면서 전략컨설턴트의 핵심된 역량으로는 전략컨설팅 참여자와 커뮤니케이션 조율 과 관계관리 능력, 전략수립 및 문제분석 해결능력, 전략컨설팅 시간 및 비용 등 활용계획과 운영능력, 전략컨설턴트 개인의 지식과 창의적이고 독립적인 사고라고 강조하였다. McLachlin(1999)은 컨설턴트의 역량은 컨설팅의 성공적 수행을 위해 반드시 갖추어야 할 컨설턴트의 특성으로 해당 분야의 전문지식과 선천적 특질로 이해하였고, 선천적 특질은 6개의 세부개념 (동기·목적·윤리·정직·자신감·고객충성도)으로 제시하였

다(신재훈, 2019).

반면 Allen & Davis(1993)는 컨설턴트의 전문적인 지식과 능력들을 바탕으로 윤리적 관점에서 컨설턴트 역량을 설명하였고, 전략컨설팅 활동에 영향을 미치는 요인으로 전략컨설턴트의 가치관과 윤리의식을 제시하였다.

Williams와 Woodward(1997)는 컨설턴트 역량에 대해서는 전문가의 역량과 관리자의 역량, 교육자의 역량으로 구분하여 설명하였고, Taylor(2006)는 문제해결능력, 리더십과 소통 능력, 조직운영 능력, 기술이해 능력, 그리고 팀구성 능력 등으로 설명하였다.

Sarinnapakorn과 Sucaromana(2013)은 컨설턴트가 갖추어야 될 핵심역량으로는 감성지능(동기부여·자기부여·자기인식·사회적능력·감정이해)이 중요하다고 설명하고 있다.

국내 연구자로 장영(1996)은 컨설팅의 성공적 수행을 위해 컨설턴트의 관리자적 역량의 함께 컨설턴트의 해당 직무의 전문적 역량의 중요성을 강조하였다(곽홍주, 2008). 김광용, 김명섭, 이채언과 이용희(2008)는 지식분야(경영지식·전문지식·컨설팅 관련 경험), 자세분야(책임감·컨설팅 윤리), 능력분야(문문제진단·문제분석·문제해결·대안제시·정보수집·협상과 의사소통·실행 및 관리·미래예측과 창의력)로 구분하여 컨설턴트의 역량을 정의하고 있다.

이지은, 서창적과 김승철(2010)은 컨설팅의 주어진 자원과 환경의 범위 내에서 효율적이면서 효과적인 업무수행을 위해서 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 행동 또는 내재적 특성을 컨설턴트의 역량으로 정의하고 있다. 그리고 컨설턴트의 역량을 스스로가 지니고 있는 스킬, 태도, 지식과 연결되어 있으며, 컨설팅이 시작되기 전으로부터 기능을 발휘하며 활용하고, 컨설팅 수행절차들을 통해서 성공적인 결과로 연관되어 왔다고 주장하고 있다.

문형준, 김태형과 임춘성(2010)은 컨설턴트가 우선적으로 갖추어야 할 역량은 실행역량·지식역량·조직역량으로 성공적인 수행을 위해 이들은 상호보완과 유기적으로 작용해야 한다고 하였고, 김문준(2015)은 컨설턴트가 프로젝트의 원활한 수행과 컨설팅에 참여한 고객이 요구한 프로젝트 달성을 위해 컨설턴트만의 독창적이고 차별화된 전문성으로 정의하였다.

여우현(2016)은 수진기업의 경영적인 성과 향상에 영향을 미치고 있는 전



략컨설턴트 역량을 개인적인 특성과 자질로 규정하였고, 곽재민(2017)은 컨설팅에서 직무수행에 있어서 꼭 필요한 컨설턴트의 능력으로 정의하였다.

신재훈(2019)은 컨설팅 프로젝트의 성공을 위해서 컨설턴트의 전문성과 특성으로 정의하였고, 공통역량·직무역량·관리역량으로 나누어 분석하였다.

### 2.2.1. 컨설턴트 역량의 구성요인

컨설턴트 역량은 컨설팅의 수행에서 요구되고 있는 컨설턴트가 항상 갖추어야 할 전문지식, 업종에 대한 경험, 일관된 행동특성, 전반적인 업무수행능력으로 정의하며, 선행연구들을 바탕으로 하여 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하였다.

#### 2.2.1.1. 공통역량

공통역량은 컨설팅 수행 시에 갖추어야 할 기본적인 자세, 스스로의 윤리적인 책임감과 행동 등으로 컨설팅 수행과정에 있어서 획득하게 된 수진기업의 정보 및 비밀을 보호하는 자세, 프로젝트 수행 과정에서 허위결과 또는 과장된 결과를 말하지 않는 자세, 업무 영역 및 전문분야의 범위 준수, 프로젝트 수행과정 중에 발생하는 문제에 대한 책임, 이외의 추가적으로 금전적인 요구를 하지 않는 태도 등으로 설명한다.

컨설팅의 성공적 결과를 도출하기 위해서는 컨설팅 수행능력 뿐만이 아닌 컨설턴트의 직무수행 과정에서의 성실성, 의뢰고객(기업)과의 소통능력(통제능력·명확한 합의 도출능력)이 필요하며(McLachlin, 1999), 컨설팅 성과에 긍정적 영향을 미치기 위해서는 공통역량, 즉 컨설턴트의 윤리성과 성실성이 필요하다고 할 수 있다(조영대, 2005).

박소현과 이국희(2009)는 IT컨설턴트의 역량모델을 제시하였고, 6개의 영역과 18개의 항목으로 구분하였다. 공통역량은 인적네트워크, 리더십, 팀워크, 성실과 헌신, 발전 자세, 책임감과 도전을 포함하고, 최창호와 유연우(2014)는



컨설턴트와 고객 기업간 관계적이고 구조적 속성인 신뢰관계를 제시하고, 이는 컨설팅의 성과를 극대화할 수 있는 중요한 요인임을 주장하였다.

이지은(2010)은 역량이란 높은 성과를 나타내는 사람들에게 일관성을 띠고 나타나는 행동적인 특성이라 정의하였고, 18개의 하위 컨설팅 역량 문항을 선정하여, 공통역량, 관리역량, 직무역량으로 구분하였다. 이후 중요도에 대해서는 가중치를 부여하였고, 10개의 역량을 다시 분류하고 최종적으로 컨설턴트 역량모델을 제시하였고, 그 중 공통역량을 자기 통제력, 성취지향성, 직업윤리로 설명하였다.

김문준(2015)은 컨설턴트가 직무수행에 있어서 기본적으로 항상 갖추어야 할 소양과 자질에 관한 특성(고객지향성·경영관련 전문지식·품성과 성실성·목표달성에 대한 신뢰성과 책임감 등)이라고 정의하였다.

여우현(2016)은 수진기업의 경영성과의 향상에 영향을 미치는 컨설턴트 역량을 개인적 특성과 자질로 설명하였으며, 하위로 공통역량(자세·태도)과 직무역량(문서작성능력·문제분석과 대안제시능력·전문지식)으로 분류하였으며, 신재훈(2019)은 경영컨설턴트를 3개의 역량(공통역량·관리역량·직무역량)으로 구분하였고, 이 중 공통역량의 하위 요소로는 성취지향성, 자기 통제력으로 설명하였다.

따라서 컨설턴트의 공통역량을 “컨설팅 업무수행을 위해 필요한 컨설턴트가 갖추어야 할 자질과 소양, 성취지향성, 직업윤리 등에 관한 특성과 능력”으로 정의하고자 한다.

#### 2.2.1.2. 직무역량

직무역량의 선행연구에서는 컨설팅 성과에 많은 영향을 미치는 요인으로 컨설턴트 역량 중에 가장 중요한 역량으로 언급 되고 있다. 직무역량 중에서 해당기업의 문제를 진단 그리고 객관적인 문제분석 능력, 대안제시 능력, 문제해결 능력, 원활한 컨설팅 수행을 위한 소통 능력, 컨설팅 및 직무 관련 정보수집 능력, 컨설팅 전체의 컨트롤 및 프로세스 관리 능력, 변화에 따른 예측 능력 등으로 구분될 수 있다.

컨설팅트는 성공적 컨설팅의 수행을 위해 다양한 지식이 요구되는데 일반 경영지식, 조직이론과 함께 그와 관련한 일반지식, 문제 진단과 분석을 위한 관련 지식(수학·통계 등), 수행하는 컨설팅(프로젝트) 분야의 전문지식, 다양한 컨설팅(프로젝트) 수행을 통해 습득한 경험과 컨설턴트만의 노하우 등이 컨설턴트의 직무역량에 해당된다고 할 수 있다(여우현, 2016).

Rynning(1992)은 분석과 해결을 위한 전략적인 수립의 능력, 다양한 컨설팅 기획 능력, 제한된 여건속의 비용과 자원, 그리고 시간관리 능력 등과 함께 갖고 있는 지식의 독창적 사고력의 필요성을 이야기하였다.

조영대(2005)는 직무역량으로는 전문지식, 컨설턴트의 자질, 그리고 컨설팅 직접, 간접경험이 필요하다고 제시, 박종훈, 강소라와 전현선(2007)은 컨설팅분야의 전문적인 지식과, 수진기업과의 인간관계를 위한 능력, 컨설팅 수행 과정에서 조정과 관리적인 능력, 적극적인 상호네트워킹 능력이 컨설턴트의 중요한 능력이라고 이야기하였다.

김광용 외(2008)는 자세, 지식, 능력의 세가지로 역량을 구분하여 컨설턴트의 자세, 능력과 지식을 직무역량으로 분류하였고, 박소현과 이국희(2009)는 직무역량과 지식분야(경영지식, IT전문지식, 수진기업에 대한 이해), 문제해결능력(창의성, 문제점 분석 및 해결방안, 정확한 분석력), 컨설팅 수행역량(관련정보수집, 프로젝트관리, 고객관계관리), 소통 능력(발표능력, 글쓰기, 대화)으로 설명하였다. 이지은 외(2010)는 세개의 역량(공통역량, 관리역량, 직무역량)으로 구분했고, 직무역량을 전문지식, 전략적 사고, 소통의 언어적 능력, 문제점 분석 및 대안 제시를 포함하여 이야기하였다.

김문준(2015)은 직무역량을 해당 분야의 전문가로서 업무수행을 위해 필수적으로 갖추어야 할 독창적인 능력(다양한 해결책의 정보와 제공능력, 문제점 분석 능력, 해결안 제시능력, 논리적 사고력, 소통능력)이라고 제시하였다.

곽재민(2017)은 핵심역량을 2개(관리역량, 직무역량)로 구분하여 성과에 관한 인과관계를 검토했으며, 직무역량이란 직무 수행을 위해 반드시 필요한 컨설턴트의 능력으로 개념화하여 이야기 하였다. 신재훈(2019)은 컨설턴트의 역량을 3개의 차원(공통역량, 직무역량, 관리역량)으로 구분했으며, 직무역량은 전략적 사고능력, 분석능력, 소통 능력, 솔루션 제시능력으로 제시하였다.

따라서 컨설턴트의 직무역량을 새롭게 개념화하여 “컨설팅 업무 수행과정에서 갖추어야 할 전문지식을 바탕으로 문제분석 및 대안제시능력, 정보수집능력, 전략적 사고능력, 커뮤니케이션 능력”으로 정의하고자 한다.

### 2.2.1.3. 관리역량

전략컨설턴트의 관리역량은 프로젝트의 관리(납기·예산·품질), 근로자들 간의 상호시너지 창출을 위한 팀워크 능력, 원활한 조직운영, 지도자 역량 등으로 이야기 할 수 있다.

박소현과 이국희(2009)는 여섯가지의 역량 중에서 관리역량 부분은 정확한 문제점을 파악, 창의적 해결방안제시, 문제점 발견 및 해결로 이야기하였다. 이지은 외(2010)는 컨설턴트의 리더적인 능력, 프로젝트 추진력, 팀워크 능력으로 제시하였다.

배용섭(2013)은 관리역량을 컨설팅기간 내에 프로젝트 관리 및 추진 능력, 수진기업의 지원과 해당 정보를 얻기 위한 관계구축능력, 시너지 창출을 위한 조직운영 및 팀워크 능력, 임파워먼트 능력, 팀원을 이끌어줌과 동기부여를 위한 코칭, 빠르게 변화하는 상황변화 속에서 적응하여 컨설팅 추진 능력, 최고의 성공과 성과를 위한 비전 과 해결책을 제시하는 능력이라고 정의하였다.

또한 김문준과 장석인(2015)은 관리역량과 직무역량이라고 제시하였으며, 관리역량은 팀워크 능력, 관계구축능력, 코칭·임파워먼트 능력, 지전 제시, 리더쉽, 프로젝트 관리 및 추진하는 능력으로 제시하였다. 곽재민(2017)은 관리역량을 수진기업을 이해하고 프로젝트 수행과정을 컨트롤하기 위해서 꼭 갖추어야 할 컨설턴트의 능력으로 제시하였으며, 신재훈(2019)은 리더쉽, 팀워크능력, 목표설정과 동기부여능력, 관리능력 및 추진력으로 구성하여 제시하였다.

그래서 컨설턴트의 관리역량을 새롭게 재 개념화하였고, 프로젝트 수행에 따른 종합적인 관리역량으로 “컨설팅 해당 기업조직을 이해하고 관리하는 능력, 관계구축 및 원활한 조직운영 능력”으로 정의하고자 한다.

### 2.2.2. 컨설턴트 역량에 관한 선행연구

컨설턴트는 고객기업의 업무수행과정에서 독립적인 지원과 조언을 제공하고, 조직의 변화를 주도하고 실행함으로써 고객기업이 추구하고자 하는 경영 목표 달성에 도움을 주는 등 실제 컨설팅을 주관하고 결과물에 대한 책임을 지는 실행주체라고 할 수 있다(김용호, 2018; 신재훈, 2019).

배용섭(2013)은 컨설턴트 역량(공통역량, 관리역량, 직무역량)과 컨설팅프로젝트 성과 간의 상관관계를 다중회귀분석한 결과, 공통역량과 직무역량은 컨설팅 완성도에 유의한 관계를 보였고, 직무역량 요인만 경영성과 기여도에 영향관계가 있음을 검증하였다. 이에 따라 직무역량이 컨설팅성고를 나타낼 수 있는 가장 중요한 요인임을 제시하고, 컨설턴트의 전문적인 지식과 정보취합과 분석의 능력, 전략적인 사고 및 해결책 제시능력과 컨설팅기업 근로자들과의 소통능력의 중요성을 강조하였다. 여우현과 임왕규(2016)는 컨설턴트 역량을 직무역량, 공통역량의 차원으로 구성하였고 경영성과 간의 상관관계를 연구한 결과, 컨설턴트의 프로젝트 직무수행에 필요한 직무역량만이 경영성과에 정(+)의 영향관계가 있음을 제시했다.

김문준(2017)은 하위차원(공통역량, 직무역량, 관리역량)은 경영성과에 유의미한 영향을 미치고 있으며, 그중에 관리역량이 의미있는 영향을 보여주고 있으며, 컨설팅 실행과 수진기업 측면에서는 관리역량의 깊은 내재화 방안이 요구되고 있음을 주장하였다. 이철우(2017)는 경험과 전문지식, 윤리성과 신뢰성을 의미하는 공통역량 및 직무역량이 높아질수록 컨설팅의 성과에 직접적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 대하여 컨설턴트는 컨설팅기업이 세부적으로 원하고 있는 컨설팅 성과에 대한 목표 및 프로세스를 제시하고 근로자들과 함께 소통과 공유를 함으로써 근로자들의 협조와 지원, 꾸준한 사후관리를 진행해야 한다는 것을 제시하였다. 전우소(2017)는 해당기업의 컨설턴트의 역량에 따라 컨설팅 프로세스 및 해결책과 결과품질을 포함하는 완성도에 정(+)의 유의한 인과관계가 있음을 제시했다.

김용호(2018)는 공통역량, 관리역량, 직무역량이 컨설팅 성과(경영성과, 기

술성과)가 어떻게 기업에 영향을 미치고 있는지의 가설연구검정 결과, 컨설턴트의 역량(관리역량과 직무역량)은 기술성과에 유의한 영향을 미치고 있고, 관리역량만이 경영성과에 정(+)의 유의한 영향을 미치는 것으로 제시하였다.

신재훈(2019)은 컨설턴트 역량은 전략컨설팅성과에 많은 영향을 미치고 있으며, 컨설팅 받는 기업의 수용적인 상황에 따라 컨설팅성과에도 상당한 영향을 미치는 것을 이야기하였다. 그래서 컨설턴트는 전략컨설팅의 효과를 극대화하기 위하여 업무수행과 근로자들을 설득하고 적극적으로 근로자들의 참여를 유도하여 해당기업의 컨설팅완성을 위해 수용성을 높이는 방안이 필요함을 제시하였다.

김준휘(2019)는 자세, 능력, 지식은 재무적 및 비재무적인 성과로 경영성과에 유의한 영향을 미치고 있으며, 컨설턴트 역량은 수진기업의 참여도와 활용도에 따라 컨설턴트의 역량에 대한 만족과 나아가서 경영성과에 많은 차이가 있음을 이야기하였다. 이에 따라 컨설팅 수행 시에는 컨설턴트의 지식, 능력, 자세의 역량을 강화하고, 수진기업의 문제점을 분석 및 이해하고 근로자들의 적극적인 참여를 유도하고 결과물에 대한 완성도와 활용도를 극대화함으로써 컨설팅에 대한 만족도를 높이고 성과향상을 제시해야 함을 이야기하였다.

## 2.3. 가치일치성

### 2.3.1. 가치일치의 개념

가치일치(Value Congruence)는 조직 리더와 구성원 사이의 개인적 가치가 얼마나 적합한지 혹은 서로 유사한지를 나타내는 것(Jung, Yammarino, & Lee, 2009)으로 정의할 수 있다. 개개인은 자신이 저마다 소중히 여기고 있는 가치관을 갖고 살아가고 있다. 회사, 조직 또는 기업 역시 사훈이라는 것의 형태로 핵심적인 지향하고자 하는 가치를 설정하여 사업을 운영하는데 합당한 문화를 형성해 나가고 있다. 이런 가치 또는 조직문화는 조직이 앞으로 나가야 할 방향에 대해서 영향을 끼치고, 근로자들에게 직접적 간접적인 의미를 부여하는 역할을 하고 있다. 그래서 근로자들 개인과 회사 또는 조직이 가치가 일치되었을 경우, 기업성장에 상당수 긍정적 영향을 줄 수 있을 것으로 예상해 볼 수 있다.

### 2.3.2. 가치일치의 효과

조직구성원들과 조직문화 간의 가치일치는 구성원들의 조직몰입에 있어 긍정적인 관계를 가진다(Chatman, 1991). 가치일치란 어떤 개인이 지각하는 가치와 그 조직이 추구하는 가치가 얼마나 밀접한지의 정도를 나타낸 것으로서 가치일치성이라고도 표현한다(Cazier, 2004). 근로자의 내재적 가치일치에 관한 내용은 근로자들의 동기부여에 중요한 사상적 작용할 수 있기에 가치일치성은 성과를 향상시키는데 아주 중요한 역할을 할 것으로 예측된다. 조직의 가치와 유사한 가치를 가진 개인은 상호간 정보처리방법을 공유하면서 의사소통을 원활히 하고, 개인의 성과향상에도 긍정적 영향을 끼친다(Meglino & Ravlin, 1998). 조직에서 개인이 중요하다고 인식하는 가치와 다른 과업이 주어질 때, 내적불만족 등의 부정적 감정을 경험하면서 특정한 환경이나 상황에서 부정적 태도와 행동을 보이게 되므로 조직관리 차원에서 구성원의 선발과정과 조직사회화 과정에 많은 자원을 투입하여 조직의 가치와 개인가치가 조화될 수 있도록 노력을 기울이는 이유가 여기에 있다(Chatman, 1989).

### 2.3.3. 가치일치의 분류

조직의 가치는 두 가지를 고려할 수 있는데, 이중 하나는 회사가 지향하고 있는 가치와 또 하나는 근로자들이 공유하는 가치이다. 첫째, 회사가 지향하는 가치는 조직의 경영진이 조직 내 근로자들에게 뿌리내리기를 바라는 미래지향적 가치를 말하고 있으며, 이를 의도된 가치(intended value)로도 표현된다. 둘째, 근로자들이 공유하는 가치는 회사 내에 존재하고 있는 가치로써 회사문화와 연계되는 중요한 요소라고 할 수 있다(Rousseau, 1995). 이런 두 차원의 가치는 회사의 혁신과정에서 새롭게 변화가 요구될 때 서로간의 갈등요소가 될 수도 있다.

회사의 가치는 회사를 올바른 방향으로 나아가게 하며 근로자들의 행동과 판단의 규범적인 요소로 작용을 하게 된다. 이에 따라, 가치일치를 다음처럼 3가지의 측면으로 나누어 볼 수 있다.

개인-조직 가치일치란 근로자 개인이 지각하고 있는 가치와 회사의 조직이 지향하는 가치가 항상 일치하지는 않는다. 따라서 근로자개인과 회사의 조직은 가치가 일치하는지의 정도에 따라서 조직에 대한 구성원의 태도와 행동이 달라지고 있으며, 조직성가에 영향을 주게 된다. 개인-집단 간의 일치는 개인 목표와 집단목표의 내적일치 개념에서 찾을 수 있다(나명엽, 2012). 개인은 조직에 소속되므로 집단가치관의 영향을 받기도 하고 동시에 조직가치관에 영향을 주기도 한다(김달식, 2008).

따라서 개인-조직의 가치는 상호작용을 통하여 서로에게 적극적인 영향을 미친다고 이야기할 수 있다.

개인-팀 가치일치(Person-Team Fit). 팀 구성원들이 자신의 역할이 잘 맞는다고 지각하면 각자의 직무수행에 필요한 능력을 보유하고 있다고 느낄 것이며, 이는 과업수행을 성공적으로 할 것이라는 신념에 긍정적인 영향을 미친다고 할 수 있다(Werbel & Johnson, 2001). 전체조직의 관점에서 팀은 하위개념으로 조직의 가치와 서로다른 가치를 지니고 있을 수 있으므로 팀의 자율성을 저해하지 않으면서 조직가치의 일관성이 유지될 수 있도록 조직관리 활동이 보다 필요하다.



개인-직무 가치일치(Person-Job Fit). 개인가치와 개인이 수행하는 직무가치 간의 일치정도를 나타내는 것(Edwards, 1991)으로써 개인의 과업수행능력과 직무가 요구하는 내용간의 일치정도 또는 개인의 희망과 직무속성간의 일치정도라고도 할 수 있다. 유태용과 현희정(2003)은 직무는 개인의 욕망과 욕구 그리고 선호를 충족시켰을 때 개인-직무가 일치한다고 하였다. 자신의 직무일치 관련성을 인식하고 있는 것과 조직에서 필요하는 요구사항을 수행할 수 있는 능력이 있는지와는 다른 차이가 있을 수 있기에 이를 일치시키려는 노력이 필요하다.

#### 2.3.4. 일치성 이론

Nightingale과 Toulouse(1977)는 이렇게 다양성을 가진 조직을 근본적으로 이해하기 위해서 상충된 것으로 보이는 심리학적 접근 방법과, 사회학적 접근 방법으로부터 5개의 개념(구조, 적응전략, 가치, 환경, 프로세스)을 통합하고 한 조직 안에서 이런 개념들이 서로간의 관계있는 효과가 되기 위해서는 일치성이 있어야만 한다고 주장하였다. 이러한 일반 개념화와 관련된 것 중에서 중요한 것은 권위와 책임이 있는 사람들의 가치체계가 그 조직의 구조와 전략에 영향을 미친다는 것이다(Ling et al., 2007). 고로, 회사의 임직원 또는 리더들은 그들의 가치와 일치하는 방법으로 해당 회사를 조직화한다는 것이다. 회사의 성장과 발전을 위해서는 조직구조와 전략적 선택이 중요하다는 함의를 고려하면서 일치성을 주장하는 학자들은 조직의 리더가 회사의 성과에 개별적 영향을 가질 것이라고 예견하였다(Hatton & Raymond, 1994; Miller, Kets de Vries, & Toulouse, 1982).

#### 2.3.5. 가치일치성 선행연구

조직의 가치일치에 대한 연구에서 명확한 것은 구성원들의 직무에 대한 적응력과 조직몰입 및 조직에 대한 만족수준을 제고시킨다는 것이다(Meglino & Ravlin, 1998). 조직구성원들 간의 공유된 가치에 관해서는 많은 연구자들에 의해 조직에 대한 주요이슈로 연구된바 있으며 조직 내에서 개인과 조직의 가치일치성



과 효과 간에 긍정적 유의미한 연관성이 있음을 입증한 바 있다(Ling et al., 2007). 또한 박지환(2002)의 연구는 근로자 개인과 조직의 가치가 유사한 상황의 경우는 근로자들의 자기 계발에 도움을 주는것과 더불어, 개인적인 성과 창출에도 긍정적인 영향이 있음을 이야기한 바 있다.

이와 같이 CEO의 가치관은 회사의 근로자들에게 가치일치성에 대한 동기로 작용할 것이고, CEO와 근로자 간의 가치일치성은 근로자들의 직장 내 몰입을 돕고 해당기업의 성과부분에 긍정적인 영향을 줄 것으로 기대된다.

〈표 2-7〉 가치일치성

Meglino & Ravlin (1998)	근로자들의 직무 적응력과 조직몰입과 조직의 만족수준을 생각한다는 것
Ling et al.(2007)	근로자들들 간의 함께한 가치에 대해서는 다양한 연구자들로부터 조직에 대한 중요한 이슈로 제시된바 있고, 회사 내에서 개인과 회사의 가치일치성과 효과 간에 정(+)의 연관성이 있음을 연구한 바 있다
박지환(2002)	개인과 회사의 조직적 가치가 유사한 경우에는 근로자들의 자기 계발에 도움을 주는 것은 물론이고, 개인적인 성과와 창출에도 긍정적 영향력이 있음을 이야기한 바 있다.

## 2.4 전략컨설팅 성공

### 2.4.1 완성도

전략컨설팅의 완성도는 전략컨설팅의 성과를 전략컨설팅사의 입장과 수진기업의 입장에 따라 다른 해석이 가능할 수고, 본 연구에서는 수진기업의 입장에서 전략컨설팅의 완성도와 프로세스의 이행정도로 정의 하였다.

#### 2.4.1.1. 완성도의 정의

전략컨설팅사 입장에서 전략컨설팅의 수행정도, 수행 전에 계획한 비용, 예산, 인력 등의 범위 안에서 수진기업의 요구 및 품질을 달성하는 정도를 전략컨설팅의 성공적인 완성 및 수행정도로 측정하는데, 이를 전략컨설팅 완성도로 정의하였다.

윤성환(2009)은 전략컨설팅 프로젝트 과정에서 프로세스에 중점을 둔 성과개념을 Nidumolu(1996)의 연구를 참고로 전략컨설팅사 입장에서는 컨설팅완성도라는 개념으로 이야기 하였으며, 국제노동기구(ILO)는 밀란모델(Milan Model)로 불리고 있는 방법론(ILO Model)을 이야기 하였고, 전략컨설팅 프로세스는 전략컨설팅의 주요활동이 이루어지는 과정으로 진단, 착수, 계획, 실현, 종료의 5단계로 구분하고 있다.

이지은 외(2010)는 ILO의 방법론을 참고하여서 사전작업, 착수, 분석, 진단, 플랜, 종료에 이르는 컨설팅 방향을 제시하였으며, 조민호와 설중웅(2006)은 컨설팅에 대한 프로세스를 착수, 진단, 계획 및 플랜수립, 실행 및 완료에 이르는 4단계로 제시하고 있다.

Nidumolu(1996)는 ‘프로젝트 성과’를 프로젝트의 성과와 프로젝트의 결과적인 산출물인 ‘성과’로 구분하였고, 프로세스의 성과들을 주어진 환경인 예산부분과 지정된 기간 내에 컨설팅프로젝트의 목적을 이루는 것으로 정의하였고, 전략컨설팅완성도의 개념으로 이야기 하였으며, 한연옥(2007)은 SI프로젝트성과를

“프로젝트 관리성과, 프로세스성과, 프로젝트성과”로 나누고, 프로젝트 관리성과를 일정, 비용준수, 목표 달성 등 프로젝트 수행절차가 적합하고 적절한지를 측정하는 것으로 전략컨설팅의 완성도의 개념으로 사용하였다. 그리고 전사적 아키텍처(Enterprise Architecture)도입 프로젝트에서는 프로젝트성과를 프로젝트결과물의 완성도와 목표의 부합정도로 구분하여 프로젝트 결과물의 완성정도를 컨설팅완성도와 같은 개념으로 사용하기도 하였다(박병선, 김현수, 양경식, 2006).

#### 2.4.1.2 완성도의 영향요인 및 구성요소

컨설팅완성도에 영향을 미치는 선행연구는 다소 미흡하다고 할 수 있지만, 최근까지는 전략컨설팅 성과를 전략컨설팅사 입장에서의 완성 및 성공적인 프로세스의 수행척도의 관점에 한정하여 분석한 연구는 많았지만, 근로자와의 가치일치성을 매개로한 완성도를 연구한 경우는 많지 않기 때문이다. 본 연구에서는 컨설팅완성도를 전략컨설팅 프로세스의 성공적인 수행정도인 만족도와 경영성과 기여도로 규정하고 전략컨설팅 성과의 영향요인을 참고하였다.

이러한 전략컨설팅완성도는 IT컨설팅에서 “프로젝트 프로세스 관리의 성공적인 수행결과”와 비슷한 개념으로 박종훈 외(2007)와 장영(1996)은 전략컨설팅완성도의 성공을 위해서 해당 프로젝트 및 프로세스를 조정과 컨트롤할 수 있는 관리자적인 능력이 필수임을 제시하였고, 조민호와 설중웅(2006)은 전략컨설팅 업무를 수행하는 과정에서 상황에 따른 변화의 관리와 프로세스 및 프로젝트 관리가 성공적인 전략컨설팅 수행을 위한 필수적인 활동이라고 주장하였다.

이정출(2010)은 중소기업은 전략컨설팅 프로세스의 효율성을 높이기 위해서는 최종 결정과정에서 핵심적인 역할을 하고 있는 CEO의 지원이 아주 중요하다는 부분 이야기하고 있다.

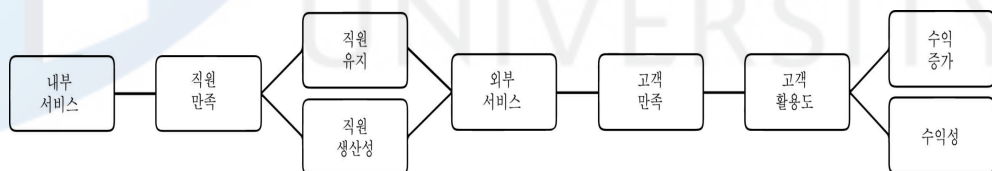
#### 2.4.2. 활용도

컨설팅 활용도라 함은 기업의 내·외부환경에 직면한 문제의 해결을 위해서 전략컨설팅을 수행한 CEO와 근로자들이 전략 컨설팅 서비스의 완성품 또는 결과

물을 현장에서 얼마나 활용되고 적용되는 정도를 의미하는 개념이라고 정의할 수 있다.

전략컨설팅 활용도는 전략컨설팅을 제공한 컨설턴트 또는 수진기업이 지속적 경쟁 우위의 원천 및 기술을 유지할 수 있게 하는 핵심 역할을 한다. 기업의 입장에서 보면 지속적으로 제품·서비스를 구매하는 단골 고객 혹은 고정 고객은 기업의 고정적인 수입을 올릴 수 있어서 기업의 이익이 극대화되기 때문이다(채연수, 1999).

컨설팅 활용도의 중요성을 전인수와 배일현(2006)의 연구를 통해서 확인할 수 있다. 이 연구들은 근로자의 만족 및 생산성, 고객의 서비스 가치제공, 고객의 만족유지, 고객의 활용도, 그리고 해당기업의 이익과의 관련성을 연구하였다. 이 연구는 인과관계는 가정하지는 않았지만, 근로자들의 만족과 고객사의 만족 및 고객사의 활용도는 서로간에 연관되어 있고 이는 상호 시너지 작용을 한다고 제시하였다. 기업의 이익을 연결하는 기본적인 논리와 과정은 <그림 2-1>와 같이 서비스 이익 사슬(Service Profitchain)로 표현된다.



<그림 2-1> 서비스 이익 사슬

서비스 이익 사슬은 근로자의 만족과 근로자의 생산성, 고객에게 제공되었던 서비스 가치와 고객 만족 유지, 고객 지속적 활용도 그리고 해당기업의 이익 관련성을 설명한다.

고로 서비스 이익 사슬을 구성하고 있는 요소에 대해 높은 수준에 도달한 회사는 그렇지 않은 회사 보다 회사의 높은 이익과 성과를 지속적으로 내고 있는 것이다. 근로자를 잘 관리하고 있는 회사는 그렇지 못한 회사에 비해 높은 이익과 성과를 나타내는 것으로 알려져 있다.

그래서 서비스 이익사슬에 따라 전략컨설팅의 성과와 성공의 지속성을 향상시

키기 위해서는 전략컨설팅을 의뢰한 수진기업과 전략컨설팅을 수행한 전략컨설턴트 모두 전략컨설팅의 과정 및 완성에 대한 결과를 만족해야 한다는 점을 이야기하고 있다.

김익성(2006)은 전략컨설팅 활용도란 전략컨설팅 서비스를 제공 받은 중소기업이 전략컨설팅 결과물을 얼마나 활용하여 수진기업의 재무적 비재무적 경영성과로 연결시켰고, 얼마나 활용하려는 의지가 존재하는지에 대한 중요한 가치 판단 요소라고 정의하였다.

전략컨설팅 산출물을 적용하는 부분에 대한 전략컨설팅 활용도는 근로자의 교육과 학습 수준들로 측정할 수 있다고 하였다. 또한 동일한 연구에서 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 검정하였다(김익성, 2008).

Kubr(2002)는 전략컨설팅 산출물은 진단·개시·플랜수립·실행·완료라는 전략컨설팅 프로세스 중에서 실행 및 완료단계에서 활용된다고 하였다.

이인수와 유연우(2012)는 전략컨설팅 산출물이 전략컨설팅 만족도를 매개로 하여서 전략컨설팅 활용도에 미치는 영향에 관한 연구에서, 전략컨설턴트의 역량과 자세가 전략컨설팅의 완성물에 아주 긍정적인 영향을 미치고 있고 이를 매개로 하여 전략컨설팅 활용도에 영향을 준다는 것을 검정하였다.

그러나 컨설팅 받는 기업의 참여도에 있어서는 전략컨설팅 산출물과 관련이 없는 것으로 나왔다. 이가 의미하는 것은 컨설팅 받는 기업의 참여도보다 전략컨설턴트의 역량과 그간의 프로세스 수행과정을 더욱 중요하게 생각하는 결과라고 이야기 되었다.

McLachlin(1999)은 컨설팅의 주요 성공 요인으로는 수진기업의 준비와 참여 자세, 전략컨설턴트와 수진기업간의 명확한 소통 및 합의, 컨설턴트의 지식과 소통 능력과 성실성, 수진기업에 대한 컨트롤과 더불어 전략컨설팅 활용도를 이야기하였다. 그리고 장용삼과 곽홍주(2009)는 전략컨설팅의 성과에 영향을 주고 있는 요소를 사전, 과정, 사후관리로 구분하였고, 사후관리 항목에는 전략컨설팅 결과의 채택과 활용 및 적용 등을 제시하였다.

채준원(2011)은 ‘중소기업 전략컨설팅 서비스의 결정요인’에서 전략컨설팅 활용도가 경영성과에 정(+)의 영향을 준다고 이야기하였고, 박춘래, 황서진과 이충

섭(2011)은 전략컨설팅과 수진기업간의 관계 및 전략컨설팅 활용도의 매개효과에 주는 영향에 관한 연구에서는 전략 컨설팅 활용도는 수진기업의 재무적, 비재무적 경영성과의 영향에 있어서 매개 효과를 분석한 결과 이 변수들 간의 정(+)의 관계가 있음을 이야기 하였다.



## 2.5. 전략컨설팅 성과

### 2.5.1. 전략컨설팅 성과의 개념 및 측정방법

#### 2.5.1.1. 전략컨설팅 성과의 개념

전략컨설팅은 해당 분야의 전문가가 수진기업을 상대로 자신만의 전문지식을 활용하여 수진기업의 문제점을 상담하고 해결하고, 도와주는 것을 의미하고 있으며, 이런 전략컨설팅은 오늘날 무한경쟁시대에 돌입한 지금의 상황에서 아주 중요한 단어로 이야기되고 있다. 다양하게 이루어지고 있는 전략컨설팅은 수진기업과 전략컨설팅 진행과정을 통해 적용될 수 있는 기술, 지식기술, 방법이 상이할 뿐 고객(기업)에게 컨설팅 수행과정을 통해 전문지식의 전달이라는 기본개념은 크게 벗어나지는 않는다(김후진, 2014).

전략컨설팅 성과는 전략컨설팅의 목적과 대상, 전략컨설팅 성과에 대한 수진기업의 기대, 컨설턴트와 수진기업 서로 간의 다른 니즈와, 전략컨설팅 수진기업의 참여도 정도와 상당한 영향적인 관계를 갖고 있다. 즉 전략컨설팅의 실행 주체인 컨설턴트는 컨설팅프로세스의 수행과정 동안에 전략컨설팅 성과에 대한 1차 고객에 대한 정확한 규명이 되어야 한다. 그리고 전략컨설팅의 높은 성과향상을 위해서는 전략컨설팅의 수진기업 스스로 현실적인 문제를 인식 하고, 이는 상당히 중요한 핵심으로 설명할 수 있다(김문준, 2015). 일반적 컨설팅 성과란 한정된 자원(컨설팅 수행을 위한 예산 및 수행기간)으로 컨설팅 목적 달성과 성취 정도를 측정하는 것이라 할 수 있다(채준원, 2011).

장영(1996)은 전략컨설팅 수행받는 업체의 특성에 따라 결정되며, 전략컨설팅 성과는 전략컨설팅 효율성(CEO 지원, 수진기업의 열의, 근로자들의 경험)과 효과성(컨설턴트의 신뢰성, 전문성등)에 따라 다양하게 변화 될 수 있음을 제시하였다.

김후진과 전외술(2014)은 전략컨설팅 서비스의 성과들을 매출액 향상 및 생산성 향상, 고객만족 등으로 정의하였다. 김문준과 장석인(2015)은 전략컨

설팅 성과를 수진기업의 비교 측정요인(재무적 , 비재무적 지표 등)으로 나타난 종합적인 결과로 정의하였고, 곽재민(2017)은 전략컨설팅 프로젝트의 성공적인 수행을 위한 수행기간, 수행범위, 계획된 예산 내에서 완성을 목표로 하는 전략컨설팅 산출물을 달성한 정도로 이야기하였다.

전략컨설팅 완성도와 업무 효율성의 내용이 포함된 의미의 단일차원으로 전략컨설팅 성과를 재 개념화하였고 “전략컨설팅 수행 이후 제공되는 최종적인 산출물의 결과들로 전략컨설팅 수행계획서의 완성도와 전략컨설팅 완료 이후의 수진기업성과에 대한 향상된 정도”로 정의하고자 한다.

#### 2.5.1.2. 전략컨설팅 성과의 측정방법

전략컨설팅 성과의 영향요인을 발견하기 위해서 다양한 시점에서 연구를 진행하고 있고, 전략컨설팅 수진기업의 형태 또는 규모, CEO 특성, 과거전략 컨설팅의 수행을 한 경험, CEO의 대응 태도와 수진기업 및 컨설턴트의 능력, 전략컨설팅 금액 및 세부기한, 여러 가지 정부의 지원정책 등 다양한 요인으로 설명될 수 있겠다.

컨설팅 성과에 대한 많은 연구들은 전략컨설팅의 성공 여부를 전략컨설팅 산출물 납기 및 완료, 전략컨설팅 예산과 비용, 전략컨설팅 목표 준수 정도로 결정되어진 것이 실제 전략컨설팅 성과 간 측정의 한계임을 제시하면서 Shrnhur, Levy와 Dvir(1997)는 127개 전략컨설팅의 연구 와 분석을 통해서 전략컨설팅의 성공 요인을 프로젝트의 진행기간과 예산 범위 준수, 전략컨설팅 수진기업의 만족, 전략컨설팅의 성공적인 경영성과, 미래의 잠재력과 성장동력 확보 등 여러 가지 차원의 프레임워크를 제시하였다.

Simon과 Kumar(2001)는 전략컨설팅 성과의 핵심적 요소를 전략컨설팅 예산과 범위 내의 집행완료여부, 전략컨설팅 수행과정 중에서 데이터의 지속적 업로드와 주기적인 관리여부, 수진기업이 기대한 전략컨설팅의 목표의 달성 여부와 만족도 여부, 전략컨설팅 결과물의 기한 내 준수여부, 수진기업에서 실천이 가능한 제안여부, 다양한 방법으로 측정 가능한 재무성과와 달성, 전략컨설팅 완료 이후에도 지속적인 추가 지원 여부 등이라고 하였다.



김후진과 전외술(2014)은 전략컨설팅 서비스의 성과를 수진기업의 만족, 매출액 증대 및 생산성과 영업이익 향상으로 정의하였으며, 전략컨설팅 서비스가 경영성과에 긍정적인 관계가 성립함을 이야기 하였다.

이영호(2016)는 전략컨설팅 성과를 얻기 위해서는 수진기업의 목표의 명확성과 해당 완료의 측정 가능여부, 그리고 수진기업과의 목표의 소통에 집중되어야 할 것이며, 아울러 CEO의 전략컨설팅에 대한 기대하는 부분의 명확성 및 기대사항의 소통, 수진기업의 근로자들과 컨설턴트 간의 행위의 책임 명확화가 되어야 함을 제시하였다. 곽재민(2017)은 전략컨설팅 성과의 측정을 위해 사전 이야기 된 예산, 기간준수의 정도, 컨설팅 목표산출물의 달성 및 완성정도로 설정하였다. 이러한 전략컨설팅 성과의 측정을 위한 주요 지표는 장기간·단기간의 성과, 재무적·비재무적인 성과 등으로 세분화할 수 있으므로 컨설팅 성과에 대한 측정 및 컨설팅 성과의 정의에 대해 언급하는 일은 쉬운 일이 아니라고 할 수 있다(채준원, 2011).

본 연구에서는 전략컨설팅 성과에 대한 측정요인을 장단기의 비전과 목표 제시, 전략컨설팅 진행시 추진하고자 하는 범위와 목표 준수, 수진기업의 업무적인 효율성 개선정도, 컨설팅에 대한 비용, 해당기한 내 제공되는 전략컨설팅의 결과물로 전략컨설팅 성과를 측정하고자 한다.

### 2.5.1.3. 전략컨설팅 성과에 관한 선행연구

성과는 여러 분야에서 다양한 의미로 사용되고 있으며, 조직의 결과 및 성공여부를 가늠할 수 있는 중요한 척도라고 할 수 있다(Davis, 1989; 배재성, 2019).

Zeira와 Avedisian(1989)은 전략컨설팅의 진행 담당자의 능력, 근로자의 변화상황의 수용에 대한 태도, 회사의 문화, CEO의 헌신등은 전략컨설팅 성과에 유의한 의미를 보이고 있으며, Cohen(1992)은 전략컨설팅 수행과정에서 수진기업의 문제를 정확하게 파악하고, 합당한 전략컨설팅 모델을 채택하고, 수진기업과 전략컨설팅회사 간의 일치된 기대성 등이 높으면 높을수록 성공적인 전략컨설팅 성과를 낸다고 하였다.

Shapiro, Eccles와 Soske(1993)은 해당기업에 도움을 줄 수 있는 합당한 전략컨설팅 방법론을 이야기하였고, 전략컨설팅의 성공을 위한 책임의식, 문제해결의 실천, 해결책 제공 그리고 CEO와 해당하는 그룹의 적극적인 참여가 전략컨설팅 성과에 매우 중요한 선행요인임을 이야기하였다.

McLachlin(1999)은 전략컨설턴트의 개인적인 능력뿐만 아니라 전략컨설턴트의 신뢰성, 성실성, 수진기업의 컨트롤, 수진기업의 준비와 참여자 세 및 결과물의 완성도와 활용정도, 전략컨설턴트와 수진기업과의 구체적 합의 등의 요인에 의해 전략컨설팅 성과의 높고 낮음에 차이가 있음을 제시하였다. Appelbaum과 Steed(2005)는 전략컨설턴트의 전문성과 수진기업의 절박감, 전략컨설팅의 목적의 명확성, 전략컨설팅 회사의 문제의 해결능력 그리고 컨설턴트와 수진기업의 상호간의 협력성은 전략컨설팅 성과에 긍정적인 영향관계가 있음을 이야기하였다.

김광열(2014)은 외식산업의 기업을 한정하여 기술혁신활동(기술축적, 연구개발, 기술서비스혁신체제)과 경영성과(기술성과, 재무성과) 간의 인과관계를 연구한 결과, 기술혁신활동의 연구개발과 기술서비스혁신체제는 공통으로 영향을 미쳤으며, 재무성과와 기술성과에 영향관계를 보여 무엇보다 전략적인 경영관리 측면에서 생산화 및 마케팅 능력을 높여야 함을 강조하였다. 이영호(2016)는 외부의 전략컨설팅을 활용하여 기업의 성과를 업

그레이드시키기 위해서 수진기업 내부적으로 해당 내용을 흡수할 수 있는 능력과 혁신을 할 수 있는 역량의 필요성을 이야기 하였으며, 무엇보다도 혁신적인 활동을 통해서 기업성과의 개선을 목표로 연구들을 진행하여 전략컨설팅 환경은 수진기업의 흡수 능력과 혁신역량을 매개로 전략컨설팅 성과에 정(+)의 인과관계가 있음을 제시하였다.

김용호(2018)는 수진기업의 기술적인 성과는 중, 장기적인 기간에 걸쳐서 나타나는 지표들로 보다 정확하게 측정한다는 것은 어렵겠지만 중소기업일수록 주위의 경쟁회사들과 경영성과의 격차를 축소시키기 위해 재무적 기업성과 이외에도 비재무적인 기술성과를 합해서 연구해야 함을 이야기하였다. 전략컨설턴트 역량과 전략컨설팅 성과(기술성과, 경영성과)간의 관계들 분석 연구한 결과, 컨설턴트의 직무역량과 관리역량을 높임으로 수진기업의 기술성과를 향상시킬 수 있다고 했으며, 컨설턴트의 관리역량을 통해서 재무적인 경영성과를 높일 수 있음을 제시하였다.

이오근(2018)은 컨설턴트에게 필수적인 흡수역량(실현된, 잠재적 흡수역량)과 전략컨설팅성과 간의 영향에서 실현된 흡수역량 요인만이 기업의 성과에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 이에 컨설턴트가 가지고 있는 지식의 활용, 재개념화를 통한 긍정적인 성과를 지향해야 함을 이야기하였다.

한창수(2019)는 전략컨설팅 수진경험이 있는 중소기업을 대상으로 하여 컨설턴트와 수진기업간 정서적 신뢰와 함께 일해가는 관계는 전략컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 연구되었다. 또한 수진기업이 원하는 결과물을 위해서는 컨설턴트의 감정이입 능력이 필수적임을 강조하였고, 이런 컨설턴트의 감정이입 능력은 전략컨설팅 성과에 긍정의 영향관계를 보임과 동시에, 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

〈표 2-8〉 전략컨설팅 성과에 관한 선행연구

연구자	연구내용	연구결과
Zeira & Avedisian (1989)	조직혁신과 계획된 변화의 수행에 관한연구	전략컨설팅 전담자의 능력, 근로자의 수용에 대한 태도, CEO의 헌신 등은 전략컨설팅성과에 유의미한 영향관계가 있음을 확인함
Appelbaum & Steed (2005)	수진기업과 컨설턴트의 관계에서 성공요인 분석	컨설턴트의 전문성, 수진기업의 절박감, 전략컨설팅목적의 명확성, 수진기업의 문제해결정도, 컨설턴트와 수진기업의 협력성은 전략 컨설팅성과에 정(+)의 관계가 있음을 검증함
McLachlin (1999)	성공적 전략컨설팅 수행을 위한 컨설턴트의 특성연구	컨설턴트의 지식, 신뢰성과 성실성 수진기업과의 소통능력요인은 전략컨설팅성과에 영향을 미치는 것으로 나타남
김광열 (2014)	외식기업 기술개발 혁신활동과 경영성와의 관계연구	기술개발의 혁신활동(혁신체계, 연구개발, 기술 서비스)은 경영성과(기술성과, 재무성과)에 긍정적 관계가 있는 것으로 이야기됨
이영호 (2016)	전략 컨설팅프로세스 및 전략컨설팅 환경과 성과에 미치는 영향 연구	전략 컨설팅을 통한 수진기업의 흡수능력과 기업의 혁신역량은 전략컨설팅 성과에 중요한 요인으로 작용하고 있으며, 전략컨설팅환경은 혁신역량과 흡수능력을 매개로 전략컨설팅 성과에 정(+)의 인과관계가 있음을 확인 함
김용호 (2018)	전략컨설턴트 역량에 따른 효과연구	컨설턴트역량과 성과(기술성과, 경영성과)를 분석해보면, 컨설턴트의 직무역량과 관리역량을 높이면 수진기업의 기술적인 성과를 향상시키고, 컨설턴트의 관리역량부분을 통해 경영적 성과를 높일 수 있음
이오근 (2018)	컨설턴트 유형에 따른 흡수적인 역량이 전략컨설팅 성과에 미치는 영향 연구	컨설턴트에게 필수적인 흡수역량(잠재된, 실현된 흡수역량)과 전략컨설팅 성과에서 실현된 흡수역량 만이 성과에 긍정의 영향들을 미치고 있는 것으로 나타남
한창수 (2019)	컨설턴트와 수진기업의 신뢰성 및 파트너십이 전략컨설팅 성과에 미치는 영향 연구	컨설턴트와 수진기업간 정서적 신뢰와 파트너십 마인드는 전략컨설팅성과에 긍정의 영향을 미치고 있으며, 감정이입 능력정도에 따라서 전략컨설팅성과에 유의미한 영향이 있음을 확인함.

자료: 선행연구를 토대로 재구성

## 2.5.2 만족도

컨설팅 만족도란 전략컨설팅에 대한 수진기업의 만족하는 정도라고 정의할 수 있다. 그러나 고객 만족에 대한 내용은 연구학자마다 조금씩 다른 개념적 정의를 주장하고 있다.

Howard와 Sheth(1969)는 만족이란 수진기업이 제품과 서비스 및 컨설팅을 구매하기 위해서 지불하였던 대가가 비해 적절한 보상을 받았는지에 대해서 느끼는 인식 정도라고 이야기하였다.

Westbrook & Reilly(1983)는 전략컨설팅 회사의 서비스 또는 제품을 구매한 경험에 대한 정서적인 반응으로 주장하였으며, Tse & Wilton(1988)은 해당 서비스 또는 물품의 구매 전의 기대치와 구매 후의 제품과 서비스의 품질 차이에 대한 수진기업의 반응으로 주장하였고, Westbrook(1981) 역시 전략컨설팅사의 제품 또는 서비스 구매 후 나타나는 기본적인 정서적 반응으로 제시하였다. 그리고 Day(1984)도 수진기업의 특별한 소비경험에 비추어서 지각된 실제 성과관의 차이나는 평가에 대해서 보이는 생각과 반응으로 이야기하였다.

Engel과 Blackwell(1982)은 고객 만족을 ‘구매자가 최종적으로 선택한 대안이 기대수준 이상을 만족시키는 개념과 신념이 일치했는가’의 여부에 따른 주관적인 평가로 이야기하였고, Tse & Peter(1988)도 제품 또는 서비스를 구매하기 전 기대치와 컨설팅후 또는 제품의 구입 후의 성과간의 불일치에 대한 수진기업의 주관적 평가로 제시하고 있다.

Churchill과 Surprenant(1982)는 고객 만족은 수진기업이 제품 또는 서비스의 품질과 기능을 기대한 결과로 그것이 구매라는 보상 및 비용에 대한 수진기업의 주관적·상대적인 구매성과라고 이야기하였다.

Oliver(1980)는 수진기업이 전략컨설팅 수진경험에 대해 지니고 있던 감정과 불일치된 복합된 기대가 상호작용하여 발생한 심리상태라고 제시하였고, 수진기업 구매한 서비스 또는 제품의 품질·성능·서비스 진행능력에 대한 구매 또는 전략컨설팅 실행 전에 가지고 있었던 기대와의 차이에 따라 일치와 불일치로 나타난다고 주장하였다. 또한 불일치는 긍정적 불

일치와 부정적 불일치로 나타난다고 주장하였으며, “고객이 기대에 일치하였다면 고객은 만족한 것이고 일치를 넘어 긍정적 불일치에 이르면 고객 만족은 더욱 커지지만 주관적인 불일치에 이르면 고객은 불만족 한다는 기대 불일치 패러다임(expectancy disconfirmationparadigm)”을 제시하였다.

즉, 고객 만족은 고객이 제품의 품질 및 서비스에 대한 사전적 기대 이상으로 충족시켜 만족시킴으로써 고객의 구매력을 높이며, 그 상품 또는 서비스에 대한 신뢰가 지속되도록 하는 상태를 의미한다(이정실, 2011). 이에 전략컨설팅 만족도를 수진기업이 전략컨설팅 수행을 체험한 후에 느끼는 평가로 정의 한다.

### 2.5.3. 경영성과 기여도

기업의 경영성과를 측정하는 것은 수진기업의 성과향상의 기본적인 단계이기 때문에 수진기업과 학계 또한 상당한 관심을 갖고 연구해오고 있다. 경영성과에 관한 연구에서 경영성과는 조직의 목표달성도, 조직이 필요로 하는 자원획득을 위한 환경의 개척능력, 변화하는 환경에 대한 적응 및 생존능력, 인적자원개발과 구성원의 욕구를 충족시킬 수 있는 조직능력, 기업의 생산성 또는 수익성 등으로 다양하게 정의하고 있다(최철호, 2006).

기업의 경영성과는 개인의 성과, 단위 조직의 성과, 기업 전체의 성과 등 다양한 수준에서 측정하고 나타낼 수 있다(윤주형 등, 2017). 그 외에 수진기업의 비재무적 경영성과는 여러 요인에 의해 분류할 수 있는데, 객관적 성과, 주관적인 성과, 정형적 성과, 비정형적 성과, 자본적 성과와 비자본적 성과, 단기적 성과와 중·장기적 성과 등으로 구분할 수 있다. 재무적 성과는 단기적, 정형적, 자본적, 객관적, 측정의 용이성이 있다. 반면 비재무적 성과는 비정형적, 비자본적, 장기적, 측정의 어려움이 있다(마창준, 2019).

정승환(2001)은 수진기업에서 성과라고 한다면 적시성(time), 생산성(productivity), 대응성(responsiveness), 질(quality), 효과성(effect) 등

을 포함하는 개념이라고 이야기하였고, 성과에는 실행, 수행, 이행, 일, 성과, 업적 등의 의미가 있다고 하였다.

김범중(1990)은 성과측정의 의미를 마케팅의 시각에서 보면 경쟁회사에 비해 효과적이고 효율적으로 수진기업을 만족하게 하여서, 수진기업이 달성한 것을 측정하는 것으로 성과는 효과성과 효율성에 의해서 결정되어진다고 이야기하였다.

이상과 같이 경영성과는 매우 다양하고 포괄적인 의미를 내포하고 있어 어떤 단일구분으로 그 전체적 의미를 포괄하기 곤란하며, 성과 지표들 간의 서로 상충된 면으로 인해 일률적으로 성과가 높다·낮다 등의 평가도 문제가 있다(최철호, 2006).

이상의 정의를 기초로 경영성과 개념의 측정요인을 살펴보면 다음 <표 2-9>과 같다.

〈표 2-9〉 조직의 경영성과 측정요인

경영성과	측정요인
품질성과	이미지, 물리적 증거, 적시성, 능력, 정중성, 반응성, 경쟁력, 접근성, 신뢰성
운영성과	근로자의 이직비율의 감소, 제품기획의 우수성향상, 새로운 상품의 개발능력향상, 상품 광고 디자인의 우수성업무효율의 향상
재무성과	매출액 증가율, 투자수익율, 순이익 증가율

출처 : 박승영, “호텔조직문화가 경영성과에 미치는 영향”. 경기대학교 대학원 박사학위논문, 2003, P. 56.

〈표 2-10은 말콤 볼드리지의 성과 측정항목 중 고객중심성과, 재무 및 시장성과, 인적자원 성과, 조직의 효율성 성과 등을 포함하고 있는 경영성과 측정항목을 보여주고 있다(최철호, 2006).

〈표 2-10〉 말콤 볼드리지의 조직의 경영성과 측정항목

개념	측정항목
고객중심 성과	-구매고객의 불평 처리의 기준 설정 -구매고객 만족지수 개발 과 지수의 활용
인적자원 성과	-근로자의 직무 시스템의 개선 효과 -근로자의 안전, 결근 및 이직율 감소 -근로자의 복지증진
재무 성과	-시장 점유율 증가 -매출 및 이익등 재무관련 성과 -재고의 회전을 및 재조원가 감소
조직효과 성과	-물품의 품질의 향상 -프로세스 개선 및 탄력적 조직개편

출처 : 서울 Q & I 포럼 지음(2005). ‘경영품질의 세계기준. 말콤 볼드리지, 한언, p. 225.



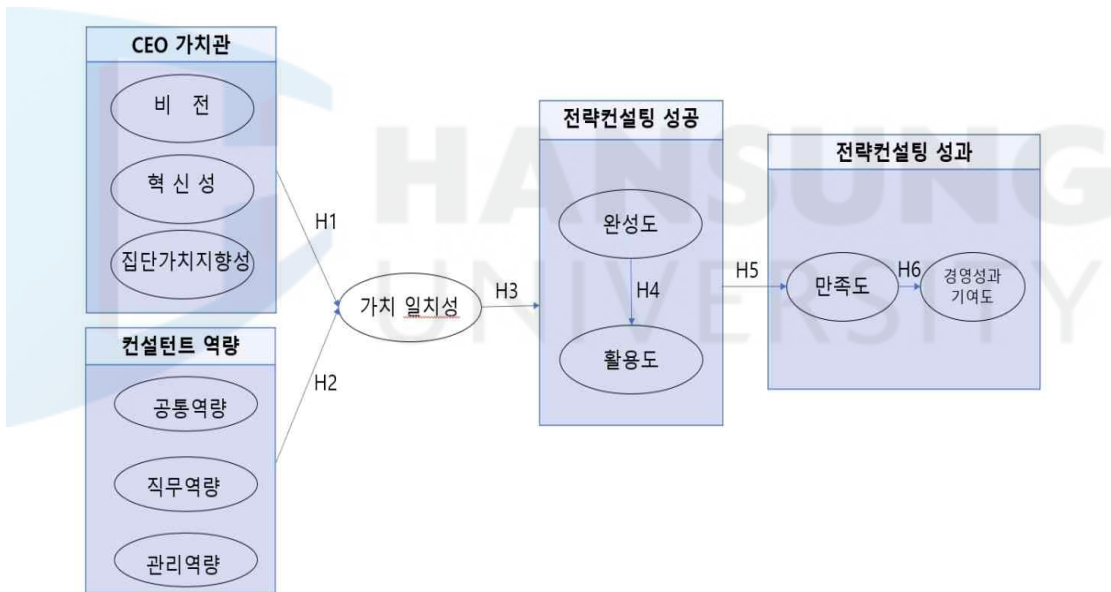


### Ⅲ. 연구설계

#### 3.1. 연구 모형 및 연구 가설

##### 3.1.1. 연구모형

본 연구는 CEO의 가치관과 컨설턴트의 역량이 가치일치성 간의 관계를 알아보고 이 세 가지 CEO가치관, 컨설턴트 역량, 가치일치성이 전략컨설팅 성공과 전략컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다.



〈그림 3-1〉 연구 모형 및 가설 설정

##### 3.1.2. 연구 가설의 설정

선행 연구를 기반으로 혁신성은, 가치 변화 즉 새로운 것과 다른 것에 대한 개인의 성향으로 정의할 수 있으며(Hambrick & Brandon, 1988), 조직에서 혁신성이란 조직목표 달성에 필요한 새로운 아이디어나 가치,

기준, 방법, 절차 등과 같은 창의적인 인간행동(김장기, 신운창, 2009)으로 볼 수 있다. 이러한 가치를 갖는 관리자들은 혁신을 위한 높은 열정을 가지고 있고 경영 의사결정에 창의적인 경향이 있다는 것을 제안한바 있다(Ford & Gioia, 2000). 기업가들은 서비스와 제품의 결합과 혁신을 통해서 ‘창조적인 파괴’의 대리인이라 할 수 있다(Schumpeter, 1934).

창업자는 조직 초기 설계자로서 혁신성의 역할을 중요하게 생각해야한다. 혁신성의 가치는 CEO의 역할을 수행하면서 계속해서 회사에 이로운 영향을 줄 것이다. 이 말은 회사 리더의 개인 가치에 의해서 전략적인 선택들이 이루어진다는 연구자들의 일치성관련 주장에 근거해서 수준높은 혁신성의 가치를 가진 CEO는 경쟁사들의 제품들과 차별화하고 있으며, 시장을 혁신적으로 변형하거나 확대시키기 위한 전략을 생각하는 경향이 있다(Finkelstein & Hambrick, 1996).

개인주의는 조직의 이익보다는 개인적 사익을 더 중시하는 성향으로 정의하는 반면에, 집단주의는 개인적 사익보다는 집단적 공익을 우선시하며 개인적 사익과 집단적 공익이 상충될 경우에는 집단에게 보다 더 좋은 결과를 가져오는 쪽을 선택하여 실행하는 성향을 의미한다(Triandis, 1990; Wagner, 1995). 또한 집단주의적인 CEO는 그들의 직원들에게 협력과 나눔을 강조한다는 것이 밝혀졌다(Simsek, Veiga, Lubatkin, & Dino, 2005). 그것은 높은 수준의 집단주의를 가진 CEO는 심의위원회 대책위원회 등과 같은 조정 장치를 매우 많이 사용하고 공동의사결정을 포함한 통합적 조직구조를 가지고 회사를 운영할 가능성이 높다는 것이다(Miller & Friesen, 1984). 이런 조직구조는 선택된 전략과 의사결정의 질의 실행을 효과적으로 발전시킬 수 있기 때문에 기업의 성과에 영향을 줄 것이다.

이런 연구를 근거로 CEO의 가치관이 가치일치성에 영향을 줄 것이라는 가설을 설정하였다.

CEO의 두 가지 가치관인 혁신성과 집단가치지향성이 근로자의 가치일치성에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 예측은 할 수 있겠으나 이에 대한 실증적 선행 연구는 찾아보기 어렵다(Ling et al., 2007). 가치일치성의 매개효

과와 관련된 선행연구들을 연구해 보면, 한상숙과 김남은(2012)의 연구에서 간호현장에서의 리더마인드가 만족도에 미치는 직접적인 영향은 없었지만 가치일치가 매개변수로 작용하고 있고 이들의 성과에 긍정적 효과를 보였다.

이진규와 박지환(2002)의 리더쉽과 성과와 결과의 관계에 대한 연구에서 직원들에게 인지된 상사의 리더쉽이 성과물에 직접적으로 영향을 미치지 않는 않지만 리더와의 가치일치 및 신뢰를 통해서 성과에 다소 영향을 주는 것으로 확인하였다.

이에 따라 CEO의 가치관이 구성원들의 가치에 다소 영향을 미칠 것이라는 추론을 해 보았다. CEO의 혁신성은 구성원들의 개방성과 창의성 및 혁신적인 분위기를 중심하게 되기에 이런 가치성향들이 근로자들에게는 심리적 임파워먼트로 인식되기도 하면서 가치일치성을 높이는 부분에는 효과가 있을 것이다. 그리고 CEO의 집단가치지향성은 집단적 공익을 개인의 사익보다 우선시하고 있고, 집단적 공익과 개인적 사익이 상충될 경우 집단에 보다 좋은 결과를 가져오는 것을 선택하며 이를 실행하는 성향이 있으므로 근로자들에게 가치일치성을 향상시키는 효과가 있을 것을 예상할 수 있다.

이러한 논리를 근거로 CEO의 비전, 혁신성과 집단가치지향성은 근로자의 가치일치성에 영향을 줄 것이라는 추정을 하였다.

개인이 가지고 있는 가치나 그 가치체계를 이해하는 것이 곧 행동형성 의신념이나 태도를 이해하는 중요한 개념이며(Durgee, 1996; Carlson & Kacmar, 2000), 최명규(2014)는 컨설턴트가 제공하는 전문적이고 체계적인 지식전달과 수진기업 구성원들에게 믿음을 주는 자세에 따라 지각된 가치에 영향을 줄 수 있음을 제시하였다.

정미라(2018)는 전략컨설팅 서비스의 품질의 확신성과 신뢰성 정도에 따라 생각된 가치에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 전략컨설팅 서비스에 있어 소상공인들이 실질적인 사업발전을 할 수 있는 확신적인 내용을 전달하는 것이 중요하다고 이야기 하였다.

가치일치는 조직 리더와 구성원 사이의 개인적 가치가 얼마나 적합한지

혹은 서로 유사한지를 나타내는 것이며(Jung et al., 2009), 가치일치성은 리더와의 관계에 대해 리더와 부하가 가지고 있는 가치나 정체성 간의 일치되는 정도라고 정의할 수 있다(Posner & Schmidt, 1993). 조직의 가치가 개인의 가치관과 비슷하면 조직 내 구성원들은 서로 간 명확한 역할을 기대할 수 있고 조직 내 갈등은 줄어들 것이며 구성원들은 자신의 역할에 자신감과 만족감을 느끼면서 조직에 몰입할 수 있게 된다(Slusher, Helmick, & Metzen, 1983). 지금까지 살펴본 논리들을 근거로 CEO의 가치관과 근로자들의 가치일치성이 높다고 하면 기업성과가 향상되어질 것이고, 기업성과가 좋은 이유로는 가치일치성의 긍정영향 때문 이라고 추론할 수 있겠다. 이러한 논리에 따르면서 컨설턴트 역량은 가치일치성에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 추정을 하였다.

위의 선행연구의 내용을 토대로 본 연구의 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설 1. CEO가치관은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 비전은 가치일치성에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 혁신성은 가치일치성에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 집단가치지향성은 가치일치성에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 컨설턴트 역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 공통역량은 가치일치성에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 직무역량은 가치일치성에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 관리역량은 가치일치성에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 가치일치성은 전략컨설팅 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 가치일치성은 전략컨설팅 완성도에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 가치일치성은 전략컨설팅 활용도에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 완성도는 활용도에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5. 전략컨설팅 성공은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1. 완성도는 만족도에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2. 활용도는 만족도에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 만족도는 경영성과 기여도에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈표 3-1〉 연구가설 요약

구분	가설
H1	CEO 가치관은 가치 일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-1	비전은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2	혁신성은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3	집단가치지향성은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2	컨설턴트 역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-1	공통역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2	직무역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3	관리역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3	가치일치성은 전략컨설팅 성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-1	가치일치성은 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-2	가치일치성은 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4	완성도는 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5	전략컨설팅 성공은 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5-1	완성도는 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5-2	활용도는 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H6	만족도는 경영성과기여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 3.2. 변수의 조작적 정의

조작적 정의는 측정에 앞서 정의된 변수의 개념적 정의를 보다 구체적인 형태로 표현한 것으로 실증검증에 전제되는 관찰 가능성, 즉 측정가능성과 직결된 정의이다. 조작적 정의는 개념적 정의를 측정이 가능한 형태로 변환된 개념이라 할 수 있다.

연구를 위해서 사용된 변수들은 CEO가치관(비전, 혁신성, 집단가치지향성)과 컨설턴트 역량(공통역량, 직무역량, 관리역량)과 가치일치성, 경영컨설팅 성공(활용도, 완성도)과 경영컨설팅 성과(만족도, 경영성과기여도)이다. 각 변수들에 대한 조작적 정의는 다음과 같이 정의한다.

### 3.2.1. CEO 가치관

CEO 가치관은 CEO의 여러 가지 생각과 특성으로 본 연구에서는 비전, 혁신성, 집단가치지향성으로 분류한다.

#### 3.2.1.1. 비전

조직이 지향하는 장래의 모습, 공유된 가치의 발현, 조직의 바람직한 목표들의 집합, 이상적이고 차별적인 미래 이미지, 리더가 달성하고자 하는 제품, 서비스 및 조직의 모습을 담고 있는 영적이미지, 이상적인 목표상태, 미래의 청사진, 조직 구성원이 추구해 나가야 할 조직 미래 지도, 장래에 대한 교유한 이미지를 정의함. 설문항목은 <표 3-2>와 같다.

〈표 3-2〉 비전을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
비전	1	나는 비전을 바탕으로 경영목표를 수립하고 있다.
	2	나는 비전에 의하여 전략과 실행계획을 수립하고 있다.
	3	나는 조직 발전에 대한 명확한 비전이 우리 회사에 있음을 알고 있다.
	4	나는 구성원들과 회사의 미래에 대한 비전을 공유하고 있다.
	5	회사의 미래 모습을 주체적으로 표현하고 있다.
	6	회사 비전은 우리 회사만이 가진 차별점이 명시되어 있다.

### 3.2.1.2. 혁신성

새로운 아이디어나 일련의 과정, 재화와 서비스의 일반화, 수용, 적용, 혁신을 이루고자 하는 조직의 자발성 및 성향, 아이디어나 행동을 생성하고 발전시키며 이를 실행하는 것, 새로운 제품 또는 서비스에서 생산프로세스 기술, 새로운 조직구조 및 관리시스템, 조직구성원들을 위한 새로운 계획 또는 프로그램을 정의함. 설문항목은 〈표 3-3〉와 같다.

〈표 3-3〉 혁신성을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
혁신성	1	나는 변화와 혁신을 중시한다.
	2	나는 경영, 기술, 제품, 서비스 등의 혁신에 적극적인 편이다.
	3	나는 새로운 경영기법 도입을 위하여 많은 노력을 한다.
	4	나는 업무 중에 새로운 서비스, 기술 혹은 방법을 찾는다.
	5	나는 새로운 사업에 진출하기 위한 기술과 능력의 축적을 중요시한다.
	6	나는 생산제품 또는 서비스의 품질개선 활동을 적극 장려한다.

### 3.2.1.3. 집단가치지향성

개인적 이익보다는 집단적 공익을 우선시하며 집단적 공익과 개인적 이익이 상충될 경우에는 보다 집단에게 더 좋은 결과가 얻어지는 쪽을 선택하여

실행하는 성격과 성향을 의미함.

설문항목을 정리하면 <표 3-4>과 같다.

<표 3-4> 집단가치지향성을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설 문 항 목
집단가치 지향성	1	나는 개인과 집단이 조화를 이루는 것을 매우 중요하게 생각한다.
	2	나는 가능하다면 다른 사람들과 보조를 맞추며 함께 작업하기를 원한다.
	3	나는 나의 생각보다 주위 사람들의 의견을 들어서 근무하려 노력한다.
	4	나는 일부가 헌신적으로 일을 하였지만, 전 직원이 잘 한 것으로 동등하게 인정한다.
	5	나는 사원들의 의견을 충분히 들으려고 노력한다.

### 3.2.2. 컨설턴트 역량

본 연구에서는 선행 연구를 참고하여 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 분류한다.

#### 3.2.2.1. 공통역량

직무수행에 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양, 신뢰성과 책임감, 폭넓은 지식, 성실성과 품성, 고객지향성, 도덕적 책무, 일관성과 직업윤리를 정의함  
설문항목을 정리하면 <표 3-5>와 같다.



〈표 3-5〉 공통역량을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
공통역량	1	컨설턴트는 고객의 요구를 수용하고, 이를 만족시키고자 노력하여야 한다.
	2	컨설턴트는 전문가로서 품위 유지 및 이미지 관리를 수행하여야 한다.
	3	컨설턴트는 컨설팅 프로젝트의 결과 또는 목표달성에 대해 자신감을 가져야 한다.
	4	컨설턴트는 반드시 목표달성을 하겠다는 의지와 적극적으로 노력하려는 자세를 보여야 한다.
	5	컨설턴트는 프로젝트 수행에 있어서 꾸준한 태도와 지속적인 자세를 유지하는 자기 통제력을 갖추어야 한다.
	6	컨설턴트는 도덕적 책무와 직업적 윤리를 준수하여야 한다.

#### 3.2.2.2. 직무역량

특정분야의 전문가적인 입장으로 전략컨설턴트가 갖추어야 할 업무에 대한 논리적 사고력, 차별적 능력, 다양한 정보들의 솔루션 제공능력, 전략적 사고능력, 커뮤니케이션능력, 문제점 분석과 대안 제시능력, 정보수집능력, 전문지식, 문서작성능력을 정의함. 설문항목을 정리하면 〈표 3-6〉와 같다.

〈표 3-6〉 직무역량을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
직무역량	1	컨설턴트는 정보를 종합하거나 핵심적인 문제파악을 위한 전략적사고의 능력을 갖추어야 한다.
	2	컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션을 조달하는 능력을 갖추어야 한다.
	3	컨설턴트는 컨설팅을 성공적으로 수행하기 위한 방법론과 해당업종 및 직무에 대한 전문지식을 보유하여야 한다.
	4	컨설턴트는 컨설팅 수행시 발생된 문제점에 대한 분석능력 및 대안제시 능력을 갖추어야 한다.
	5	컨설턴트는 컨설팅 수행과정에서 필요한 각종 문서작성능력을 갖추어야 한다.
	6	컨설턴트는 컨설팅 수행과정에서 필요한 의사표현과 전달, 인터뷰, 프리젠테이션 같은 소통을 갖추어야 한다.

### 3.2.2.3. 관리역량

컨설팅 수행에 대한 종합 관리역량으로 프로젝트 달성능력, 협조유도능력, 관계구축능력, 코칭과 임파워먼트, 프로젝트 추진능력, 팀워크능력, 프로젝트 관리능력, 리더십역량을 정의함. 설문항목을 정리하면 <표 3-7>와 같다.

<표 3-7> 관리역량을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
관리역량	1	컨설턴트는 고객사의 지원과 정보획득을 통한 고객사와의 관계 구축 능력을 갖추어야 한다.
	2	컨설턴트는 최상의 성과를 위한 제안 또는 팀을 이끄는 리더십역량을 갖추어야 한다.
	3	컨설턴트는 주어진 기간 내에 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 관리 및 추진력을 갖추어야 한다.
	4	컨설턴트는 컨설팅 수행시 팀원들 간의 시너지 창출과 원활한 조직운영 팀워크 능력을 갖추어야 한다.
	5	컨설턴트는 팀원의 지도와 동기부여를 위한 코칭 및 임파워먼트 능력을 갖추어야 한다.
	6	컨설턴트는 컨설팅 수행과정의 다양한 상황에 적응하는 프로젝트 추진능력을 갖추어야 한다.

### 3.2.3. 가치일치성

조직 대표와 구성원 사이의 개인적 가치가 얼마나 적합한지 혹은 서로 유사한지를 나타내는 것으로 정의함. 설문항목을 정리하면 <표 3-8>과 같다.

〈표 3-8〉 가치 일치성을 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설 문 항 목
가치 일치성	1	나는 회사의 혁신 또는 변화의 필요성에 대하여 충분히 공감하고자 노력한다.
	2	나는 회사의 핵심가치를 전 직원들과 공유하고자 노력한다.
	3	나는 회사의 비전 및 경영목표에 대하여 직원들과 공유하고자 노력한다.
	4	나는 회사의 핵심가치에 대하여 직원들과의 일치성을 도모하는 것이 중요하다고 생각한다.
	5	나는 회사의 경영상황에 대하여 투명하게 공유하고자 노력한다.

### 3.2.4. 전략컨설팅 성공

완성도와 활용도로 구분한다.

#### 3.2.4.1. 완성도

전략컨설팅 수행 이전에 계획했던 기간, 예산, 인력 등의 범위 내에서 해당 수진기업의 요구반영 및 프로젝트의 목표와 품질을 달성하는 정도를 완성도로 정의함. 설문항목은 〈표 3-9〉와 같다.

〈표 3-9〉 완성도를 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설 문 항 목
완성도	1	컨설팅은 계획된 일정대로 수행되었다.
	2	수임된 업무 범위를 효과적으로 충족하였다.
	3	업무 수행은 주어진 예산 내에서 완료하였다.
	4	결과물로 제공된 자료와 데이터는 적합하였다.
	5	컨설팅 해결안은 현실적이며 적용 가능성이 높았다고 생각한다.
	6	컨설팅 실행방안은 구체적으로 제시되었다고 생각한다.

### 3.2.4.2. 활용도

컨설팅 활용도는 경영자의 컨설팅 결과에 대한 실제적인 활용 의지, 컨설팅 결과의 활용을 하기위한 근로자들의 교육 기회의 증대, 의사소통 및 전략컨설팅 결과의 업무 활용률로 정의하였다. 설문항목을 정리하면 <표 3-10>과 같다.

<표 3-10> 활용도를 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
활용도	1	컨설팅 결과를 실제 업무에 반영하고자 노력하였다.
	2	컨설팅 결과물에 대한 활용을 높이하고자 노력하였다.
	3	컨설팅 결과를 장기적으로도 업무에 반영할 계획이다.
	4	컨설팅 결과를 수용하고자 업무 개선이나 변화를 도모하고 노력하였다.
	5	컨설팅 결과의 반영을 위해 직원간 의사소통이나 공유하고자 노력하였다.

### 3.2.5. 전략컨설팅 성과

만족도와 경영성과 기여도로 분류함.

#### 3.2.5.1. 만족도

전략컨설팅 결과에 대한 고객의 비재무적 만족도라고 정의고, 컨설팅의 기본 목적의 충족여부, 효과성, 비용대비 성과, 과정상의 만족으로 정의함. 설문항목을 정리하면 <표 3-11>과 같다.

〈표 3-11〉 만족도를 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
만족도	1	전반적으로 컨설팅 서비스에 만족한다.
	2	컨설팅을 통해서 얻고자 했던 기본 목적이 충족되었다고 생각한다.
	3	컨설팅 서비스는 어느 정도 효과가 있었다고 생각한다.
	4	컨설팅 서비스에 소요된 비용과 비교하여 만족하였다.
	5	컨설팅 서비스는 약속대로 잘 이행되었다고 생각한다.

### 3.2.5.2. 경영성과 기여도

수진기업을 대상으로 해당기업의 문제점들에 대하여 효율적이고 효과적인 해결방안 및 자문과 관련된 서비스를 제공하는 것을 목적으로 하고 있다. 이에 따라 컨설팅을 의뢰한 수진기업이 전략 컨설팅 수행에 의한 경영방식의 혁신이나 효율과 효과적인 업무개선의 척도를 의미함. 설문항목은 〈표 3-12〉과 같다.

〈표 3-12〉 경영성과 기여도를 측정하기 위한 설문항목

측정항목	번호	설문항목
경영성과 기여도	1	컨설팅 후 브랜드 인지도가 높아졌다고 생각한다.
	2	컨설팅 후 업무관리 효율성이 향상되었다고 생각한다.
	3	컨설팅 후 회사 고객들의 고객만족도가 향상되었다고 생각한다.
	4	컨설팅을 통하여 회사의 사업 프로세스나 업무 프로세스가 개선되었다고 생각한다.
	5	컨설팅을 통하여 회사의 당면한 문제가 해결 또는 개선되었다고 생각한다.

〈표 3-13〉 변수의 조작적 정의

변수			조작적 정의	참고문헌
독립변수	CEO 가치관	비전	조직이 지향하는 장래의 모습, 공유된 가치의 발현, 조직의 바람직한 목표들의 집합, 이상적이고 차별적인 미래 이미지, 리더가 달성하고자 하는 제품, 서비스 및 조직의 모습을 담고 있는 영적이미지, 이상적인 목표상태, 미래의 청사진, 조직구성원이 추구해 나가야 할 조직 미래 지도, 장래에 대한 교유한 이미지를 정의함	Van der Helm (2009) 고광만 (2013) 김익성 (2006) 원혜숙 (2014)
		혁신성	새로운 아이디어나 일련의 과정, 재화와 서비스의 일반화, 수용, 적용, 혁신을 이루고자 하는 조직의 자발성 및 성향, 아이디어나 행동을 생성하고 발전시키며 이를 실행하는 것, 새로운 제품 또는 서비스에서 생산프로세스 기술, 새로운 조직구조 및 관리시스템, 조직구성원들을 위한 새로운 계획 또는 프로그램을 정의함	황성택 (2014) 정태용 (2014) 황안숙 (2004) 주원식 (2014)
		집단가치 지향성	집단적 공익을 개인적 사익보다 우선시하며 집단적 공익과 개인적 사익이 상충될 경우에는 집단에게 더 좋은 결과를 선택하는 쪽으로 실행하는 성향으로 정의함	김재훈 (2014) Mirabile (1997) 김은상 (2002)
	컨설턴트 역량	공통역량	직무수행에 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양, 고객지향성, 책임감과 신뢰성, 일관성, 폭넓은 지식, 품성과 성실성, 직업의 윤리와 도덕적 책무를 정의함	오선희 (2014) 류지춘, 이신동, 이정규 (2015) 서경화 (2015)
		직무역량	특정분야의 전문가로서 전략컨설턴트가 갖추어야 할 업무에서의 전문지식, 논리적사고력, 차별적 능력, 전략적 사고능력, 정보와 다양한 솔루션의 제공능력, 소통, 정보수집능력, 문제점에 대한 분석과 대안 제시능력, 문서작성능력을 정의함	김성환 (2016) Green (1999) 김준호 (2010) 노승용 (2006)
		관리역량	컨설팅 수행에 대한 종합 관리역량으로 프로젝트 달성능력, 관계구축능력, 협조유도능력, 프로젝트 추진능력, 코칭과 임파워먼트, 프로젝트 관리력, 리더쉽역량, 팀워크능력을 정의함	정지운 (2019) 이홍민 (2009) 김은상

변수			조작적 정의	참고문헌
매개 변수	가치일치성		조직 대표와 근로자 사이의 개인적인 가치가 얼마나 유사한지 혹은 서로 적합한지를 나타내는 것으로 정의함	(2002)  유항근 (2017) 조태준 (2018) Cazier (2004)
	컨설팅 성공	활용도	컨설팅 활용도는 경영자의 전략컨설팅 결과에 대한 활용 의지와 컨설팅 결과의 활용을 위한 근로자들의 교육 기회의 증대 및 의사소통, 전략컨설팅 결과의 업무 활용률로 정의함	박춘래 외 (2011) 채준원 (2011) 곽홍주 (2008)
		완성도	컨설팅 수행 전에 계획했던 기간, 인력, 예산의 범위 내에서 해당기업의 요구 반영 및 프로젝트의 목표와 품질을 달성하는 정도를 완성으로 정의함	윤성환 (2009) Nidumolu (1996) 조민호, 설중웅 (2006)
종속 변수	컨설팅 성과	만족도	컨설팅에 대한 만족도라고 정의할 수 있으며, 전략컨설팅의 추진목적에 대한 충족, 효과성, 비용대비 성과, 과정상의 만족으로 정의함	최명규 (2014) 채준원 (2011) 이인수, 유연우 (2012)
		경영성과 기여도	기업을 대상으로 기업경영 현안의 문제점들에 대하여서는 효과적이고 효율적인 해결 및 자문 서비스를 지속적으로 제공하는 것을 목적으로 하고 있다. 그래서 전략컨설팅성과는 수진기업이 전략컨설팅 수행에 의한 경영방식의 혁신이나 성공적이고 효율적인 업무개선의 척도를 정의함	민병준, 박경희 (2004) 전웅수, 이경일, 고세라, 손성진 (2013) 라영재 (2012)

## IV. 실증분석

### 4.1. 자료수집 및 자료조사방법

본 논문은 중소기업 CEO 가치관과 컨설턴트 역량이 전략컨설팅 성공과 성과에 미치는 영향을 연구하고자 하며, 이를 위해 중소기업CEO들을 대상으로 개별 방문조사 및 E-MAIL발송을 통해 설문조사가 이루어졌다. 조사는 2021년 8월1일부터 9월 1일까지 전체 300부의 설문지를 배포하였으며 이중 210부가 회수되었지만 불성실 응답자 30명을 제외하고 180명을 연구에 사용하였다. 수집된 자료는 실증분석을 위하여 SPSS 22와 AMOS 22를 통해 빈도분석을 실시하였으며, 측정도구의 신뢰성과 타당성을 검증하기 위해서는 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석을 실시하였으며, 가설을 검증하기 위하여 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 통계기법의 자세한 설명은 다음과 같다.

첫째, 표본의 성별, 연령, 최종학력, 기업의 규모 등 인구통계학적인 특성의 구성을 보고 빈도분석(Frequency analysis)을 실시하였다.

둘째, 기술통계 분석

셋째, 탐색적 요인분석

넷째, 연구모형에서 제시된 변수들의 관계와 가설을 검증하기 위해 구조방정식을 통한 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis)을 실시하여 가설을 검증하였다.

### 4.2. 표본의 특성

응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 <표 4- 1>과 같다.

표본의 인구통계학적 특성을 구체적으로 정리하면 [표 4-1]에서 제시한 것과 같다. 첫째, 응답자의 성별로 구분했을 때, 남성은 183명으로 전체 의 100.0%, 여성은 0명으로 전체의 0%를 차지하였다. 최초 설문응답에는 여성이 30명되었지만, 설문 불성실응답자들을 추려내는 과정에서 모두 배제되었다. 둘째, 응답자의



연령대는 30대가 42명, 40대가 90명 50대가 51명이다. 셋째, 학력은 고졸 15.8%, 전문대졸 11.5%, 대학졸업 68.9%, 대학원이상 3.8%로 대학졸업이 가장 많이 차지하였다. 넷째, 종업원 수는 10명미만 업체가 54.6%로 가장 많았고, 10명~30명미만 27.9%, 30명~50명미만 10.9%, 50명~100명미만 3.3%, 100명이상 3.3%를 차지하였다. 다섯째, 설립년도는 1999년부터 2020년 까지 고르게 분포되어 있다.

〈표 4-1〉 표본의 인구 통계적 특성

구분		빈도수(명)	구성 비율(%) (5)
성별	남	184	100.0
	여	0	0.0
나이	30	3	1.6
	32	3	1.6
	33	1	0.5
	34	1	0.5
	35	8	4.4
	37	4	2.2
	38	17	9.3
	39	5	2.7
	40	10	5.5
	41	15	8.2
	42	12	6.6
	44	21	11.5
	45	2	1.1
	46	5	2.7
	47	10	5.5
	48	6	3.3
	49	9	4.9
	50	23	12.6
	51	10	5.5
	53	10	5.5
	54	2	1.1
	55	1	0.5
	59	5	2.7

구분		빈도수(명)	구성 비율(%) (5)
학력	고졸이하	29	15.8
	전문대학 졸업	21	11.5
	대학 졸업	126	68.9
	대학원이상	7	3.8
종업원	고졸	29	15.8
	전문	21	11.5
	대학	126	68.9
	대학원	7	3.8
설립년도	1999	2	1.1
	2000	8	4.4
	2001	7	3.8
	2002	10	5.5
	2004	2	1.1
	2008	4	2.2
	2010	23	12.6
	2011	19	10.4
	2012	30	16.4
	2013	8	4.4
	2014	2	1.1
	2015	35	19.1
	2016	5	2.7
	2017	16	8.7
	2018	1	0.5
	2019	4	2.2
	2020	7	3.8

### 4.3. 측정항목의 기술통계 분석

기술통계분석은 <표 4-2>와 같다.

구조방정식 모형 분석의 가정에 있어서 대표적인 가정이 표본자료가 정규성과 다변량과 관측변수의 연속성에 있다. 정규성은 “수집된 데이터가 정규분포를 따르는 것”을 의미하고 있으며, 다변량 정규성이라 함은 “관측변수가 정규분포를 나타내는 것”을 의미한다. 다변량 정규성은 이 세 가지 조건이 모두 만족되어야 한다(Kline, 2005). 첫째로, 개별 관측변수는 정규분포를 따라야 하고 둘째는, 두 개의 관측변수의 결합분포가 이변량 정규성을 따라야 하며 셋째로, 두 개의 관측변수는 선형성과 등분산성을 가져야 한다. 일변량 정규성을 검토할 때는 왜도(Skewness)와 첨도(Kurtosis) 두 가지가 있으며, 보통 절대값의 크기로 일변량 정규성을 검증하며 그 기준은 왜도는 절대값 3을 초과하면 극단적이며, 첨도는 8을 초과하면 극단적이다(Kline, 2005). 이 연구에서 제시하였던 측정항목의 기술통계 분석결과를 정리해보면 [표 4-2]에 제시한 내용과 같고 각 요인들을 측정하기 위한 항목들의 첨도와 왜도는 모두 기준치에 상응한 것으로 나타났기 때문에 수집된 자료는 다변량 정규성을 확보하는데 있어서 이상 없는 것으로 판단을 하였다.

〈표 4-2〉 기술 통계분석 결과

	N	평균	표준 편차	분산	왜도		첨도	
	통계	통계	통계	통계	통계	표준 오차	통계	표준 오차
비전1	183	4.37	.496	.246	.399	.180	-1.503	.357
비전2	183	4.38	.498	.248	.353	.180	-1.546	.357
비전3	183	4.41	.504	.254	.239	.180	-1.630	.357
비전4	183	4.39	.500	.250	.330	.180	-1.566	.357
비전5	183	4.42	.505	.255	.217	.180	-1.643	.357
비전6	183	4.34	.476	.227	.661	.180	-1.580	.357
혁신성1	183	4.67	.471	.222	-.739	.180	-1.469	.357
혁신성2	183	4.74	.462	.214	-1.455	.180	.945	.357
혁신성3	183	4.52	.512	.262	-.201	.180	-1.668	.357
혁신성4	183	4.61	.500	.250	-.597	.180	-1.321	.357
혁신성5	183	4.65	.490	.240	-.777	.180	-1.043	.357
혁신성6	183	4.52	.512	.262	-.224	.180	-1.658	.357
집단가치지향성1	183	4.66	.488	.238	-.804	.180	-.995	.357
집단가치지향성2	183	4.48	.501	.251	.077	.180	-2.016	.357
집단가치지향성3	183	4.32	.480	.231	.615	.180	-1.233	.357
집단가치지향성4	183	4.63	.496	.246	-.672	.180	-1.214	.357
집단가치지향성5	183	4.44	.508	.258	.128	.180	-1.682	.357
공통역량1	183	4.50	.501	.251	-.011	.180	-2.022	.357
공통역량2	183	4.51	.501	.251	-.055	.180	-2.019	.357
공통역량3	183	4.57	.496	.246	-.301	.180	-1.931	.357
공통역량4	183	4.66	.475	.225	-.687	.180	-1.545	.357
공통역량5	183	4.64	.482	.232	-.585	.180	-1.676	.357
공통역량6	183	4.56	.498	.248	-.233	.180	-1.967	.357
직무역량1	183	4.67	.471	.222	-.739	.180	-1.469	.357
직무역량2	183	4.63	.485	.235	-.536	.180	-1.732	.357
직무역량3	183	4.52	.501	.251	-.099	.180	-2.012	.357
직무역량4	183	4.55	.499	.249	-.188	.180	-1.986	.357
직무역량5	183	4.61	.489	.239	-.464	.180	-1.805	.357
직무역량6	183	4.49	.501	.251	.055	.180	-2.019	.357
관리역량1	183	4.61	.490	.240	-.440	.180	-1.827	.357
관리역량2	183	4.57	.496	.246	-.301	.180	-1.931	.357

	N	평균	표준 편차	분산	왜도		첨도	
	통계	통계	통계	통계	통계	표준 오차	통계	표준 오차
관리역량3	183	4.54	.500	.250	-.144	.180	-2.001	.357
관리역량4	183	4.58	.494	.244	-.347	.180	-1.901	.357
관리역량5	183	4.58	.495	.245	-.324	.180	-1.916	.357
관리역량6	183	4.55	.499	.249	-.211	.180	-1.977	.357
가치일치성1	183	4.54	.500	.250	-.166	.180	-1.994	.357
가치일치성2	183	4.63	.483	.233	-.560	.180	-1.705	.357
가치일치성3	183	4.54	.500	.250	-.144	.180	-2.001	.357
가치일치성4	183	4.56	.498	.248	-.233	.180	-1.967	.357
가치일치성5	183	4.55	.499	.249	-.188	.180	-1.986	.357
활용도1	183	4.26	.569	.324	-.045	.180	-.427	.357
활용도2	183	4.32	.574	.330	-.151	.180	-.632	.357
활용도3	183	4.35	.572	.328	-.189	.180	-.699	.357
활용도4	183	4.39	.542	.294	-.066	.180	-.974	.357
활용도5	183	4.40	.544	.296	-.107	.180	-.986	.357
완성도1	183	4.40	.513	.263	.168	.180	-1.398	.357
완성도2	183	4.42	.517	.267	.081	.180	-1.438	.357
완성도3	183	4.34	.508	.258	.301	.180	-1.042	.357
완성도4	183	4.34	.508	.258	.301	.180	-1.042	.357
완성도5	183	4.39	.521	.272	.108	.180	-1.210	.357
완성도6	183	4.33	.515	.266	.244	.180	-.890	.357
만족도1	183	4.38	.509	.259	.234	.180	-1.354	.357
만족도2	183	4.32	.490	.240	.507	.180	-1.043	.357
만족도3	183	4.30	.492	.242	.480	.180	-.779	.357
만족도4	183	4.34	.519	.269	.202	.180	-.938	.357
만족도5	183	4.32	.501	.251	.390	.180	-.926	.357
경영성과 기여도1	183	4.27	.468	.219	.729	.180	-.626	.357
경영성과 기여도2	183	4.25	.471	.222	.668	.180	-.373	.357
경영성과 기여도3	183	4.39	.501	.251	.307	.180	-1.584	.357
경영성과 기여도4	183	4.37	.494	.244	.422	.180	-1.480	.357
경영성과 기여도5	183	4.40	.502	.252	.284	.180	-1.600	.357
유효한 N(목록별)	183							

## 4.4 탐색적 요인분석

〈표 4-3〉 탐색적 요인분석 결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
비전2	0.824	-0.174	-0.055	-0.044	0.042	0.075	-0.014	0.148	-0.075	-0.129	0.125
비전4	0.816	-0.017	-0.037	-0.063	0.184	0.101	0.029	-0.159	0.076	-0.084	0.019
비전3	0.778	-0.001	0.02	0.061	-0.152	-0.156	0.052	0.053	-0.073	0.167	0.002
비전1	0.747	-0.061	0.014	0.005	-0.195	-0.08	-0.019	0.221	-0.064	0.016	-0.131
비전5	0.723	0.017	0.029	-0.09	-0.037	-0.182	0.140	-0.019	-0.006	0.226	0.200
비전6	0.698	-0.005	-0.088	-0.045	0.068	-0.282	0.176	-0.028	-0.038	0.089	0.171
완성도3	-0.009	0.87	0.168	0.110	-0.061	0.023	0.010	0.035	0.101	0.042	0.133
완성도2	-0.047	0.853	0.207	0.167	0.052	-0.043	0.015	0.107	0.073	-0.045	-0.013
완성도5	-0.078	0.772	0.364	0.064	-0.002	0.004	0.002	0.032	0.021	0.046	-0.130
완성도4	-0.063	0.722	0.233	0.133	0.080	-0.001	-0.071	-0.017	0.086	0.008	-0.008
완성도1	-0.026	0.598	0.194	0.248	0.337	0.011	0.055	0.075	0.236	0.082	0.029
만족도1	0.025	0.348	0.782	0.131	0.059	-0.178	0.111	-0.101	0.056	-0.020	0.040
만족도3	-0.029	0.153	0.782	0.054	0.076	0.004	-0.035	-0.001	0.168	-0.014	0.079
만족도5	-0.029	0.185	0.770	0.111	-0.060	-0.101	-0.183	-0.014	0.229	-0.107	-0.115
만족도4	-0.013	0.242	0.740	0.176	-0.034	-0.075	-0.177	-0.054	0.234	-0.032	-0.025
만족도2	-0.050	0.344	0.724	0.139	0.097	0.020	0.031	-0.070	0.122	-0.032	-0.065
활용도2	0.021	0.216	0.127	0.818	0.083	0.037	-0.076	-0.061	-0.004	-0.035	-0.068
활용도3	-0.069	0.114	0.140	0.798	0.125	0.028	0.011	-0.172	0.118	-0.014	0.055
활용도5	-0.003	0.362	0.148	0.724	0.226	-0.014	0.062	-0.028	0.200	-0.110	-0.103
활용도1	-0.007	-0.088	0.039	0.705	0.239	-0.078	-0.092	0.119	-0.099	0.190	0.063
활용도4	-0.131	0.366	0.187	0.692	0.184	-0.064	0.056	-0.124	0.138	-0.023	-0.104
가치일치성2	-0.046	0.052	0.003	0.016	0.790	0.068	0.032	-0.114	-0.025	-0.069	0.003
가치일치성3	0.011	0.085	0.100	0.151	0.733	-0.058	0.066	0.103	-0.078	-0.016	0.046
가치일치성1	0.061	0.110	-0.096	0.195	0.724	0.015	-0.121	-0.091	-0.114	0.035	-0.187
가치일치성4	0.031	0.048	0.121	0.148	0.687	-0.115	-0.055	0.207	0.076	0.096	0.108
가치일치성5	-0.189	-0.135	-0.050	0.336	0.609	0.065	-0.178	0.118	0.111	-0.092	0.107
직무역량3	-0.095	-0.094	-0.130	0.077	-0.045	0.862	0.213	0.145	0.021	0.070	0.013
직무역량4	-0.221	0.035	-0.102	-0.008	0.009	0.781	0.133	0.049	-0.109	0.063	0.145
직무역량6	-0.137	0.062	-0.008	-0.140	0.013	0.760	0.188	0.282	-0.193	0.077	0.172
공통역량3	0.029	0.027	-0.043	0.040	-0.087	-0.007	0.822	0.188	-0.006	0.162	0.168

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
공통역량4	0.145	-0.032	-0.124	0.003	-0.070	0.268	0.787	0.126	0.016	-0.047	0.150
공통역량5	0.182	-0.023	-0.041	-0.164	-0.009	0.379	0.744	0.171	0.044	0.032	0.123
관리역량3	0.058	0.076	-0.158	-0.084	0.064	0.044	0.067	0.870	0.114	0.102	-0.023
관리역량1	0.091	-0.003	-0.014	-0.062	0.009	0.172	0.146	0.835	-0.055	-0.062	0.065
관리역량2	0.017	0.119	-0.003	-0.058	0.110	0.266	0.326	0.687	-0.025	-0.117	-0.054
경영성과기여도5	-0.093	0.228	0.230	0.086	0.121	-0.045	-0.005	0.047	0.818	0.144	0.045
경영성과기여도3	0.002	0.095	0.375	0.086	-0.075	0.044	-0.003	-0.064	0.796	-0.001	-0.114
경영성과기여도4	-0.072	0.115	0.200	0.061	-0.127	-0.243	0.043	0.054	0.724	-0.077	0.038
집단가치지향성3	0.199	0.022	0.023	0.035	-0.035	0.175	-0.047	0.032	-0.095	0.798	0.099
집단가치지향성5	-0.145	0.013	-0.213	0.025	-0.059	0.138	0.159	0.010	0.247	0.723	-0.098
집단가치지향성2	0.314	0.069	-0.021	-0.069	0.124	-0.326	0.108	-0.182	-0.069	0.520	0.040
혁신성1	0.173	-0.023	0.024	-0.032	-0.06	0.126	0.116	-0.042	-0.023	-0.018	0.873
혁신성2	0.108	0.039	-0.088	-0.031	0.144	0.146	0.320	0.055	0.003	0.071	0.738

타당도 검증을 하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였고 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석을 사용하였으며, 단순화를 위하여 varimax(직교회전방식)를 사용하였다. 본 연구에서의 선택기준은 고윳값(eigen value)은 1.0이상, 요인 적재치는 0.4이상으로 하였다.

## 4.5 확인적 요인분석

탐색적 요인분석 결과를 통하여 잠재요인이 있음을 확인하였고, 이를 전체 잠재요인의 변수들을 대상으로 하고, 확인적 요인분석을 실시하기 위하여 AMOS 22의 그래픽에 경로관련 도형을 만들고 잠재요인들 간의 공분산을 진행하여 확인적 요인분석을 실시하였다.

### 4.5.1 확인적 요인분석 방법

확인적 요인분석을 통하여서, 측정도구의 타당성부분을 검증을 하였다. 다 항목 측정을 통해 측정된 변수에 대해서, 전체요인들에 대한 단일 차원성을 검증 및 확인하기 위해 실시하는 기법이다. 단일차원성은 측정변수들이 단일 잠재변수에 수용이 되는지를 뜻하는 것이다. 이에 따라 확인적 요인분석은 단일차원성을 저해하는 항목들을 제거하는 수행을 의미한다.

잠재요인의 타당성은 측정변수와 잠재요인 간의 일치성 정도의 것으로 본 연구에서는 판별타당성과 집중타당성을 평가하여 변수 간의 일치성 정도를 파악해 보고자 한다. 그리고, 개념타당성(판별타당성, 집중타당성)을 검증하여 자료척도 타당성을 검증하였고, 모델 적합도를 체크하여 척도를 평가하였다.

본 연구에서 확인적 요인분석의 집중타당도를 확보하기 위해서 측정변수 비전1, 혁신성1, 집단가치지향성 2,5, 가치일치성 1,2,5, 완성도1, 활용도1, 경영성과기여도 4를 제거하였다.

모델적합도 평가를 위해 절대적합도지수(absolute fit index), 증분적합도지수(incremental fit index), 간명적합도지수(parsimony fit index)의 평가를 수행하였다. 절대적합지수는  $\chi^2$  (normed CMIN/DF), GFI, RMSEA, RMR의 지수로 구성하고, 증분적합지수는 IFI, CFI, NFI, NNFI(TLI)의 지수로 구성하며 간명적합도지수는 PNFI, PGFI의 지수로 구성하였다. 설명과 기준은 다음 [표 4-4]와 같다.

카이스퀘어 검증은 표본크기에 민감하고 예상보다 크게 추정되는 가능성이 있기에 별도로 사용하지 않았으며, 적합 판정기준인 IFI 0.9 이상, CFI



0.9 이상, GFI 0.8 이상, NFI 0.9 이상, RMSEA 0.08, RMR 0.05 이하, 이하를 기준으로 판정하였다.

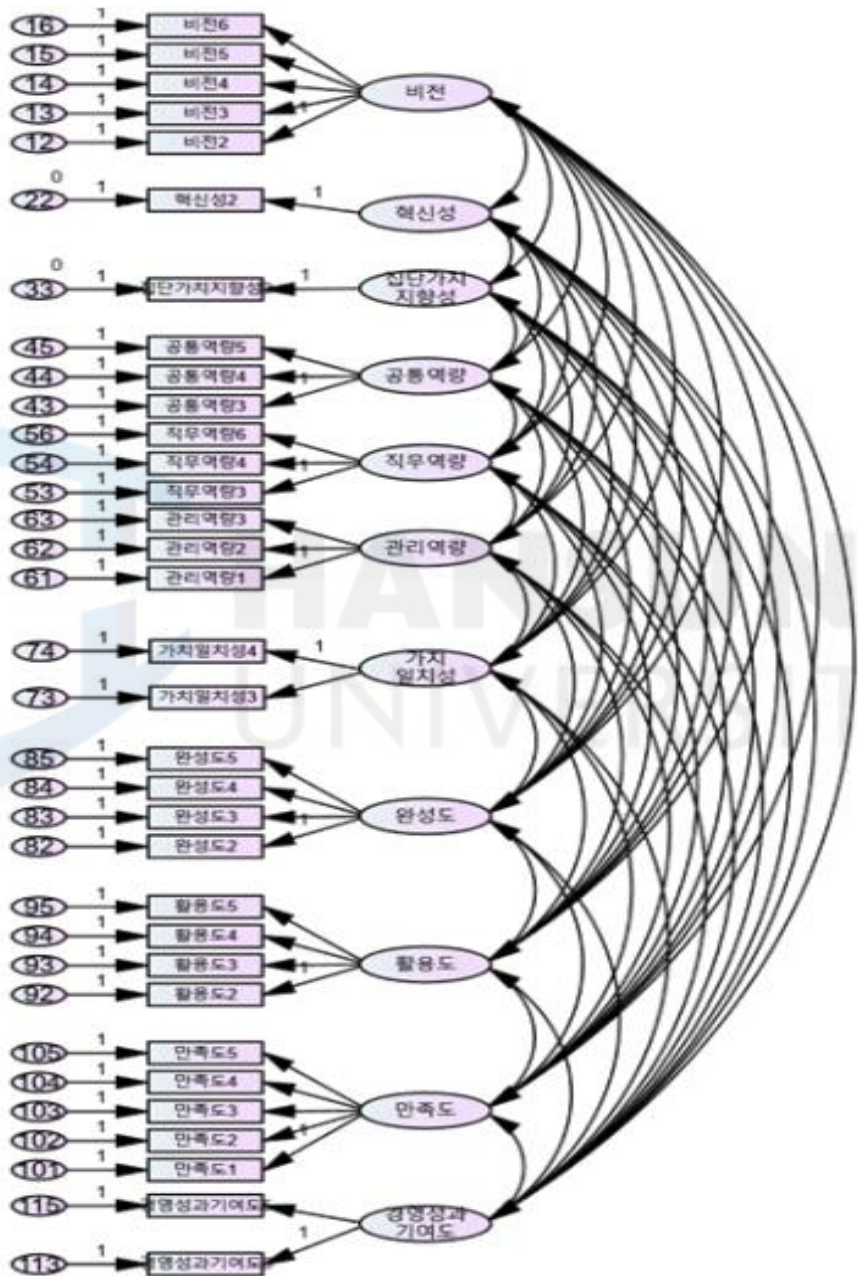
〈표 4-4〉 주요 모델적합도 지수판단 기준

지수	적합도 지표	판단기준	의미
절대 적합 지수	$\chi^2$	$p > 0.05$ 일 때 우수. 표본수가 200 이상일 때 $\chi^2/\text{자유도} \leq 3$ 이면 수용가능	설정모델이 현실을 잘 반영하고 있음을 의미
	RMR (Root Mean Residual)	0.05 이하	잔차제곱 평균의 제곱근. 관찰행렬과 추정행렬 사이의 잔차평균을 의미함
	RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	0.08 이하	RMSR과 같으나 자유도별 불일치 반영
	GFI (Goodness of Fit Index)	0.80 이상	비통계적 부합지수로 0~1.0사이에 존재, 자유도 조정값은 아님.
충분 적합 지수	NFI (Normed Fit Index)	0.90 이상	제안모델과 기초모델의 카이제곱을 비교함
	TLI, NNFI (Non-Normed Fit Index)	0.90 이상	모델간명도를 기초모델과 제안모델 간 비교지표로 통합
	IFI (Incremental Fit Index)	0.90 이상	제안모델과 기초모델의 비교지수
	CFI (Comparative Fit Index)	0.90 이상	제안모델과 기초모델의 비교지수
간명 적합 지수	PGFI (Parsimony Goodness of Fit Index)	0.50 이상	추정모델과 기초모델의 자유도를 기본으로 계산
	PNFI (Parsimony NF)	절대 기준값은 없으나 값이 높을수록 좋음	간명할수록 좋은 모델임
	PCFI (Parsimony CFI)	절대기준값은 없으나 값이 높을수록 좋음	간명할수록 좋은 모델임

자료: 구동모(2017). 기초·조절·매개효과분석 연구 방법론, pp.295-297.

독립변수인 비전, 혁신성, 집단가치지향성, 공통역량, 직무역량, 관리역량

과 매개변수인 가치일치성, 완성도, 활용도, 종속변수인 만족도, 경영성과기여도에 대한 확인적 요인분석을 실시하였으며 모형은, <그림 4-1>과 같다.



<그림 4-1> 측정모형

#### 4.5.2 집중타당성 분석

집중타당성은 같은 개념을 측정하기 위해 다른 방법으로 측정한 값들 간에 높은 상관관계가 확실히 있어야 한다는 것이다. 즉, 집중타당성은 동일 개념을 측정하는 복수의 문항들이 어느 정도 일치하는가를 검정하는 것이다(송지준, 2015). 집중타당성 검증의 핵심은 요인부하량을 측정하는 것이며 더불어 평균분산추출(AVE), 유의성(C.R), 표준오차(S.E.), 개념 신뢰도(construct reliability)를 검토한다. 요인부하량은 0.5에서 0.95의 값에 해당되면 타당성이 있는 것으로 판단한다. 또한, 개념 신뢰도(CR)는 0.7 이상, 유의성은 1.965 이상, 평균분산추출(AVE)은 0.5 이상인 경우 집중타당성이 있다고 판단한다. 평균분산추출, 요인부하량과 유의성, 개념 신뢰도의 공식 및 기준은 다음 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 집중타당성 검증방법과 평가 기준

구분	검증방법 및 기준
요인부하량과 유의성	$\checkmark$ 요인부하량: 0.50 ~ 0.95 이면 타당(0.7 이상이면 바람직) $\checkmark$ 유의성(C.R): 1.965 이상
평균분산추출(AVE)	$\Sigma(\text{표준화추정치}^2)$
	----- $\geq 0.5$
개념 신뢰도(CR)	$\Sigma(\text{표준화추정치}^2) + \Sigma\text{측정오차}$
	( $\Sigma\text{표준화추정치}^2$ )(제공)
	----- $\geq 0.7$
	( $\Sigma\text{표준화추정치}^2$ )(제공) + $\Sigma\text{측정오차}$

집중타당성은 측정변수의 표준화요인부하량(standardized regression weight)이 0.5 이상이어야 하며, 잠재요인을 측정하는 변수들의 요인부하량이 높고 통계적으로도 유의( $p < .05$ )한 경우 집중타당성이 있다고 판단할 수 있다.

본 연구의 수정 후 대상인 측정변수들의 확인적 요인분석 결과 각 측정변수의 표준화요인부하량( $\beta$ )이 0.700~0.913로 모두 0.5 이상 나타났고, 이는 통계적으로 유의하므로 사용된 측정변수 간에는 집중타당성이 있다고 판단할 수 있다.

그리고, 집중타당성을 평가하는 다른 지표로 개념 신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출값(average variance extracted : AVE)이 있다. 잠재요인 개념 신뢰도 값과, 평균분산추출값은 AMOS에서 제공되지 않아서 계산 프로그램을 이용하였다. 평균분산추출값(AVE)은 그 크기가 0.5 이상이면 집중타당성이 있는 것으로 판단하는데 분석결과 0.811~0.917 의 값으로 나타나 집중타당성이 있는 것으로 판단된다. 잠재요인의 개념 신뢰도 값은 표준화요인부하량과 오차분산의 값으로 계산하는데, 그 결과 값이 0.7 이상이면 집중타당성을 갖는 것으로 판단하는데 분석결과 0.896~0.972 의 값으로 나타나 집중타당성을 갖는 것으로 판단한다.

종합 분석결과 모든 잠재변수의 개념 신뢰도(CR) 값도 0.7 이상, 평균분산추출값(AVE)이 0.5 이상으로 집중타당성을 갖는다고 판단한다.

변수의 확인적 요인분석 결과는 다음 <표 4-6>과 같다

집중타당성은 ‘수렴타당성’이라고도 하며, 잠재변수를 측정하는 관측변수들의 일치성 정도를 나타내며, 집중타당성을 검증하는 방법은 첫째, 잠재변수와 관측변수 간의 요인부하량과 유의성을 측정하는 방법 둘째, 분산추출의 평균 값을 기준으로 하는 방법 셋째, 개념 신뢰도 값을 기준으로 하는 방법이 있다 (송지준, 2015; 우종필, 2014).

집중타당성 자료분석 결과, 변수들의 요인부하량( $\lambda$ )은 .700 ~ .913으로 0.7 이상의 수치를 보이고 있으며, 유의성 C.R. 값은  $\pm 1.965$  이상( $p < .05$ ), 잠재변수들의 평균분산추출 AVE(Average Variance Extracted)는 .811 ~ .917로 0.5 이상의 기준 값을 상회하였고, 개념 신뢰도 C.R.(Construct Reliability)은 .896 ~ .972로 기준 값 0.7 이상의 수치를 나타내고 있어 집중

타당성이 있는 것으로 나타났다. 측정모델 적합도 결과는  $\chi^2=953.591$ ,  $df=442$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/DF=2.157$ ,  $RMR=.015$ ,  $GFI=.778$ ,  $AGFI=.718$ ,  $RMSEA=.080$ ,  $TLI=.825$ ,  $CFI=.854$ 로 나타났다. 카이제곱( $\chi^2$ ) 검정은 그 값이 클수록 해당 모델이 데이터에 적합하지 않는다는 결론을 갖고있는데, 본 연구의  $\chi^2=953.591(df=442, p=.000)$ 으로 가설은 기각되었다. 그러나 표본이 큰 경우, 모델의 복잡도가 큰 경우, 관측변수들이 다변량 정규분포를 하지 않은 상태에서 일반적으로 사용하는 추정법인 최대우도법(ML, Maximum Likelihood)이나 일반최소자승법(GLS, Generalized Least Squares)을 사용했을 경우  $\chi^2$ 의 수치가 높게 나타나고 p-값은 작아지는 특징들로 인해 요즘들어 구조방정식모델에서  $\chi^2$  통계량이 차지하고 있는 비중은 크지 않으며,  $\chi^2$  통계량만을 절대적으로 신뢰하는 것도 적절하지 않다고 볼 수 있다(우종필, 2014). 그래서 다른 적합도 지수를 참고하여 판단한 내용으로 Normed  $\chi^2$  ( $CMIN/DF$ )=2.157로 기준 3 이하로 수용할 만하다. 절대적합지수인  $RMR=.015$ ,  $GFI=.778$ ,  $AGFI=.718$ 은 기준치에 다소 부합되지 못하였으나 송지준(2015)에 의하면  $AGFI$ 와  $GFI$ 는 표본특성에 기인한 비일관성으로 인해 영향을 받을 수도 있다고 하기 때문에 표본특성으로부터 자유로운  $CFI$ (Comparative Fit Index)수치를 지양하고 있다. 특히, 홍세희(2000)에 의하면 모형을 제대로 평가하기 위해서 적합도 지수는 최소한 다음의 두 가지 조건을 충족시켜야 한다고 하였으며, 첫째, 적합도 지수는 표본크기에 민감하게 영향을 받지 않아야 하고, 둘째, 적합도 지수는 데이터에 잘 부합되면서 동시에 간명한 모델을 선호해야 한다고 하였다(홍세희, 2000). 모든 적합도 지수는 데이터에 잘 부합되는 모형을 선호하지만, 많은 지수들이 모형을 평가할 때 모형의 간명성을 고려하지 않아, 이러한 지수를 사용하면 불필요하게 (또는 필요 이상으로) 모형을 복잡하게 만들어도 모형이 데이터를 충분히 설명하므로 적합도의 값이 좋게 나온다(홍세희, 2000). 따라서 모형의 간명성은 고려하지 않지만 표본크기에 영향을 받지 않고 모형오류를 측정할 수 있는  $CFI$  지수와 표본의 크기에 영향을 받지 않으면서 모형오류와 모형의 간명성을 고려하는 지수인  $NNFI(TLI)$ 와  $RMSEA$ 를 함께 고려되어야 한다(홍세희, 2000). 홍세희(2000)에서 제시한 지수를 감안하면, 본 연구의 증분적합지수인

CFI=.854, TLI=.825로 나타나 0.8 이상의 기준을 상회하였고, 절대적합지수인 RMSEA 지수값은 .080로 0.08 이하의 기준에 부합하는 적합도로 판단되며, 특히, RMSEA의 신뢰구간 LO 90=.073, HI 90=.087로 간격(0.005)이 RMSEA 지수값을 신뢰할 수 있는 수준으로 판단되어 측정모형의 모델 적합도는 수용 가능한 수준이라고 할 수 있다. 결과 요약은 다음의 <표 4-6>와 같다



〈표 4-6〉 측정모델 평가

잠재 변수	관측변수	비표준화 요인부하량	표준화된 요인부하량	표준 오차	C.R.	평균 분산추출	개념 신뢰도
비전	비전2	1.000	0.710			0.832	0.961
	비전3	1.040	0.730	0.116	8.945		
	비전4	0.994	0.703	0.115	8.647		
	비전5	1.116	0.782	0.117	9.511		
	비전6	1.050	0.779	0.111	9.489		
공통 역량	공통역량3	1.000	0.723			0.887	0.959
	공통역량4	1.127	0.852	0.107	10.487		
	공통역량5	1.123	0.836	0.108	10.364		
직무 역량	직무역량3	1.000	0.881			0.898	0.963
	직무역량4	0.899	0.794	0.073	12.372		
	직무역량6	0.918	0.808	0.073	12.633		
관리 역량	관리역량1	1.000	0.852			0.878	0.956
	관리역량2	0.832	0.700	0.085	9.734		
	관리역량3	1.001	0.836	0.088	11.333		
가치 일치성	가치일치성3	0.993	0.714	0.194	5.106	0.811	0.896
	가치일치성4	1.000	0.722				
완성도	완성도2	1.000	0.875			0.894	0.971
	완성도3	0.968	0.862	0.064	15.103		
	완성도4	0.810	0.721	0.071	11.374		
	완성도5	0.976	0.847	0.067	14.669		
활용도	활용도2	1.000	0.780			0.864	0.962
	활용도3	0.926	0.724	0.091	10.149		
	활용도4	1.045	0.863	0.084	12.501		
	활용도5	1.079	0.888	0.084	12.865		
만족도	만족도1	1.000	0.823			0.873	0.972
	만족도2	0.884	0.757	0.077	11.420		
	만족도3	0.836	0.712	0.079	10.533		
	만족도4	1.041	0.841	0.079	13.213		
	만족도5	0.989	0.828	0.076	12.935		
경영 성과 기여도	경영성과 기여도3	1.000	0.913			0.917	0.956
	경영성과 기여도5	0.874	0.796	0.098	8.938		
측정 모델 적합도	$\chi^2=953.591$ , df=442, p=.000, CMIN/DF=2.157 RMR=.015, GFI=.778, AGFI=.718, RMSEA=.080(LO 90=.073, HI 90=.087), NFI=.763, TLI=.825, CFI=.854						



## 4.6 판별타당성 분석

판별타당성은 서로 다른 잠재변수 간의 차이를 나타내는 정도로 잠재변수 간 낮은 상관을 보인다면 판별타당성이 있는 것이며, 잠재변수 간 높은 상관을 보인다면 두 구성개념 간의 차별성이 떨어지는 것을 의미하므로 잠재변수 간 판별타당성이 없는 것으로 판단한다(우종필, 2014).

판별타당성 검증에는 세 가지 방법이 있으며 첫 번째 방법으로는  $AVE > \phi^2$  으로 두 구성개념 간 각각의 AVE 값과 두 구성개념 간 상관계수 제곱값을 비교하여 AVE 값이 상관계수의 제곱값보다 클 경우 판별타당성이 있음을 검증하는 방법, 두 번째 방법은  $[\phi \pm 2 \times S.E.]$ 가 1을 포함하는지의 여부로써 두 구성개념 간 상관계수에  $\pm 2$  곱하기 표준오차를 계산한 결과 값이 1을 포함하지 않는다면 판별타당성이 있음을 검증하는 방법, 세 번째 방법은 두 구성개념 간 자유로운 상관을 갖는 비제약(자유)모델과 두 구성개념 간 공분산을 1로 고정시킨 제약모델 간의  $\chi^2$  차이 분석을 실시한 후, 두 모델간  $\chi^2$ 에 통계적으로 유의한 차이가 있는지 없는지를 비교하여  $\Delta \chi^2 = 3.84$  이상이면 판별타당성 있음을 검증하는 비제약(자유)모델과 제약모델 간의  $\chi^2$  변화량( $\Delta \chi^2$ ) 검증 방법이 있다(우종필, 2015).

본 연구는 첫 번째 검증방법인  $AVE > \phi^2$  방법을 적용하는 판별타당성 검증을 하였다. 판별타당성 검증 결과는 [표 4-5]와 같고, 모든 쌍의 상관계수 값이 구성개념의 AVE 스퀘어 값 보다 낮아서 판별타당성을 확보하였다고 판단하고 있다.



〈표 4-7〉 판별타당성 분석 결과

	비전	공통역량	직무역량	관리역량	가치 일치성	완성도	활용도	만족도	경영성과 기여도
비전	.912								
공통역량	.250** (.012)	.942							
직무역량	-.239* (.014)	.534* (.016)	.948						
관리역량	.083 (.013)	.433* (.015)	.377** (.017)	.937					
가치일치성	.0740 (.012)	-.066 (.012)	-.075 (.015)	.156 (.015)	.901				
완성도	-.109 (.013)	-.033 (.014)	-.038 (.017)	.067 (.016)	.187 (.016)	.945			
활용도	-.141 (.013)	-.133 (.014)	-.098 (.016)	-.131 (.016)	.421** (.018)	.507** (.019)	.929		
만족도	-.081 (.012)	-.225* (.013)	-.254** (.016)	-.155 (.015)	.195* (.015)	.611** (.019)	.482** (.018)	.934	
경영성과 기여도	-.102 (.014)	-.037 (.014)	-.120 (.017)	-.046 (.016)	.084* (.016)	.354** (.018)	.037** (.018)	.591*** (.019)	.958

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001. ( )안의 수치는 공분산의 표준오차 값임  
대각선 값은 AVE의 스퀘어 값이고 비대각선 값은 상관계수를 나타냄.

## 4.7 가설 검정

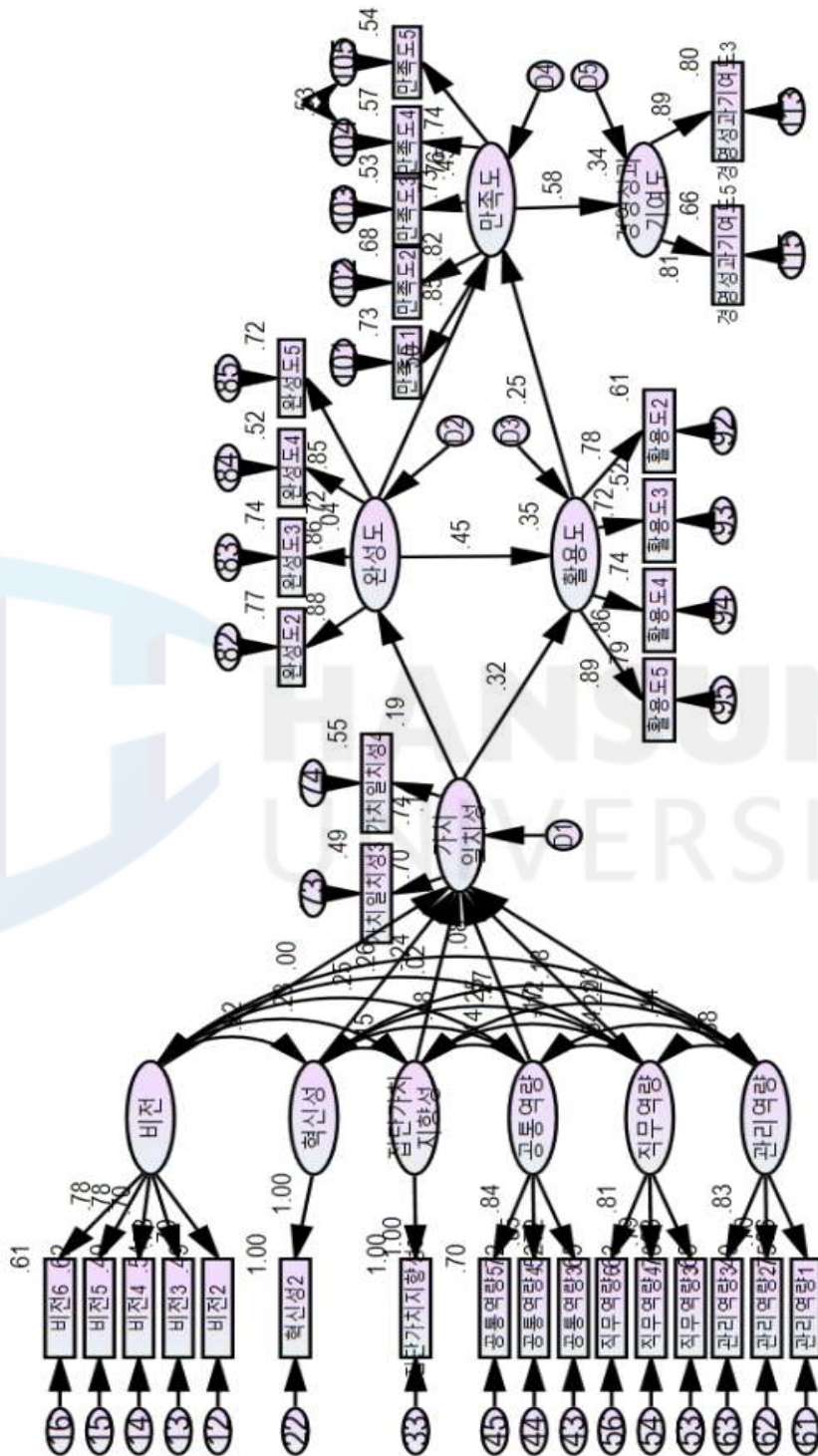
연구가설을 검정하기 위해 AMOS 22를 이용하였고, 연구모델의 구조모형 분석을 실시하였고, 구조모형분석 결과 그림은 [그림 4-2]와 같으며, 구조방정식 모델의 추정치 결과는 [표 4-8]과 같다.

그리고 본 연구모델은 수용 가능한 모델 적합도를 보여주었다. 구체적으로  $\chi^2=957.896$ ,  $df=470$ ,  $p=.000$ ,  $CMIN/DF=2.038$ ,  $RMR=.021$ ,  $GFI=.780$ ,  $AGFI=.737$ ,  $RMSEA=.076$ ,  $TLI=.843$ ,  $CFI=.860$ 로 나타났다. 카이제곱( $\chi^2$ ) 검정은 그 값이 크면 모델이 데이터에 적합하지 않는다는 결론이 도출되는데, 본 연구의  $\chi^2=957.896(df=472, p=.000)$ 으로 가설은 기각되었으나 카이제곱 검정에서 기각되었다는 것은 모델을 채택할 필요조건이지 충분조건이 아니다(송지준, 2015). 따라서 다른 적합도 지수를 참조하여 판단한 결과 Normed  $\chi^2$  ( $CMIN/DF$ )=2.038로 기준 3 이하로 수용할 만하다. 그리고 절대적합지수인  $RMR=.021$ ,  $GFI=.780$ ,  $AGFI=.737$ 은 기준치에 다소 부합되지 못하였으나 송지준(2015)에 의하면  $GFI$ 와  $AGFI$ 는 표본특성에 기인한 비일관성으로 인하여 영향을 받을 수 있기 때문에 표본특성으로부터 자유로운  $CFI$ (Comparative Fit Index)를 권고하고 있다. 특히, 홍세희(2000)에 의하면 모형을 제대로 평가하기 위해서 적합도 지수는 최소한 다음의 두 가지 조건을 충족시켜야 한다고 하였으며, 첫째, 적합도 지수는 표본크기에 민감하게 영향을 받지 않아야 하고, 둘째, 적합도 지수는 데이터에 잘 부합되면서 동시에 간명한 모델을 선호해야 한다고 하였다(홍세희, 2000). 모든 적합도 지수는 데이터에 잘 부합되는 모형을 선호하지만, 많은 지수들이 모형을 평가할 때 모형의 간명성을 고려하지 않아, 이러한 지수를 사용하면 불필요하게(또는 필요 이상으로) 모형을 복잡하게 만들어도 모형이 데이터를 충분히 설명하므로 적합도의 값이 좋게 나온다(홍세희, 2000). 따라서 모형의 간명성은 고려하지 않지만 표본크기에 영향을 받지 않고 모형오류를 측정할 수 있는  $CFI$  지수와 표본의 크기에 영향을 받지 않으면서 모형오류와 모형의 간명성을 고려하는 지수인  $NNFI(TLI)$ 와  $RMSEA$ 를 함께 고려되어야 한다(홍세희, 2000). 홍세희(2000) 연구에서 제시한 지수를 감안한다면, 본 연구의 증분적

합지수인 CFI=.860, TLI=.843로 나타나 0.8 이상의 기준을 상회하였고, 절대 적합지수인 RMSEA 지수값은 .076로 0.08 이하의 기준으로 양호(Reasonable Fit)한 적합도로 판단되며, 특히, RMSEA의 신뢰구간 LO 90=.069, HI 90=.082로 간격(0.005)이 넓지 않아 RMSEA 지수값을 신뢰할 수 있다고 판단되어 구조모형의 모델 적합도는 전체적으로 수용 가능한 수준이라고 평가할 수 있으며, 또한 구조방정식 모델에서 모두 만족스러운 적합도 지수를 얻기 어렵다는 점을 고려해 볼 때 모델의 적합도는 전반적으로 양호하다고 평가할 수 있다(Gefen, Straub, & Boudreau, 2000).

본 연구의 내생잠재변수들의 설명력을 살펴보면, 가치일치성은 9.7%, 완성도는 4%, 활용도는 36.7%, 만족도는 41.7%, 경영성과기여도는 33.3%로 나타났다.





〈그림 4-2〉 연구모델의 구조모형분석 결과

〈표 4-8〉 가설검정결과

가설	경로	표준화 계수	비표준 화계수	C.R.	P	결과
H1-1	비전→가치일치성	-0.003	-0.003	-0.025	0.980	기각
H1-2	혁신성→가치일치성	0.259	0.207	2.466	0.014	채택
H1-3	집단가치지향성→ 가치일치성	0.020	0.016	0.217	0.828	기각
H2-1	공통역량→가치일치성	-0.248	-0.255	-1.596	0.110	기각
H2-2	직무역량→가치일치성	-0.115	-0.096	-0.788	0.431	기각
H2-3	관리역량→가치일치성	0.223	0.194	1.978	0.048	채택
H3-1	가치일치성→완성도	0.199	0.244	2.073	0.038	채택
H3-2	가치일치성→활용도	0.311	0.379	3.336	***	채택
H4	완성도→활용도	0.462	0.458	5.866	***	채택
H5-1	완성도→만족도	0.646	0.621	8.417	***	채택
H5-2	활용도→만족도	0.255	0.247	3.156	0.002	채택
H6	만족도→경영성과기여도	0.577	0.595	7.125	***	채택

구조모델 적합도 : CMIN=957.896, DF=470, P=.000, CMIN/DF=2.038

RMR=.021, GFI=.780, AGFI=.737, RMSEA=.076(LO=.069, HI=.082)

NFI=.762, TLI=.843, CFI=.924

가설 H1-1 비전은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 의 분석결과 경로계수 -.003, C.R. -0.025, p값 .98로 가설은 기각되었다. 즉 비전은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H1-2. 혁신성은 가치일치성에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석결과 경로계수 .259, C.R. .217 p값 .014로 가설은 채택되었다. 즉, 혁신성은 가치일치성에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H1-3 집단가치지향성은 가치일치성에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석결과 경로계수 .020 C.R. .217 p값 .828로 가설은 기각되었다. 즉 집단가치지향성은 가치일치성에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-1 공통역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 의 분석결과 경로계수 -.248, C.R. -1.596, p값 .11로 가설은 기각되었다. 즉, 공통역량은 가치일치성에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-2 직무역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석 결과 경로계수  $-.115$ , C.R.  $-.788$ ,  $p$ 값  $.431$ 로 가설은 기각되었다. 즉, 직무역량은 가치일치성에 정의 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다.

가설 H2-3 관리역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석 결과 경로계수  $.223$ , C.R.  $1.978$ ,  $p$ 값  $.048$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 관리역량은 가치일치성에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H3-1 가치일치성은 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석 결과 경로계수  $.199$ , C.R.  $2.073$ ,  $p$ 값  $.038$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 가치일치성은 완성도에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H3-2 가치일치성은 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석 결과 경로계수  $.311$ , C.R.  $3.336$ ,  $p$ 값  $< .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 가치일치성은 활용도에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H4 완성도는 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석 결과 경로계수  $.462$ , C.R.  $5.866$ ,  $p$ 값  $< .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 완성도는 활용도에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H5-1 완성도는 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석 결과 경로계수  $.646$ , C.R.  $8.417$ ,  $p$ 값  $< .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 완성도는 만족도에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H5-2 활용도는 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석 결과 경로계수  $.255$ , C.R.  $3.156$ ,  $p$ 값  $.002$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 활용도는 만족도에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

가설 H6 만족도는 경영성과기여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석 결과 경로계수  $.577$ , C.R.  $7.125$ ,  $p$ 값  $< .001$ 로 가설은 채택되었다. 즉, 만족도는 경영성과기여도에 정의 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

## V. 결론

### 5.1 연구결과 요약

시대가 변하면서 근로자와 CEO의 관계도 많은 변화가 있었고, 이에 따라 컨설턴트의 역량과 업무 또한 변화가 되었다. 따라서 본 연구에서는 CEO의 가치관과 컨설턴트의 역량이 가치일치성에 어떤 영향을 미치는지, 또 컨설팅성과 성과에는 어떤 영향을 미치는지를 함께 고려하여 향후 컨설턴트의 컨설팅 방향을 예측해보고 지금의 시대 상황에는 어떤 변수들이 영향을 미치는지에 대한 실무적 시사점을 도출하고자 하였다. 변수에 대해서 기각이 나오고, 채택이 나오는 것보다 어떤 변수가 채택이 되고, 어떤 변수가 얼마나 영향을 미치는 지가 더욱 궁금한 연구이었다. 이에 대한 연구를 하고자 기업체 CEO를 대상으로 총 유효표본 180부의 설문지를 표본으로 하였고 SPSS 22.0과 AMOS 22.0 을 통해 분석 하였다.

본 연구의 분석을 요약해보면 다음과 같다.

첫째, CEO의 가치관 부분에서는 비전, 혁신성, 집단가치지향성 중에서 비전과 집단가치지향성은 미미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 혁신성(아이디어나 행동을 생성하고 발전시키며 이를 실행, 새로운 기술과 시스템)은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 비전과 집단가치지향성이 기각이 되었다는 통계에 집중하기보다는 지금의 시대에는 비전(이상적이고 차별적인 미래 이미지, 미래의 청사진, 미래지도등)과 집단가치지향성(사익 보다는 집단의 공익 우선) 보다는 혁신성(아이디어나 행동을 생성하고 발전시키며 이를 실행, 새로운 기술과 시스템)이 CEO와 근로자간의 가치일치성을 보인다는 것을 찾아낸 것이 의미있는 내용으로 해석될 수 있다.

둘째, 컨설턴트의 역량(공통역량, 직무역량, 관리역량)이 근로자와의 가치일치성에 영향을 미치는 부분에 대해서는 공통역량과 직무역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미치지 않는 것으로 가설은 기각되었다. 그러나 관리역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 근로자들은 컨설



턴트의 공통역량, 직무역량에 해당되는 특성보다 근로자 본인들과의 관계지향적인 부분에 해당하는 관리역량이 더욱 영향을 미치는 것으로 생각을 하는 것으로 해석될 수 있다.

셋째, 가치일치성은 전략컨설팅 완성도와 활용도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. CEO, 컨설턴트의 가치일치성이 긍정적인 결과로 나타나는 것으로 해석될 수 있다.

넷째, 완성도는 활용도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설팅의 완성도가 높을수록 즉시 활용할 수 있는 부분이 많을 것이라라고 해석될 수 있다.

다섯째, 전략컨설팅 성공에서는 완성도, 활용도 모두 만족도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전략컨설팅은 의뢰기업, 수진기업의 이해관계가 맞아져서 전략적으로 진행하는 컨설팅인 만큼 완성도가 높을수록 즉시 활용이 가능하고 이것이 모두 만족도에 긍정 영향을 미치는 것이다 라고 해석될 수 있다.

여섯째, 만족도는 경영성과 기여도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 전략적으로 진행된 컨설팅인 만큼 만족도가 높다는 것은 역으로 완성도와 활용도가 높다는 것이고, 그로인해 경영성과에 긍정적으로 기여한다는 것으로 해석될 수 있다.

## 5.2 시사점

시사점을 살펴보면,

첫째, 예전에 비해서 기업과 근로자와의 관계가 상당히 달라진 상황에서 CEO의 가치관 중에 혁신성이 가치일치성을 통한 기업의 성장에 핵심적으로 정(+)의 영향을 미친다는 것을 알 수 있게 되었고, 비전과 집단가치지향성은 상대적으로 미미한 영향을 미친다는 것을 알게 되었고, 시대가 흘러갈수록 이 차이는 커질 것으로 생각된다.

둘째, 컨설턴트는 CEO에 한정해서 비즈니스컨설팅을 한다면 통계적



결과가 달라질 수도 있겠지만, 컨설팅 현장에서의 실무는 CEO뿐만 아니라, 수진기업에서 근무하는 근로자들과 함께 컨설팅을 수행 해야하는 부분이 많은 만큼, 공통역량(자질, 소양, 책임감, 성품, 지식등), 직무역량(업무수행능력, 전략적 사고능력, 문제점 분석과 대안제시능력 등) 보다는 관리역량(협조유도능력, 관계구축능력, 관리력, 팀워크능력등)이 보다 중요해 지고 있다는 부분을 알 수 있다.

셋째, 이렇게 CEO, 컨설턴트가 근로자와의 가치일치성에 정(+)의 영향을 미쳤을 때 컨설팅의 완성도가 높아질 것이고, 이로 인한 컨설팅 결과물의 활용도는 더욱 가치 있어지며, 만족도가 높아짐과 동시에 경영성과에도 긍정적인 기여를 하는 것을 알 수 있다.

### 5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구는 혁신성, 관리역량 같은 부분을 찾아낸 것에 의의가 있다고 하지만, 본 연구는 몇 가지 한계점을 갖고 있어 향후에 보다 개선된 후속연구가 이루어져야 한다고 판단된다.

첫째, 본 연구는 인구분포중 성별부분에서 남성이 100%를 차지한다. 여성이 없었던 것은 아니었지만 불성실 응답자의 대부분이 여성이어서. 향후 여성들의 가치관은 어떠한지 여성CEO들과 컨설턴트의 관계, 여성CEO들과 근로자들과의 관계를 알아보는 연구를 고려해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 제안한 연구모형에서의 기각된 변수들과 부(-)의 영향을 미치는 변수들을 실질적인 현장에서 유익한 시사점이 제시될 수 있도록 차후의 연구에 고려해볼 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서의 변수들과는 다른 관점의 변수들을 찾아내어 전략컨설팅의 성공과 활용에 도움이 되는 연구를 고려할 필요가 있다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 고광만 (2013). “기업가정신 및 사회적자본이 지식경영과 혁신에 미치는 영향: 중소기업 이업종융합회를 중심으로”. 상지대학교 대학원 박사학위논문.
- 곽재민 (2017). “경영컨설팅 성과에 역량이 미치는 영향에 관한 연구: 파트너링과 프로젝트 신규성의 조절효과를 중심으로”. 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 곽홍주 (2008). 한국컨설팅시장의 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형 구축에 관한 연구. 『전문경영인연구』, 11(1), 1-23.
- 곽홍주 (2008). “경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구”. 경기대학교 서비스 경영전문대학원 박사학위논문.
- 구동모 (2017). 『기초·조절·매개효과분석 연구방법론』. 하남: 창명
- 김광열 (2014). “외식기업의 기술혁신활동이 경영성과에 미치는 영향 연구: 기술사업화능력의 매개효과 및 개인혁신성의 조절효과를 중심으로”. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희 (2008). 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』. 서울: 청람.
- 김달식 (2008). “직무특성과 직무성과 간 가치일치의 조절효과에 관한 연구”. 대전대학교대학원 대학원 박사학위논문.
- 김문준 (2015). “컨설턴트 역량이 조직성과에 미치는 영향: 경영자 특성과 조직지원의 조절효과를 중심으로”. 공주대학교 대학원 박사학위논문.
- 김문준 (2017). 조직구성원이 인식하는 경영성과에 영향을 미치는 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과에 관한 연구. 『기업경영리뷰』, 8(2), 231-255.
- 김문준, 장석인 (2015). 경영진의 컨설턴트 역량과 경영성과 간의 관계에서 변혁적 리더십의 조절효과에 관한 연구. 『경영컨설팅연구』, 15(1), 195-210.

- 김성환 (2016). “사회적 기업 근로자의 지속가능경영 인식이 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구”. 계명대학교 대학원 석사학위논문.
- 김용호 (2018). “컨설턴트 역량의 효과성에 관한 연구”. 호남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김은상 (2002). 조직몰입과 경력몰입의 관계유형이 이직의도, 수행노력, 학습동기에 미치는 효과. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 15(1), 41-63.
- 김익성 (2006). 중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업 컨설팅 발전전략 연구. 『중소기업연구원』, 79-171.
- 김익성 (2008). 중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석. 『한독사회과학논총』, 18(1), 159-186.
- 김장기, 신윤창(2009). 공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안: W정부산하기관을 중심으로. 『한국조직학회보』, 6(1), 121-143.
- 김재훈 (2014). 신입사원의 개인주의-집단주의 성향이 조직유효성에 미치는 영향: 개인-조직가치일치성과 지원적 리더십의 조절효과를 중심으로, 『리더십연구』, 5(2), 99-132.
- 김준호 (2010). “교사의 핵심역량이 학생의 학교 삶의 질에 미치는 영향”. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 김준휘 (2019). “외식 컨설턴트 역량이 소상공인 컨설팅 만족과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 소상공인 이행요인의 조절효과를 중심으로”. 순천대학교 대학원 박사학위논문.
- 김후진 (2014). “경영컨설팅서비스와 경영컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 김후진, 전외술(2014). 글로벌시대의 경영컨설팅 서비스가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『관세학회지』, 15(2), 279-299.
- 나명엽 (2012). “인턴사원제도가 조직사회화와 개인-조직 가치일치 및 성과에 미치는 효과에 대한 연구”. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 노승용 (2006). [알기 쉬운 연구방법론7] 델파이 기법: 전문적 통찰로 미래에 예측하기. 『국토교육원』, 299, 53-62.
- 라영재 (2012). 공공기관의 사회적 책임과 공정사회. 『한국조세연구원 재정포

- 럼』, 8-28.
- 류지춘, 이신동, 이정규 (2015). 영재교육 담당 교원의핵심역량 현 수준 분석 및 역량 강화 방안. 『영재와 영재교육』, 14(3), 5-30.
- 문형준, 김태형, 임춘성 (2010). 컨설팅 역량평가모델 개발 및 적용. 『Entrue Journal of Information Technology』, 9(2), 93-106.
- 민병준, 박경희 (2004). 호텔조직의 팀임파워먼트가 비재무적 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국호텔경영학회지』, 14, 115-133.
- 박병선, 김현수, 양경식 (2006). 성공적인 전사적 아키텍처 구축을 위한 위험 요인에 관한 연구. 『한국 IT 서비스학회지』, 5(3), 1-23.
- 박소현, 이국희 (2009). IT 컨설턴트의 컨설팅역량: 컨설턴트와 고객의 인식 차이를 중심으로. 『Information System Review』, 11(1), 107-132.
- 박종훈, 강소라, 전현선 (2007). 경영전략 컨설팅 참여조직들 간의 상호작용에 관한 해석학적 사례연구. 『경영연구』, 22(4), 335-376.
- 박지호, 박태경 (2012). 제품혁신과 관리혁신이 기업성과에 미치는 영향. 『경영연구』, 27, 27-47.
- 박지환 (2002). 리더십 인지와 신뢰 및 가치일치의 중요성. 『한국인사·조직학회 춘계학술연구발표회 발표논문집』, 103-120.
- 박춘래, 황서진, 이충섭 (2011). 경영컨설팅과 기업성과의 관계 및 컨설팅활용도의 매개효과. 『산업경제연구』, 24(6), 3371-3388.
- 배용섭 (2013). “경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설턴트의 역량에 관한실증 연구”. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 배재성 (2019). “출연연 구성원이 인식하는 조직공정성과 연구 자율성이 긍정심리자본을 통하여 직무성과에 미치는 영향”. 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 서경화 (2015). 공공보건의료기관 근무의사 역량강화 프로그램 운영(안). 『의료정책포럼』, 13(1), 146-148.
- 서금자 (2009). “호텔종사원과 호텔조직에 대한 가치관의 일치성이 개인의 업무성과에 미치는 영향”. 호남대학교 대학원 석사학위논문.
- 서영선, 손정민 (2015). 중소기업의 CEO 혁신성, 학습 문화, 정보시스템 활용

- 용수준이성과에 미치는 영향: 김해 중소 제조 기업을 중심으로. 『국 제경영연구』, 26(1), 173-196.
- 손현철 (2013). “기술혁신성공요인, 혁신역량과 기업성과의 관계: 정부지원제 도의 조절효과를 중심으로”. 충북대학교 대학원 박사학위논문.
- 송거영, 홍정완, 유연우 (2014). 컨설팅 특성 요인이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향. 『한국디지털정책학회』, 12(7), 205 -215.
- 송지준 (2015). 『논문작성에 필요한 SPAA/AMOS 통계분석방법』. 서울: 21 세기사.
- 신유근 (1991). 한국기업의 사회참여활동: 그 가능성과 한계. 『사회과학논평』, 9, 73-85.
- 신재훈 (2019). “경영컨설턴트의 역량이 컨설팅 수진기업의 경영성과에 미치 는 영향: 수진기업 컨설팅 수용성의 매개효과를 중심으로”. 호서대학 교 벤처대학원 박사학위논문.
- 여우현 (2016). “경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미치는 영 향: IBK기업은행 경영컨설팅 수행기업을 중심으로”. 호서대학교 대학 원 박사학위논문.
- 여우현, 임왕규 (2016). 경영컨설턴트 역량 및 컨설팅완성도가 경영성과에 미 치는 영향. 『디지털융복합연구』, 14(6), 93-107.
- 오선희 (2014). “고성과 인적자원관리 관행과 조직성과 간의 관계에 관한 연 구: 인적자원유연성과 작업장 노사협력의 매개효과 검증을 중심으 로”. 영남대학교 대학원 박사학위논문.
- 우종필(2014). 『우종필 교수의 구조방정식모델 오해와 편견』. 서울: 한나래 아카데미.
- 원혜숙 (2014). “중소기업 최고경영자의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영 향: 사회적 자본의 매개효과를 중심으로”. 가천대학교 대학원 박사학 위논문.
- 유태용, 현희정 (2003). 개인과 조직성격간 부합, 개인과 직무특성간 부합이 조직과 직무에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 16(3), 201-222.

- 유향근 (2017). “중소기업 CEO의 가치관이 기업성과에 미치는 영향: 기업연령과 기업규모의 조절효과 및 가치일치성의 매개효과”. 대전대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤성환 (2009). “컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 이성, 박주완, 황승록 (2010). 기업의 혁신성이 교육훈련투자와 조직성과에 미치는 영향. 『농업교육과 인적자원개발』, 42(4), 275-296.
- 이영호 (2016). “중소기업 컨설팅 프로세스 및 컨설팅 환경이 컨설팅 성과에 미치는 영향”. 경일대학교 대학원 박사학위논문.
- 이오근 (2018). “컨설턴트 성격유형이 흡수역량과 성과에 미치는 영향: 중소기업컨설팅 수행자의 직무 자율성을 조절효과로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 이인수, 유연우 (2012). 컨설팅 산출물과 컨설팅 만족도를 매개로한 컨설팅 활용도에 미치는 성과 영향요인에 관한 실증연구. 『디지털융복합연구』, 10(3), 59-69.
- 이인호, 탁진국 (2010). 자기계발 동기가 혁신행동과 직무열의에 미치는 영향: 리더십의 조절효과를 중심으로. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 23(4), 605-633.
- 이재창, 박부권, 유혜경, 최상근, 고진영 (1981). 『청소년문제 종합진단 연구: 자아개념과 가치관을 중심으로』. 서울: 한국교육개발원.
- 이정출 (2010). “중소기업CEO의 경영컨설팅인식에 미치는 결정요인에 관한 연구”. 서울산업대학교 산업대학원 석사학위논문.
- 이지은, 서창적, 김승철 (2010). 컨설턴트 역량모델에 관한 연구: AHP 기법을 이용한 대기업, 중소기업 전문 컨설턴트의 역량 비교를 중심으로. 『한국경영학회 통합학술발표논문집』, 253-274.
- 이진규, 박지환 (2002). 리더십 인지와 신뢰 및 가치일치의 중요성. 『한국인사조직학회 발표논문집』, 103-120.
- 이철우 (2017). “중소기업 경영컨설팅이 수진기업의 이행요인을 매개로 성과에 미치는 영향: 가치공동창출을 조절효과로”. 건국대학교 대학원 박

사학위논문.

이한검, 이수광 (2001). 『인간관계론』. 파주: 형설출판사.

이흥민(2009). 역량평가: 『인적자본 역량모델 개발과 역량평가』. 서울: 리드  
리드출판.

장영 (1996). “경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석”. 한국과학기술원  
박사학위논문.

장용삼, 곽홍주 (2009). Consulting Management 가 컨설팅 성과에 미치는  
영향에 관한 연구. 『한국지적학회지』, 25(1), 31-42.

전우소 (2017). “컨설팅트선정기준이 컨설팅트역량지각, 컨설팅 완성도 및 재  
구매의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위  
논문.

전용수, 이경일, 고세라, 손성진 (2013). 기업의 사회적 책임활동이 경영성과  
에 미치는 영향: 최고경영자태도, CSR 기업특성, 관리통제시스템의  
매개/조절효과. 『경영교육연구』, 28(2), 213-234.

전인수, 배일현 (2006). 『서비스마케팅』. 서울: 한국맥그로힐.

정미라 (2018). “소상공인 경영컨설팅의 컨설팅 서비스품질과 정부신뢰가 컨  
설팅 지속사용의도에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원  
박사학위논문.

정지윤 (2019). “서울·경기 지역 외국인학교 교사의 직무역량 요구분석”. 고  
려대학교 대학원 석사학위논문.

정진곤, 이관춘 (1997). 한국인의 가치관 조사모형 개발을 위한 탐색적 연구-  
개인의 가치와 기업체의 가치를 중심으로. 『한림과학원 (편)』, 21,  
85-172.

정태용 (2014). “경영컨설팅 요인이 기업의 혁신활동과 경영성과에 미치는 영  
향에 관한 연구”. 영남대학교 대학원 박사학위논문.

조민호, 설증웅(2006). 『컨설팅 프로세스』. 서울: 새로운 제안.

조영대 (2005). 『비즈니스 컨설팅 서비스』. 서울: 남두도서.

조영복, 조기언, 송현성, 정동섭 (2016). 기업의 개방형 혁신이 공유가치창출  
에 미치는 영향. 『사회적 기업연구』, 9(2), 131-148.



- 조태준(2018). “상사의 변화지향 리더십이 조직구성원의 적응수행에 미치는 영향: 영역초월행동의 매개효과와 LMX의 조절효과를 중심으로”. 인천대학교 대학원 박사학위논문.
- 주원식 (2014). “소상공인의 소셜커머스 활용역량이 경영성과에 미치는 영향: 소셜커머스회사와의 관계와 창업가정신의 조절효과를 중심으로”. 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 채연수 (1999). “교육 서비스품질의 측정에 관한 실증적 연구: 상업계 고등학교를 중심으로”. 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 채준원 (2011). “컨설팅 유형에 따른 중소기업의 컨설팅 서비스 결정요인에 관한 연구”. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 최명규 (2014). “중소기업 경영컨설팅의 서비스품질이 인지된 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 최순영 (2004). “학습지향성 (Learning Orientation)이 기업성과에 미치는 영향에 관한 실증연구: 혁신능력, 시장기반능력, 경쟁력의 매개역할과 지식관리유형, 존속기간의 조절효과를 중심으로”. 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 최창호, 유연우 (2014). 고객과 컨설턴트 간의 유대관계 및 신뢰관계가 컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『디지털융복합연구』, 12(10), 87-96.
- 한상숙, 김남은 (2012). 간호사가 지각한 리더의 서번트 리더십이 리더효과, 리더만족 및추가적 노력에 미치는 영향: 리더 신뢰 및 가치일치의 매개효과를 중심으로. 『대한간호학회지』, 42(1), 85-94.
- 한연옥 (2007). “프로젝트관리자 역량이 프로젝트성과에 미치는 영향”. 숭실대학교 석사학위논문.
- 한창수 (2019). “컨설턴트와 클라이언트의 신뢰관계와 파트너십이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대한 연구: 감정이입 능력의 매개효과를 중심으로”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.
- 허문구, 문상미 (2010). 인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로. 『지식경영연구』, 11(2), 57-73.



- 홍세희 (2000). 구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. 『Korean Journal of Clinical Psychology』, 19(1), 161-177.
- 홍진혁, 조용상, 박형호, 최지호 (2012). CEO 경영성향, 혁신지향성 및 종업원 혁신활동이 경영성과에 미치는 영향. 『상품학연구』, 30(7), 19-32.
- 황성택 (2014). “자기 결정적 혁신행동에 의한 기업의 동형화 현상 이해”. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 황안숙 (2004). 『인적자원 개발과 관리』. 파주: 양서원.

## 2. 국외문헌

- Allen, J., & Davis, D. (1993). Assessing some determinant effects of ethical consulting behavior: The case of personal and professional values. *Journal of Business Ethics*, 12(6), 449-458.
- Appelbaum, S. H., & Steed, A. J. (2005). The Critical Success Factors in the Client-Consulting Relationship. *The Journal of Management Development*, 24(1), 68-93.
- Blase, J., & Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-Family Conflict in the Organization: Do life Role Values Make a Difference? *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Cazier, J. A. (2004). The relationships among value congruence, trust and behavioral intentions in e-business. Unpublished Doctoral Dissertation, Arizona State University.

- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms, *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information. *MIS Quarterly*, 13(3), 318-339.
- Durgee, J. F. (1996). Translating Values in Product Wants. *Journal of Advertising Research*, 36(6), 90-100.
- Dvir, D., Raz, T., & Shenhar, A. J. (2003). An empirical analysis of the relationship between project planning and project success. *International journal of project management*, 21(2), 89-95.
- Earley, P. C., & Gibson, C. B. (1998). Taking stock in our progress on individualism-collectivism: 100 years of solidarity and community. *Journal of management*, 24(3), 265-304.
- Edwards, J. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 6, pp. 283-357). Chichester, UK: Wiley.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. Minneapolis/St. Paul, MN: West.
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of management*,

26(4), 705–732.

- Gefen, D., Straub, D. W., & Boudreau, M. C. (2000). Structural equation modelling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(7), 1–78.
- Gortner, H. F. (1994). Values and ethics. In T. L. Cooper (Ed.), *Handbook of Administrative Ethics* (pp. 373–390). New York: Marcel Dekker, Inc.
- Green, P. C. (1999). *Building robust competencies: Linking human resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hambrick, D. C., & Brandon, G. L. (1988). Executive values. In D. Hambrick, (Ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hatton, L., & Raymond, B. (1994). Developing small business effectiveness in the context of congruence. *Journal of Small Business Management*, 32(3), 76–89.
- Ho, D. Y., & Chiu, C. (1994). Component ideas of individualismcollectivism, and social organization: An application in the study of Chinese culture. In U. Kim, H. Triandis, C. Kagitcibasi, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (pp. 123–136). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad?. *Organizational dynamics*, 9(1), 42–63.
- Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences. In N. Bleichrodt & P. J. D. Drenth (Eds.), *Contemporary issues in cross-cultural psychology* (pp. 4–20). Netherlands: Swets &

Zeitlinger Publishers.

- Hofstede, G. (1997). *Culture and Organisations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and its importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
- Hui, C. H., & Triandis, H. C. (1986). Individualism-collectivism: A study of cross-cultural researchers. *Journal of cross-cultural psychology*, 17(2), 225-248.
- Joshi, K. D., & Kuhn, K. M. (2007). What it takes to succeed in information technology consulting: Exploring the gender typing of critical attributes. *Information Technology & People*, 20(4), 400-424.
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603.
- Kaplan R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kubr, M. (2002). Coping with the Future. *Consulting to Management*, 13(4), 25-32.
- Ling Y., Zhao H., & Baron R. A. (2007). Influence of Founder-CEO's Personal Values on Firm Performance: Moderating Effects of Firm Age and Size. *Journal of Management*, 33(5), 673-696.
- McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394-404.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in

- organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of management*, 24(3), 351–389.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for ethical leadership in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4), 266–276.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161–1183.
- Miller, D., Kets de Vries, M. F., & Toulouse, J. M. (1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment. *Academy of Management journal*, 25(2), 237–253.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training & development*, 51(8), 73–78.
- Nidumolu, S. R. (1996). Standardization, requirements uncertainty and software project performance. *Information & Management*, 31(3), 135–150.
- Nightingale, D. V., & Toulouse, J. M. (1977). Toward a multilevel congruence theory of organization. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 264–280.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process. *Journal of Management studies*, 27(3), 305–327.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1993). Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 12(5), 341–347.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly*, 15(3), 329–354.
- Robbins, S. P. (1996). Organizational Behavior: Concepts, controversies,

- applications(7th ed.), New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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.
- Sarinnapakorn, F., & Sucaromana, U. (2013). Emotional intelligence among business consultants: A comparative study. *Asian Social Science*, 9(3), 1-6.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shapiro, E. C., Eccles, R. G., & Soske, T. L. (1993). Consulting: has the solution become part of the problem?. *MIT Sloan Management Review*, 34(4), 89-95.
- Shrnhur, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5-13.
- Simon, A., & Kumar, V. (2001). Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success. *Management Decision*, 39(5), 362-372.
- Simsek, Z., Veiga, J. F., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal*, 48(1), 69-84.
- Slusher, B. J., Helmick, S. A., & Metzen, E. J. (1983). Perceived economic well-being: The relative impact of value concordance

- and resource adequacy. In M. M. Dunsing (Ed.), *Proceedings of the Symposium on Perceived Economic Well-Being* (pp. 14–26). Urbana–Champaign: University of Illinois, Agricultural Experiment Station.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343–377.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2005). The origins of vision: Effects of reflection, models, and analysis. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 121–148.
- Taylor, J. (2006). *A survival guide for project managers*. New York: Amacom Books.
- Triandis, H. C. (1990). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. In J. Berman (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 41–133). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Van der Helm, R. (2009). The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of visions of the future and the process of envisioning. *Futures*, 41(2), 96–104.
- Wagner III, J. A. (1995). Studies of individualism–collectivism: Effects on cooperation in groups. *Academy of Management journal*, 38(1), 152–173.
- Waldman, D. A., De Luque, M. S., Washburn, N., House, R. J., Adetoun, B., Barrasa, A., ... & Wilderom, C. P. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: A GLOBE study of 15 countries. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 823–837.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader–member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers'

performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420–432.

Werbel, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The use of person–group fit for employment selection: A missing link in person–environment fit. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration. *The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 40(3), 227–240.

Williams, A. P., & Woodward, S. (1997). The competitive consultant: a client-oriented approach for achieving superior performance. Basingstoke, UK: Macmillan.

Zeira, Y., & Avedisian, J. (1989). Organizational planned change: Assessing the chances for success. *Organizational Dynamics*, 17(4), 31–45.

HANSUNG  
UNIVERSITY



## 부 록

### 〈설 문 지〉

중소기업 CEO가치관과 컨설턴트 역량이 전략컨설팅 성공과 성과에 미치는 영향

안녕하십니까?

귀한 시간을 내어 설문에 응해 주셔서 진심으로 감사를 드립니다.

본 설문은 전략컨설팅을 수행한 중소기업 CEO를 대상으로 “중소기업 CEO의 가치관과 컨설턴트 역량이 전략컨설팅 성공과 성과에 미치는 영향”에 필요한 자료를 수집하기 위한 것입니다.

귀하의 진실하고 솔직한 응답들은 연구에 아주 중요한 자료가 될 것이며, 응답을 해주신 모든 내용들은 통계적으로만 이용이 되고 통계법 33조에 따라 회사와 개인의 개인적인 사항은 일체 비밀이 보장되며, 학문연구의 목적 이외의 용도로는 사용되지 않습니다.

본 설문은 총 5개 항목, 61문항으로 구성되어 있으며, 약 5~10분 정도의 시간이 소요됩니다.

귀하와 귀사의 무궁한 발전을 진심으로 기원합니다.

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

스마트융합 컨설팅학과

지도교수: 유 연 우

연구자: 송 명 도

연 락 처: 010-2997-2438 smd7570@naver.com

1. 다음은 ‘CEO의 가치관’에 대한 문항들입니다.

1) CEO의 비전에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 비전을 바탕으로 경영목표를 수립하고 있다.					
2	나는 비전에 의하여 전략과 실행계획을 수립하고 있다.					
3	나는 조직 발전에 대한 명확한 비전이 우리 회사에 있음을 알고 있다.					
4	나는 구성원들과 회사의 미래에 대한 비전을 공유하고 있다.					
5	회사의 미래 모습을 주체적으로 표현하고 있다.					
6	회사 비전은 우리 회사만이 가진 차별점이 명시되어 있다.					

2) CEO의 혁신성에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 변화와 혁신을 중시한다.					
2	나는 경영, 기술, 제품, 서비스 등의 혁신에 적극적인 편이다.					
3	나는 새로운 경영기법 도입을 위하여 많은 노력을 한다.					
4	나는 업무 중에 새로운 서비스 기술 혹은 방법을 찾는다.					
5	나는 새로운 사업에 진출하기 위한 기술과 능력의 축적을 중요시한다.					
6	나는 생산제품 또는 서비스의 품질개선 활동을 적극 장려한다.					

3) 집단가치 지향성에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 집단과 개인이 조화를 이루는 것을 매우 중요하게 생각한다.					
2	나는 가능하다면 다른 사람들과 보조를 맞추며 함께 작업하기를 원한다.					
3	나는 나의 생각보다는 주위 사람들의 의견을 들어서 일하려 노력한다.					
4	나는 일부가 헌신적으로 일을 하였지만, 전 직원이 잘 한 것으로 동등하게 인정한다.					
5	나는 사원들의 의견을 충분히 들으려고 노력한다.					

2. 다음은 ‘컨설턴트 역량’에 관한 문항들입니다.

1) 공통역량에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	컨설턴트는 고객의 요구를 수용하고, 이를 충족하고자 노력하여야 한다.					
2	컨설턴트는 전문가로서 품위 유지 및 이미지 관리를 수행하여야 한다.					
3	컨설턴트는 컨설팅 프로젝트 수행에 있어서 일관성 있는 태도와 자세를 유지하는 자기 통제력을 갖추어야 한다.					
4	컨설턴트는 반드시 목표달성을 하겠다는 의지와 적극적으로 노력하려는 자세를 보여야 한다.					
5	컨설턴트는 프로젝트 수행에 있어서 일관성 있는 태도와 자세를 유지하는 자기 통제력을 갖추어야 한다.					
6	컨설턴트는 도덕적 책무와 직업적 윤리를 준수하여야 한다.					

2) 직무역량에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	컨설턴트는 정보를 종합하거나 핵심적인 문제 파악을 위한 전략적사고의 능력을 갖추어야 한다.					
2	컨설턴트는 컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션을 조달하는 능력을 갖추어야 한다.					
3	컨설턴트는 컨설팅을 성공적으로 수행하기 위한 방법론과 해당업종 및 직무에 대한 전문지식을 보유하여야 한다.					
4	컨설턴트는 컨설팅 수행시 발생된 문제점에 대한 분석능력 및 대안제시 능력을 갖추어야 한다.					
5	컨설턴트는 컨설팅 수행과정에서 필요한 각종 문서작성 능력을 갖추어야 한다.					
6	컨설턴트는 컨설팅 수행과정에서 필요한 의사 표현과 전달, 인터뷰, 프리젠테이션 같은 커뮤니케이션 능력을 갖추어야 한다.					

3) 관리역량에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	컨설턴트는 고객사의 지원과 정보획득을 통한 고객사와의 관계구축 능력을 갖추어야 한다.					
2	컨설턴트는 최상의 성과를 위한 제안 또는 팀을 이끄는 리더십역량을 갖추어야 한다.					
3	컨설턴트는 주어진 기간 내에 프로젝트를 성공적으로 수행하기 위한 관리 및 추진력을 갖추어야 한다.					
4	컨설턴트는 컨설팅 수행시 팀원들 간의 시너지 창출과 원활한 조직운영 팀워크 능력을 갖추어야 한다.					
5	컨설턴트는 팀원의 지도와 동기부여를 위한 코칭 및 임파워먼트 능력을 갖추어야 한다.					
6	컨설턴트는 컨설팅 수행과정의 다양한 상황에 적응하는 프로젝트 추진능력을 갖추어야 한다.					

### 3. CEO의 가치일치성에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	나는 회사의 혁신 또는 변화의 필요성에 대하여 충분히 공감하고자 노력한다.					
2	나는 회사의 핵심가치를 전 직원들과 공유하고자 노력한다.					
3	나는 회사의 비전 및 경영목표에 대하여 직원들과 공유하고자 노력한다.					
4	나는 회사의 핵심가치에 대하여 직원들과의 일치성을 도모하는 것이 중요하다고 생각한다.					
5	나는 회사의 경영상황에 대하여 투명하게 공유하고자 노력한다.					

### 4. 경영컨설팅 성공에 관한 문항들입니다.

#### 1) 경영컨설팅 완성도에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	컨설팅은 계획된 일정대로 수행되었다.					
2	수임된 업무 범위를 효과적으로 충족하였다.					
3	업무 수행은 주어진 예산 내에서 완료하였다.					
4	결과물로 제공된 자료와 데이터는 적합하였다.					
5	컨설팅 해결안은 현실적이며 적용 가능성이 높았다고 생각한다.					
6	컨설팅 실행방안은 구체적으로 제시되었다고 생각한다.					

2) 경영컨설팅 활용도에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	컨설팅 결과를 실제 업무에 반영하고자 노력하였다.					
2	컨설팅 결과물에 대한 활용을 높이하고자 노력하였다.					
3	컨설팅 결과를 장기적으로도 업무에 반영할 계획이다.					
4	컨설팅 결과를 수용하고자 업무 개선이나 변화를 도모하고자 노력하였다.					
5	컨설팅 결과의 반영을 위해 직원간 의사소통이나 공유하고자 노력하였다.					

5. 경영컨설팅 성과에 관한 문항들입니다.

1) 경영컨설팅 만족도에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	전반적으로 컨설팅 서비스에 만족한다.					
2	컨설팅을 통해서 얻고자 했던 기본 목적이 충족되었다고 생각한다.					
3	컨설팅 서비스는 어느 정도 효과가 있었다고 생각한다.					
4	컨설팅 서비스에 소요된 비용과 비교하여 만족하였다.					
5	컨설팅 서비스는 약속대로 잘 이행되었다고 생각한다.					

2) 경영성과 기여도에 관한 질문입니다.

	구 분	전혀 아니다	아니다	보통	그렇다	매우 그렇다
1	컨설팅 후 브랜드 인지도가 높아졌다고 생각한다.					
2	컨설팅 후 업무관리 효율성이 향상되었다고 생각한다.					
3	컨설팅 후 회사 고객들의 고객만족도가 향상되었다고 생각한다.					
4	컨설팅을 통하여 회사의 사업 프로세스나 업무 프로세스가 개선되었다고 생각한다.					
5	컨설팅을 통하여 회사의 당면한 문제가 해결 또는 개선되었다고 생각한다.					

6. 일반적인 사항에 관련된 항목들입니다.

1) 귀하의 성별은 어떻게 되시나요?

(1) 남 (2) 여

2) 귀하의 연령은 어떻게 되시나요?

(1) 30대 이하 (2) 31~40세 (3) 41~50세 (4) 51~60세 (5) 60세 이상

3) 귀하의 학력은 어떻게 되시나요?

(1) 고졸 (2) 전문대졸 (3) 대학졸업 (4) 대학원이상

4) 귀사의 종업원 수는 어떻게 되시나요?

(1) 10명미만 (2) 10명~30명 (3) 30~50명  
(4) 50명~100명 (5) 100명이상

5) 귀사의 설립년수는 어떻게 되시나요?

(1) 1년미만 (2) 1~2년 (3) 2~3년 (4) 3~5년  
(5) 5~7년 (6) 7~10년 (7) 10년 이상

## ABSTRACT

Effect of small and medium-sized business CEO's values and consultant capabilities on strategic consulting success and performance.

–CEO values, Consultant capabilities, Focusing on the consistency of values–

Song, Myung-Do

Major in Smart Convergence consulting

Dept. of Smart Convergence consulting

Graduate School of knowledge

Service Consulting

Hansung University

The consulting market is changing rapidly. The necessary competencies, thoughts, and values of the corporate CEO have become more important, and the position of workers has also become very important unlike in the past.

As a result, the competence of consultants has also changed in the way they affect companies. It is no longer an era where the CEO alone pushes and leads just because it is a small company or SME. We are in a situation where we have to think about the direction of the company together with our workers and get help from an external expert, a strategy consultant. So, by adding a little more to the study of the relationship between the CEO or the company and the strategic consultant, we conducted a study on the effect of value coincidence with workers. And it was confirmed that innovation performance and management competency had a positive effect.



The contents of this study will be helpful not only to current consultants, but also to Sujin Enterprises and their CEOs.

【Keywords】 Strategic consulting success and performance, consultant competency, values, group value orientation, value consistency

