



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

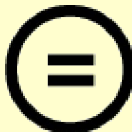
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동이
컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

김 태 완

석사학위논문
지도교수 유연우

컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Consulting Consumer
Factors and Change Management Activities on
Consulting Performance



HANSUNG
UNIVERSITY

2018년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 태 완

석사학위논문
지도교수 유연우

컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the Effect of Consulting Consumer
Factors and Change Management Activities on
Consulting Performance

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 태 완

김태완의 컨설팅학 석사학위 논문을 인준함

2018년 12월 일



HANSUNG
UNIVERSITY

심사위원장 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

심 사 위 원 _____(인)

국 문 초 록

컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원

지식서비스 & 컨설팅 학과

매니지먼트 컨설팅 전공

김 태 완

기업이 외부 전문기관 또는 전문가로부터의 컨설팅을 통해 실제 성과를 창출하기 위해서, 컨설팅 수요자 측인 기업이 컨설팅 수진과정과 수진 후에 어떠한 노력을 기울여야 할 것인가라는 연구 질문을 가지고, 컨설팅 성과 요인 중 수요자 측 요인과 변화관리 활동 그리고 조직 내 이해관계의 상충에서 비롯되는 갈등에 대한 관리전략과 컨설팅 성과 간의 관계를 실증적 연구를 통하여 규명하고자 한다.

본 연구는 문헌조사를 통해 설문조사를 실시하고, 통계적인 기법을 통해 연구모형과 가설을 검증하는 방법으로 진행하였다. 설문조사는 2018년 상반기 범농협 사업재편 컨설팅을 실시하고 현재까지 그룹차원의 경영혁신을 진행하고 있는 농협중앙회 및 농협경제지주 산하 12개 회사를 대상으로 자료를 수집하였으며, SPSS 22.0 통계 패키지를 사용하여 신뢰도와 타당도를 검정하고 회귀분석을 통해 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 인과관계, 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 요인간의 인과관계, 변화

관리 요인과 컨설팅 성과 간의 인과관계를 검증하였고, 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과의 관계에 있어 변화관리 활동의 매개효과 분석하였으며, 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과, 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동의 관계에 있어 협력적 갈등관리의 조절효과를 실증적으로 분석하였다.

연구 결과를 요약하면, 컨설팅 수요자 요인의 모든 변수들이 컨설팅 성과와 변화관리 활동에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 변화관리 활동의 모든 변수들이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미쳤다. 또한, 변화관리 활동의 모든 변수들은 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 관계에서 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로, 협력적 갈등관리 전략은 컨설팅 수요자 요인이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절하지 못하지만, 컨설팅 수요자 요인의 모든 변수들이 변화관리 활동의 변수 중 교육 및 훈련에 미치는 영향관계를 강화하는 방향으로 조절효과가 있는 것으로 검증되었다.

이상의 연구 결과를 볼 때, 컨설팅 성과를 향상시키기 위해서는 컨설팅사 또는 컨설턴트가 제공하는 높은 품질의 컨설팅 서비스 뿐 만 아니라 컨설팅 수요자 측인 수진기업의 적극적인 노력이 필요한 것을 알 수 있다. 컨설팅 수행 단계에서는 경영자의 적극적인 관심과 지원, 컨설팅 참여도 및 컨설팅의 목표와 과제에 대한 높은 이해도가 요구되며, 컨설팅 수진 후 기업혁신 추진단계에서는 조직 구성원들이 일하는 방식과 시스템의 변화를 인식하고 변화를 부작용 없이 빠른 시간 내에 수용할 수 있도록 전사적인 변화관리 활동을 계획하고 실행하는 것이 필요하다. 아울러, 컨설팅 수행과정과 혁신활동 추진 과정에서는 반드시 저항이 발생하고, 다양한 관계자들의 이해가 충돌하여 갈등을 야기 시키기 때문에 이에 대한 갈등해결 전략이 필요하다. 특히, 협력적 갈등관리 전략은 컨설팅 결과의 적용에 따른 기업변화를 구성원에게 인식시키고 숙련시키는 교육 훈련의 효과를 강화할 수 있기 때문에, 갈등 발생 시 조직원들의 협력관계를 강화하는 방향으로 갈등을 해결해 나가는 노력이 필요할 것이다.

【주요어】 컨설팅, 컨설팅 수요자 요인, 컨설팅 성과, 변화관리, 갈등관리

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 배경 및 목적	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성	3
1) 연구의 방법	3
2) 연구의 구성	4
제 2 장 이론적 배경	6
제 1 절 컨설팅 수요자요인	6
1) 컨설팅의 개념	6
2) 컨설팅 수요자요인에 관한 선행연구	8
제 2 절 변화관리 활동	10
1) 변화관리의 개념	10
2) 변화관리 활동에 관한 선행연구	13
제 3 절 갈등관리 전략	16
1) 갈등관리의 개념	16
2) 갈등관리 전략에 관한 선행연구	17
제 4 절 컨설팅 성과	20
제 5 절 변화관리 활동의 매개효과	21
제 6 절 갈등관리 전략의 조절효과	22
제 3 장 연구 설계	24
제 1 절 연구의 모형 및 가설의 설정	24
1) 연구모형 설계	24
2) 연구가설 설정	25
제 2 절 변수의 조작적 정의	30
제 3 절 조사설계 및 분석방법	31
1) 자료 수집 및 표본의 선정	31

2) 설문지 구성	32
3) 분석방법	32
제 4 장 실증분석	33
제 1 절 표본의 특성	33
제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석	34
1) 탐색적 요인분석	34
2) 신뢰도 분석	36
제 3 절 상관관계 분석	37
제 4 절 연구가설의 검정	38
1) 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 인과관계	38
2) 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 인과관계	39
3) 변화관리 활동과 컨설팅 성과 간의 인과관계	41
4) 변화관리 활동의 매개효과	42
5) 협력적 갈등관리 전략의 조절효과	44
6) 연구 가설의 검정결과 요약	54
제 5 절 연구결과에 대한 논의	56
제 5 장 결 론	61
제 1 절 연구결과 요약	61
1) 컨설팅 수요자요인, 변화관리 활동, 컨설팅 성과 간의 인과관계	62
2) 매개효과(변화관리 활동)	62
3) 조절효과(협력전략)	62
제 2 절 연구의 시사점	63
제 3 절 연구의 한계 및 향후과제	64
참 고 문 헌	66
부 록	71
ABSTRACT	75

표 목 차

<표 2-1> 컨설팅에 대한 정의	7
<표 2-2> 대표적인 변화관리 모델	12
<표 3-1> 연구변수의 조작적 정의	30
<표 3-2> 표본의 설계	31
<표 3-3> 설문지 구성	32
<표 4-1> 조사 표본의 특성	33
<표 4-2> 탐색적 요인분석 결과	35
<표 4-3> 신뢰도 분석	36
<표 4-4> 상관관계 분석	37
<표 4-5> 컨설팅 수요자 요인이 컨설팅 성과에 미치는 영향	38
<표 4-6> 컨설팅 수요자 요인이 커뮤니케이션에 미치는 영향	39
<표 4-7> 컨설팅 수요자 요인이 교육 및 훈련에 미치는 영향	40
<표 4-8> 변화관리 활동이 컨설팅 성과에 미치는 영향	41
<표 4-9> 커뮤니케이션의 매개 영향	42
<표 4-10> 교육 및 훈련의 매개 영향	43
<표 4-11> 경영자지원과 컨설팅 성과 간 협력전략의 조절효과 분석 결과 ..	45
<표 4-12> 구성원참여도와 컨설팅 성과 간 협력전략의 조절효과 분석 결과 ..	46
<표 4-13> 과제이해도와 컨설팅 성과 간 협력전략의 조절효과 분석 결과 ..	47
<표 4-14> 경영자지원과 커뮤니케이션 간 협력전략의 조절효과 분석 결과 ..	48
<표 4-15> 구성원참여도와 커뮤니케이션 간 협력전략의 조절효과 분석 결과 ..	49
<표 4-16> 과제이해도와 커뮤니케이션 간 협력전략의 조절효과 분석 결과 ..	50
<표 4-17> 경영자지원과 교육훈련 간 협력전략의 조절효과 분석 결과 ..	51
<표 4-18> 구성원참여도와 교육훈련 간 협력전략의 조절효과 분석 결과 ..	52
<표 4-19> 과제이해도와 교육훈련 간 협력전략의 조절효과 분석 결과 ..	53
<표 4-20> 가설검정 결과 요약	54

그림 목 차

[그림 1-1] 연구의 흐름도	5
[그림 2-1] Rahim의 갈등관리 모델	17
[그림 3-1] 연구모형	24



제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 배경 및 목적

자본주의 경제에서 기업은 재화와 서비스를 만들어 내고 배급하는 유일한 생산경제의 단위체이며, 정부와 가게로 대표되는 소비경제 단위체와 함께 국가경제를 영위하고, 구성원의 삶을 지탱하는 근원이 된다. 따라서 자본주의를 채택하고 있는 모든 국가는 기업의 성장과 발전에 많은 노력을 기울이고 있으며, 자본주의 시스템 내의 모든 기업 또한 오랜 기간 존속하면서 지속적으로 부가가치와 이윤을 창출하기 위해 모든 수단들을 동원하고 있다.

그러나, 2018년 1월 세계경제포럼의 보고서에 따르면 S&P500지수 편입 기업들의 평균수명은 1920년대에 67년이었으나 지금은 15, 18년에 불과하며, 글로벌 컨설팅 그룹인 이노사이트(2018)는 2018년 기업 존속 전망에서 기업의 존속기간이 1964년 평균 33년에서 2016년에는 24년으로 감소했고, 2027년에는 약 12년까지 급속히 감소할 것으로 내다보았다(한국능률협회컨설팅[KMAC], 2018).

이러한 기업 평균수명의 단축은 기술혁신 속도와 제품 수명주기가 점점 더 빨라지는 경영환경 속에 기업들이 그 변화의 속도를 추격하는데 많은 어려움을 겪고 있기 때문이다. 2016년 다보스 포럼에서 제기된 4차 산업혁명의 개념은 이러한 변화의 속도가 향후 더욱 심화될 것임을 암시하고 있다. 빅데이터, 인공지능, 로봇, 무인자동차, 3D 프린터 등 신기술의 등장과 디지털 혁명은 경제, 사회, 문화의 전반적인 틀을 바꾸어 놓고 있으며, 여기에 적응하여 변화하지 못하는 기업들은 도태의 길로 갈 수밖에 없는 환경에 놓여있다.

이와 같이, 오늘날 기업들은 과거 어느 때 보다 끊임없는 변화와 혁신을 요구받고 있으며, 빠르게 변화하는 내·외부 환경 속에서 생존과 성장을 위한 지속적인 자기진단과 올바른 전략수립, 그리고 신속한 실행을 통한 높은 성과 창출력을 확보하는 것이 더욱 더 중요하게 되었다. 그러나 여전히

많은 기업들은 과거의 경험과 객관화 되지 않은 생각을 근거로 경영전략을 수립하고 있으며, 이로 인해 빈번히 시행착오를 겪고 있는 것이 현실이다. 이러한 한계를 극복하기 위해서는 객관적인 시각과 풍부한 경험을 갖춘 외부 전문가 또는 전문기관의 도움을 받아 문제점을 개선하거나, 새로운 경영기법을 도입하고, 장기 성장전략을 마련하는 노력들이 매우 유용하다 하겠다. 그런데, 문제는 많은 기업들이 전문성과 역량이 뛰어난 컨설팅사로부터 컨설팅을 수진하고도 당초 기대한 만큼의 성과를 내지 못하는 경우가 많다는 사실이다.

컨설팅이 성공하기 위해서는 컨설턴트의 전문성, 컨설팅 수행능력, 컨설팅 회사의 인지도 등 컨설팅을 제공하는 공급자의 역할 뿐 만 아니라 컨설팅에 대해 충분한 이해, 컨설팅에 대한 신뢰 등 수요자인 기업의 역할 또한 중요하다(곽홍주, 2008).

그러나, 컨설팅이 공급자 및 수요자의 충분한 역할을 통해 이루어 졌더라도, 그 결과가 실제 기업의 경영혁신 및 경영성파로 이어지지 못하는 경우가 많은데, 이는 컨설팅을 통해 아무리 훌륭한 진단과 전략이 수립되더라도 이를 실행하는 과정에서 기업이 충분한 변화관리 프로그램을 수행하지 않거나 소홀히 하기 때문이다. 심리학자인 르윈(1947)은 조직은 새로운 시스템, 과정 및 구조가 도입되는 것만으로는 변화하지 않는다고 하였으며, 김계수(2007)는 컨설팅을 통해 새로 도입되는 업무프로세스를 포함한 경영혁신이 실패하는 원인의 상당부분이 변화관리의 영역이라고 하였다.

이는, 컨설팅이 성과로 이어지기 위해서는 컨설팅 수진과정 뿐만 아니라 수진 후에도 지속적인 변화관리 활동이 매우 중요한 영향 요인이라는 것을 설명하고 있다고 말할 수 있다.

컨설팅 성과에 관련된 연구는 오랜 기간 많은 학자들에 의해 이루어지고 있다. 그런데 많은 연구들이 컨설팅 공급자 측면과 수요자 측면의 성공요인 또는 컨설팅 서비스 품질 요인에 초점을 맞추어 진행되어 왔으며, 컨설팅 수진기업의 적극적인 역할이 필요한 혁신활동이나 변화관리 활동과의 연관성에 대한 연구는 매우 드문 것이 사실이다.

그래서 본 연구에서는 4차 산업혁명 시대에 지속적인 생존을 위해 끊임

없는 변화와 혁신을 요구 받고 있는 기업들이 외부 자문기관을 활용하여 새로운 전략, 사업모델, 업무프로세스 등을 혁신하는 과정에서 컨설팅의 수혜자로서 어떠한 노력을 기울여야 하는가라는 질문에서 출발하여, 기업이 컨설팅을 수진하는 과정에서 필요한 컨설팅의 수요자 특성요인과 기업 혁신 활동을 수행하는 과정에서 수반되는 변화관리 활동과의 관계를 규명하고, 이것이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 연구하여 궁극적으로 기업성과 향상에 기여할 수 있는 이론적 기반을 제공하고자 한다. 이러한 연구배경을 바탕으로 본 연구의 목적을 기술하면 다음과 같다.

첫째, 컨설팅 수요자 요인들이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대한 실증연구를 통해 수요자 요인별 의미 있는 시사점을 제공하고자 한다.

둘째, 컨설팅 수요자 요인들이 변화관리 활동에 미치는 영향에 대해 실증 연구하여 상호 어떠한 관련성이 있는지를 규명하고자 한다.

셋째, 변화관리 활동이 실제로 컨설팅 성과에 영향을 미치는지에 대한 실증연구를 통해 그 관계를 설명하고자 한다.

넷째, 변화관리 활동이 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간에 매개역할을 하는지를 확인하여, 선행연구와의 차이점을 제시하고자 한다.

마지막으로, 컨설팅을 통해 새로운 방법과 혁신방안이 제시되고 실행될 때 필연적으로 나타나는 조직 내 갈등과 저항을 극복하기 위한 갈등관리 전략이 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과, 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 관계에 있어 조절효과가 있는지를 실증적으로 규명하고자 한다.

제 2 절 연구의 방법 및 구성

1) 연구의 방법

본 연구는 컨설팅 수요자 요인, 변화관리 활동, 갈등관리 전략, 컨설팅 성과에 대한 국내외 문헌조사를 바탕으로 설문조사를 실시하고, 통계적 기법을 통해 연구모형과 가설을 검정하는 방법으로 진행하였다.

설문의 표본은 농협중앙회 및 농협경제지주 산하 12개 자회사를 대상으

로 하였다. 설문대상을 농협중앙회와 농협경제지주 소관 자회사로 설정한 이유는 2018년 상반기, 농협중앙회가 실질적인 지배권을 가지고 있는 34개 계열사를 대상으로 범농협 사업재편 컨설팅을 실시하였고, 그 결과를 바탕으로 현재까지 경영혁신 프로젝트를 추진하고 있어, 컨설팅 과정과 변화관리 과정을 고찰하고자 하는 본 연구의 목적에 잘 부합하고 있기 때문이다. 다만, 34개 계열사 중 금융회사와 소규모 회사는 제외하였고, 농업관련 유통, 제조 및 서비스 회사를 중심으로 12개 회사를 선정하여 설문조사를 실시하였다. 참고로, 우리나라 대표적인 농업 생산자 단체인 농협중앙회는 2012년에서 2017년까지 단계적 사업구조개편을 실시하여, 농협중앙회, (주)농협경제지주 및 (주)농협금융지주로 분리되어 있으며, 농협중앙회가 양 지주회사의 지분을 100% 소유하며 지배하고 있다.

설문지는 선행연구를 바탕으로 조작적 정의를 통해 문항을 구성하였으며, 본 설문조사 실시 전에 예비조사를 실시하여 부적정한 설문문항은 수정하거나 제거하는 등 정제 과정을 거쳐 측정도구를 정교화 하였다. 설문지는 모두 12개 회사에 20 ~ 30부씩 우편으로 총 350부를 배포하였고, 이 중 250부를 회수하였다. 회수한 설문지 중 무응답 항목이 많거나 불성실한 응답자 20명의 설문지를 다시 제거하는 작업을 거쳐, 총 230명의 응답 설문지로 실증분석을 실시하였다.

실증분석은 SPSS 22.0을 사용하였다. 먼저, 탐색적 요인분석을 통해 측정도구인 설문문항의 타당성을 검정하였고, 신뢰도 분석을 통해 측정도구의 신뢰성을 검정하였다. 연구가설의 검정은 모두 유의확률에 의해 통계학의 원칙에 맞게 분석되었으며, 변수간 인과관계를 검정하기 위해 다중회귀분석을 실시하였으며, 마지막으로 연구가설에 따라 매개효과와 조절효과를 분석하였다.

2) 연구의 구성

본 연구는 모두 5개의 장으로 구성되어 있다.

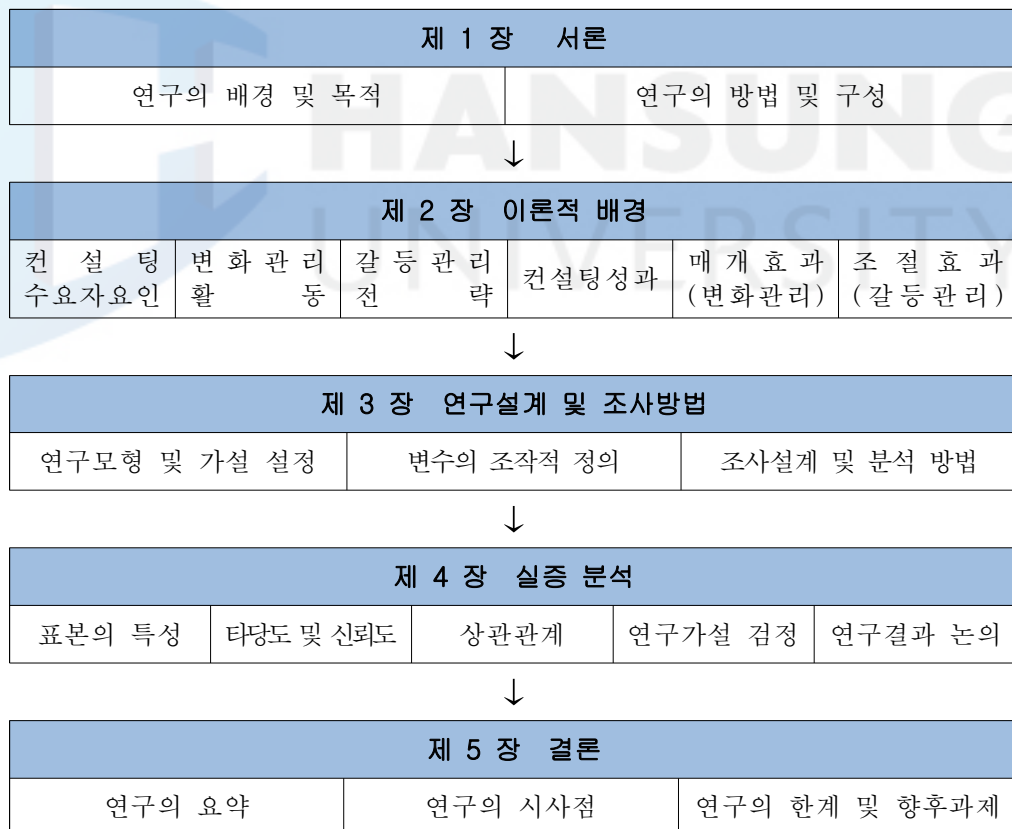
제 1 장은 서론으로 본 연구의 배경과 목적, 그리고 연구방법 및 구성을 기술하였다.

제 2 장은 이론적 배경으로, 컨설팅 수요자요인, 변화관리, 갈등관리 및 컨설팅 성과 등 주요 연구변수에 대한 개념과 이들 요인들 간의 관계에 대한 연구를 기술하고, 변화관리 활동의 매개효과 및 갈등관리 전략의 조절효과에 대한 선행 연구를 실었다.

제 3 장은 연구설계 및 조사방법으로, 선행연구를 통해 연구모형 및 가설을 설정하고, 변수의 조작적 정의, 조사설계 및 분석방법을 설명하였다.

제 4 장은 실증분석으로, 먼저 표본의 특성과 척도의 신뢰성 및 타당성 분석결과를 기술하였고, 실증분석을 위해 실시한 상관분석, 다중회귀분석, 매개효과 분석 및 조절효과 분석을 통해 가설을 검정하였다.

제 5 장 결론에서는 연구결과를 요약하고, 연구결과를 바탕으로 하여 본 연구의 시사점, 연구의 한계와 향후 과제를 제시하였다.



[그림 1-1] 연구의 흐름도

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 컨설팅 수요자요인

1) 컨설팅의 개념

컨설팅 개념에 대한 정의는 컨설팅 산업의 변화성과 컨설팅 작업의 본질성 때문에 정의하기 매우 어려우나(Clark & Fincham, 2002), 컨설팅이란 용어는 주로 ‘자문’으로 인식되는 편이며, 컨설팅 자체가 한글에 있어 고유명사화되어 일상적으로 사용되는 편이다(이덕수, 2016).

먼저, 컨설팅의 사전적 뜻을 보면, 구글사전에서는 어떤 분야에 전문적인 지식을 갖춘 사람이 고객을 상대로 상담하고 조언하는 일(Google 사전, 2018)로 정의하고 있고, 다음사전에서는 어떤 분야에 대해 전문적인 지식을 가진 사람이 상담을 하거나 의견을 제시하는 것(Daum 한국어사전, 2018)이라고 정의하고 있으며, 네이버 사전에서는 어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것(Naver 표준국어대사전, 2018)이라고 정의하고 있다. 컨설팅의 사전적인 의미의 공통점을 종합해 보면 컨설팅이란 어떤 분야에 전문적인 지식을 갖춘 사람이 고객을 상대로 상담, 조언, 의견제시 및 도와주는 일로 정의할 수 있을 것이다.

컨설팅에 대한 학문적인 정의들을 살펴보면, Steel(1975)은 컨설팅이란 과제 수행에 대한 실질적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 과제의 내용, 구조, 프로세스에 관한 책임을 지고 이를 수행하는 사람에게 컨설팅 프로세스에 관한 도움을 제공하는 것이라고 하였고, Greiner & Metzger (1983)는 고객과의 계약에 따른 특정적, 전문적, 직업적인 서비스로서 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제 분석을 도와주고, 문제의 해결방안을 고객에게 추천하는 것이라 하였으며, Kubr(1998)는 비즈니스상의 문제 해결, 조직의 지향점과 목적의 달성, 학습의 증대, 새로운 기회의 발견과 활용, 변화의 실행 등을 추구하여 고객가치를 증대시켜야 하며, 고객이 설정한 중요한 목적 달성에 대해 눈에 보이고 측정 가능한 공헌을 하는 독립적인 서비

스라고 하였다. 또한, Marco Iansiti, Roi Levien(2004)는 경영에 관한 풍부한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 개입하여 의뢰기업에 가치 있는 질문을 던지고 그 해결책을 제안 또는 조언하며 문제의 해결을 위해 조직의 변화를 관리하고 네트워크를 구축함으로써 그 대가로 돈을 받는 활동이며, 더 나아가 지식의 창출과 지식의 공유라는 사회적 책임을 지닌 활동이라고 하였다.

<표 2-1> 컨설팅에 대한 정의

저자(년도)	정 의
Steele (1975)	과제수행에 있어 실질적인 책임을 갖지 않는 컨설턴트가 과제의 내용, 구조, 프로세스에 대한 책임을 맡아 실제 이를 수행하는 사람에게 컨설팅 프로세스에 관한 도움을 주는 것
Greiner&Metzger (1983)	고객과의 계약에 따른 특정직, 전문직, 직업적인 서비스로서 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제 분석을 도와주고, 문제의 해결방안을 고객에게 추천하는 것
Markham (1991)	외부자(outsider) 또는 제 3자가 자신이 가지고 있는 지식과 경험을 조직에 유용하게 활용할 수 있도록 주고 받는 관계
Williams&Woodward(1997)	외부 또는 내부의 컨설턴트가 고객의 요구를 충족시켜 주기 위해 고객(개인, 조직, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공하는 과정
Kubr(1998)	비즈니스상의 문제 해결, 조직의 지향점과 목적의 달성, 학습의 증대, 새로운 기회의 발견과 활용, 변화의 실행 등을 추구하여 고객가치를 증대시켜야 하며, 고객이 설정한 중요한 목적 달성에 대해 눈에 보이고 측정 가능한 공헌을 하는 독립적인 서비스
Marco Iansiti, Roy Levien(2004)	경영에 관한 풍부한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 개입하여 의뢰기업에 가치 있는 질문을 던지고 그 해결책을 제안 또는 조언하며 문제의 해결을 위해 조직의 변화를 관리하고 네트워크를 구축함으로써 그 대가로 돈을 받는 활동이며, 더 나아가 지식의 창출과 지식의 공유라는 사회적 책임을 지닌 활동
김익성(2009)	특정분야에 대해 전체적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체
문형준·김태형·임춘성(2010)	단순히 기업의 당면문제를 해결하는 것을 넘어 의뢰기업의 조직 변화와 학습을 통해 지속적인 성과를 창출할 수 있도록 기반을 구축하는 것을 목적으로 하는 활동
김후진·전외술(2014)	기업이 경영상의 제반 문제점을 규명해 내고 해결할 수 있도록 실질적인 문제해결방안을 제시하고 그 해결 방안들이 적기에 추진될 수 있도록 도와주는 행위로 규정되며, 이에 따라 다른 사업체의 경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동

출처 : 김우영(2018)의 연구를 바탕으로 연구자가 재정리

국내의 연구들을 살펴보면, 김익성(2009)은 컨설팅이란 특정분야에 대해 전체적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체라고 하였고, 문형준·김태영·임형준(2010)은 컨설팅은 단순히 기업의 당면문제를 해결하는 것을 넘어 고객사 조직의 변화와 학습을 통해 지속적인 성과를 창출할 수 있도록 기반을 구축하는 것을 목적으로 하는 활동으로 정의하였으며, 김후진·전외술(2014)은 경영컨설팅이란 기업 경영상 여러 가지 문제점을 구명하고 해결할 수 있도록 도와주는 행위로 규정되며, 이에 따라 다른 사업체의 경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업 활동을 의미한다고 하였다.

이렇듯 컨설팅의 정의는 매우 다양하지만, 대체적으로 컨설팅은 해당 분야에 경험을 갖춘 전문가들이 기업이 당면한 문제를 해결하고, 새로운 비즈니스 기회를 창출할 기회를 제공하며, 조직의 변화와 학습을 통해 지속적 성과를 창출할 수 있도록 도움 뿐 만 아니라 더 나아가 지식창출 및 지식 나눔이라는 사회적 책임을 다하는 일련의 활동으로 정의할 수 있을 것이다.

2) 컨설팅 수요자요인에 관한 선행연구

요인에 대한 사전적 개념은 중요한 원인이란 뜻으로 컨설팅 요인이란 컨설팅의 산출물, 결과 또는 성과에 영향을 미치는 중요한 원인이라고 할 수 있을 것이다.

컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설팅 요인에 대해서는 오랜 기간 많은 학자들에 의해 연구가 진행되어 왔다. 곽홍주(2008)는 컨설팅 수요자 요인을 사전관리, 과정관리, 사후관리로 분류하여, 사전관리로서 컨설팅을 받기 전에 컨설팅 의미의 이해, 계획 등이 컨설팅 성과에 매우 유의하며, 컨설팅 과정에서는 컨설팅 신뢰도, 참여조직의 열의, 경영자의 지원 정도 등이 중요하며, 컨설팅 수진 후 결과에 대해서도 수요 기업이 관리의 주체가 되어야만 성과를 높일 수 있다고 하였다. 다시 말해, 컨설팅 결과를 적극적으로 수용, 확산, 유지, 발전시키는 것이 컨설팅 성과에 직결된다고 주장하였다.

정태룡(2014)은 경영컨설팅 요인을 수요자 요인과 공급자 요인의 2개의 범위로 나누고, 수요자 요인을 컨설팅 신뢰도, 과제 이해도, 컨설팅 참여도, 경영자 지원으로 분류하였다. 저자는 연구에서 경영컨설팅의 수요자 요인인 컨설팅 신뢰도, 과제이해도, 구성원 참여도, 경영자 지원이 관리혁신과 기술혁신에 정의 영향을 미치며, 경영컨설팅의 요인들이 경영성과에 직접적인 영향을 미치지만, 혁신활동을 매개로 하여 경영성과에 미치는 영향이 크다고 주장하였다.

김용규(2018)는 지식재산경영컨설팅을 지원받은 중소벤처기업을 대상으로 한 기업성과 연구에서, 지식재산경영컨설팅 성과요인을 수요자 성과요인과 공급자 성과요인으로 나누고, 유용성 인지와 경영자 지원을 수요자 성과요인으로 분류하여 연구하였다. 저자는 연구에서, 컨설팅 추진과정에서는 컨설팅 수요기업의 적극적인 참여가 필요한데, 수요기업의 경영자가 컨설팅의 유용성을 인지하고, 인지된 사항들을 조직구성원과 공유하며, 컨설팅 기간 동안 적극적인 인적·물적 지원을 제공하여야 하며, 주기적으로 관심을 표명하는 것이 중요하다고 하다고 말하였다.

이상봉(2016)은 트리즈컨설팅이 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 트리즈컨설팅 투입요인을 컨설턴트 특성과 고객특성으로 구성하고, 고객특성을 고객참여도와 자기효능감으로 설정하였다. 그는 트리즈컨설팅과 학습 및 교육훈련 성과요인은 공통점이 있기 때문에 두 분야에 대한 통합연구가 가능하다 주장하면서 고객특성인 고객참여도와 자기효능감이 만족도와 컨설팅전이에 모두 정의 영향을 미침을 실증적으로 증명함으로써, 트리즈컨설팅에서도 고객특성은 트리즈컨설팅 성과를 통해 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 주장을 뒷받침 하였다. 이와 함께, 컨설팅 성과를 높이기 위해서는 내부 컨설팅 수행팀의 역량확보에 중점을 두어야 하며 컨설턴트와 컨설팅 수행팀 간 협업체계를 구축해야 한다고 역설하였다.

장광석(2018)의 컨설팅 수요기업의 특성, 경영컨설팅 수요자요인, 컨설팅서비스품질과의 관계를 연구한 논문에서, 경영컨설팅 수요자요인을 이해도와 참여도의 2가지 인자로 설정하였는데, 이해도 및 참여도가 높으면 컨설팅 서비스품질의 신뢰성, 확신성, 유형성 및 대응성이 높고, 참여도가 높으면 또한 신

뢰성, 확산성, 유형성 및 대응성이 높다는 것을 실증분석 하였다. 저자에 따르면 컨설턴트가 사전적으로 컨설팅 수요기업의 특성을 파악하여 컨설팅에 대한 이해도와 참여도를 높일 수 있는 방안을 연구해야만 고품질의 컨설팅 서비스를 제공할 수 있다고 주장하였다.

컨설팅 수요자 요인에 대한 또 다른 선행연구를 살펴보면, 홍영구(2017)는 컨설팅 진단을 경험한 수진기업의 경영환경을 경영자 몰입도, 조직 수용도, 참여도로 설정하고 컨설팅 성과간의 관계를 규명하였다. 경영자몰입도, 조직 수용도, 참여도가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대한 분석결과를 보면, 조직 수용도와 참여도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치지만, 경영자 몰입도는 매개변수인 조직 수용도 및 참여도를 통해서만 컨설팅 성과에 긍정적인 효과를 미치는 것으로 분석되었다.

이덕수(2016)는 컨설팅의 수요자 및 공급자 요인이 기업문화 요인에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 기업문화 요인들이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 관한 연구에서, 컨설팅 수요자 요인을 경영자 지원, 참여도, 과제 이해도로 분류하였다. 연구 결과, 기업컨설팅의 수요자요인과 공급자 요인은 모두 기업문화 요인(기업발전에 대한 기대, 비전의 일치성, 규정의 준수, 의사소통)에 긍정적인 영향을 미치며, 기업문화 요인들은 모두 기업의 재무적, 비재무적 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 분석 되었다. 이러한 연구 결과는 외부 전문가에 의한 컨설팅이 기업문화를 변화시키는데 기여할 수 있고, 결과적으로 기업문화의 변화가 실제 기업이 원하는 경영성과를 창출하는 데 중요한 역할을 할 수 있다는 컨설팅의 효과성을 검증한 것이라 주장하였다.

제 2 절 변화관리 활동

1) 변화관리의 개념

변화관리(Change management)란 기업에 일어나는 중대한 변화를 기업 성과가 향상되는 방향으로 관리하는 것(Kotter, 1996)이며, 개인적, 체계

적 저항을 예방하거나 제거하여 원래 조직이 목표한 성과를 달성할 수 있도록 조직 구성원들이 마음을 의도적으로 바꾸는 것(Davenport, 1998)이라 하였다. 즉, 변화관리는 계획적인 변화를 통해 조직과 그 구성원에게 새로운 변화를 의식적으로 관리하는데 달려 있기 때문에 구성원들의 태도나 행동에 특별한 관심을 가지고 관리해야 한다(Davenport, 1998). 변화관리는 지속적인 노력이 필요하다. 왜냐하면, 변화는 일하는 방식이 변하고, 그것이 기업 또는 조직 내에 체질화 되었을 경우 정착되므로, 새로운 행동이 사회규범과 공유가치로 뿌리 내리지 못하면, 변화압력이 제거됨과 함께 이전으로 회귀하기 때문이다(Kotter, 1996).

변화관리를 통한 조직변화에 있어 많은 연구자들이 변화의 단계를 구분하여 제시하고 있는데, 심리학자인 르윈(Lewin, 1947)은 조직은 새로운 시스템, 과정, 구조가 도입되는 것만으로는 변화하지 않으며, 변화란 고정된 어떤 상태에서 새로운 상태로 바뀌는 것으로서 해빙, 변화, 재결빙의 3가지 단계를 거친다고 하였는데, 르윈의 3단계 이론은 근본 이론으로 간주되고 있다(정재욱·곽지혜, 2015). 그 외에도 Greiner(1967)의 6단계, Judson(1991)의 5단계, Galpin(1996)의 9단계, Kotter(1996)의 8단계 이론 등이 있으며, 이러한 변화관리에 대한 대표적인 이론들을 정리하면 [표 2-2] 와 같다.

르윈 이후 변화관리의 모델 중 가장 구체적이며, 잘 알려진 것은 하버드 대학 존 코터(Kotter, J. P.)교수가 8년 동안 조직변화를 시도했던 100여개 회사들을 분석하여 변화의 성공을 가져오는 8가지 원인을 규명하여 이론화한 조직변화 8단계 이론인데, 그 8가지 단계는 ①긴박감 조성, ②강력한 변화 추진 구심체 구축, ③비전의 창조, ④비전의 전달, ⑤구성원에 대한 임파워먼트, ⑥계획 수립 및 실현, ⑦달성된 성과 향상의 통합과 후속 변화의 창출, ⑧새로운 접근방법의 제도화이다.

첫 번째, 위기감 조성 단계에서는 시장과 기업을 둘러싸고 있는 경쟁 환경을 분석하며, 위기, 잠재적 위기와 기회요인을 파악하고 조직 내 위기감을 조성하는 것이다. 위기감 조성단계 이후 변화를 이끌 파워를 가진 집단과 구심체를 구성하는 것이 두 번째 단계이다. 세 번째 단계는 변화를 이끄는데 필요한 비전을 창조하는 것이고, 네 번째는 가능한 모든 수단과 혁

신 추진조직의 술선수범을 통해 새로운 비전을 전달하고 새로운 행동을 교육하고 훈련시키는 것이다. 다섯 번째는 비전의 실천에 악영향을 주는 조직 구조나 시스템을 변경하고 변화의 장애물을 제거하며 위험을 감수하면서 제시되는 새로운 아이디어를 격려하고 장려하는 임파워먼트 단계이다. 여섯 번째는 계획 수립 및 실현의 단계로, 가시적 성공사례를 의도적으로 계획하고 실천하며 포상하여 변화의 실현을 촉진하는 것이다. 일곱 번째는 여러 성공사례를 통합하고 혁신을 가속화 시켜 변화 프로세스를 재확성화 시키는 단계이며, 끝으로는 새롭게 도입된 제도 또는 행동방식을 조직문화 차원으로 정착시키고, 변화된 행동과 기업의 성공 간의 연관성을 명문화 시켜 변화의 결과물을 확실히 하는 수단을 개발하는 단계이다.

[표 2-2] 대표적인 변화관리 모델

1947	1967	1991	1993	1996	1996
Lewin (3 steps)	Greiner (6 phases)	Judson (5 steps)	Tichy (3 acts)	Galpin (9 wedges)	Kotter (8 steps)
해빙 (unfreezing)	압력과 각성	계 획	각성	변화의 필요성확립	긴박감 조성
	개입과 재조정			변화의 비전 개발 및 전파	강력한 변화 추진 구심체 구축
	진단과 인식	의사소통		현 상황의 진단 및 분석	
	발견과 실행		비전창출	다양한 제안 도출	비전의 창조
	실험과 조사			제안의 구체화	비전의 전달
이동 (moving)	강화와 수용	수용		시범운영	구성원에 대한 임파워먼트
				실행준비	계획수립 및 실현
		변화와 통합	재구조화	실 행	달성된 성과 향상의 통합과 후속 변화의 창출
제도화				변화의 평가, 강화, 정교화	새로운 접근 방법의 제도화

출처 : 정재욱,곽지혜(2015).변화관리요인과 BSC성공요인 간 상호연계성에 관한 연구. 경영경제.48(1)

※ 영문으로 된 내용을 번역하고 재구성 하였음

2) 변화관리 활동에 관한 선행연구

변화관리 활동이란 현재의 상태를 조직이 추구하는 방향으로 체계적인 관리를 해 나가는 변화의 과정을 관리하는 활동으로서, 조직의 변화가 원활하게 이루어 질 수 있도록 조직의 문화를 혁신하고, 종업원의 저항을 최소화시키며, 변화된 환경에서 조직 구성원들이 적응할 수 있는 능력을 향상시키는 제반 활동(박민수, 2007)이라 할 수 있다.

변화관리 활동에 대한 선행 연구들은 전사적자원관리시스템(ERP)도입 과정에서 성과에 영향을 미치는 변화관리 활동들과 저항요인 위주로 이루어져 왔다.

윤인환·정철호(2015)는 ERP시스템 도입 과정에서 성과에 영향을 미치는 변화관리 활동과 정보시스템의 성숙도의 역할에 관한 연구에서 변화관리 활동요소를 최고경영자의 관심과 지원, 사용자 참여도, 교육훈련 지원, 커뮤니케이션 활성화로 보았다. 연구에 따르면, ERP 시스템의 성과(업무처리의 정확도, 의사결정 신속성, 구성원 간 정보공유 증가, 업무처리량 감소)를 제고하기 위해서는 최고경영자로부터 직원까지 조직구성원들의 적극적인 관심과 참여가 이루어져야 하며, 기업 내 분산된 자원의 효율적 통합과 관리를 위해서는 조직 구성원들 간의 커뮤니케이션을 활성화해야 하고, 교육·훈련 등의 체계적인 지원책을 마련해야 하며, 정보시스템 성숙도가 높은 조직일수록 ERP시스템 등의 새로운 정보시스템을 적극 도입하고 구축할 필요가 있다고 하였다.

손원일(2010)은 기업특성(변화수용능력, 정보시스템 수준)과 변화관리의 적합도가 물류성과(운영적 성과, 전략적 성과)에 어떠한 영향을 미치는지에 관한 연구에서, 변화관리의 활동을 경영자 지원, 사용자 참여, 커뮤니케이션, 교육 및 훈련으로 범주화 하였다. 손원일(2010)의 연구에 따르면 기업특성 중 변화수용능력은 물류성과에 영향을 미치나, 정보시스템 수준은 물류성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 외부환경에 대한 조직차원의 대응 수준, 신문화의 수용태도, 전문성 확보를 위한 조직차원의 노력 등 기업의 변화수용 능력이 물류성과에 중요한 성과요인이라

고 할 수 있지만 정보시스템 수준이 높다고 해서 성과에 직접적인 영향을 미치지 않는다는 점을 시사한다. 또한 경영자 지원과 커뮤니케이션은 운영적·전략적 물류성과에 모두 긍정적 영향을 미치며, 교육 및 훈련은 운영적 물류성과에만 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

이현병(2017)은 전사적 자원관리시스템 도입 후 변화관리와 성과측정시스템이 기업성과에 미치는 영향을 연구하였는데, ERP도입 후 변화관리 요인을 최고경영진의 지원, ERP시스템 전담조직, 사용자 교육, 부서간 협업/의사소통, 지속적인 프로세스 개선으로 분류하였다. 연구결과에 따르면, ERP시스템 도입 후 변화관리의 모든 요인들이 기업성과(재무적 성과, 비재무적 성과)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 변화관리 요인 중 사용자 교육이 가장 영향력이 높았으며, 다음으로 최고 경영진의 지원, 전담조직, 지속적인 프로세스 개선, 부서 간 협업 및 의사소통 순으로 영향력이 높았다. 또한, 종속 변수인 기업성과는 비재무적 성과가 재무적 성과보다 영향력이 큰 것으로 나타났다.

박민수(2007)는 eERP 성공요인과 변화관리의 상호작용 효과가 기업성과(업무효율성, 비용절감)에 미치는 영향에 관한 연구에서, 변화관리 특성을 컨설팅 지원, 사용자 참여, 최고 경영층 지원으로 분류하였다. 연구에 의하면, 기업 성과 중 업무효율성을 높이는 요인은 사용자의 적극적인 참여가 중요한 요인이라 하였으며, 시스템 특성과 정보특성을 고려한 eERP 도입 성공을 위한 변화관리는 사용자의 참여를 강화하고, 외부 컨설팅을 적극 수용하는 것이라 주장하였다. 또한, 업무효율성 향상에 있어, 시스템 편의성은 외부컨설팅으로 향상될 수 있으며, 활용성은 경영자의 지원으로 효과를 증대시킬 수 있다고 하였다.

박창기(2013)는 ERP시스템 도입 시 성과에 영향을 미치는 저항요인과 변화관리 요인을 연구하였는데, 이 논문에서는 변화관리 요인을 조직요인, 구성원 변화요인, 구현특성 요인으로 범주화 시켰으며, 최고경영층 지원, IT인프라 자산을 조직요인으로, 구성원 의사소통, 구성원 교육훈련을 구성원 변화요인으로, 사용자 참여, 컨설팅 지원을 구현특성요인으로 세분화 하였다. 박창기(2013)의 연구에 따르면, 조직요인은 모두 구성원의 심리적 저항 및 행동적 저항을 감소시키고, 구성원 변화요인 중 구성원 의사소통은 심리적 저항만을

감소시키고, 구성원 교육훈련은 행동적 저항만을 감소시키는 것으로 나타났다. 그리고, 구현특성 요인 중 사용자 참여는 행동적 저항만을 감소시키고, 컨설팅 지원은 심리적 저항과 행동적 저항에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 검정 되었다. 마지막으로 심리적 저항과 행동적 저항은 모두 개인성과(직원 만족도, 의사결정 수준 향상 등)와 조직 경영성과(비용감소, 매출액 증가, 수익률 개선 등)에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 종합해서 볼 때, 기업이 원하는 성과를 달성하기 위해서는 조직요인, 구성원 변화요인, 구현특성 요인 등 변화관리 활동을 지속적으로 수행하여 구성원들의 저항을 최소화 시키는 노력이 필요하다 하겠다.

장활식·오정은·최유정(2007)은 ERP 구현에 있어 참여자들의 역할과 변화관리 활동의 매개효과 및 시스템 성과(시스템 사용, 개인적 성과) 간의 관계를 연구하였는데, 변화관리 활동(교육과 훈련, 의사소통, 변화관리 프로그램의 실시 등)에 영향을 미치는 참여자의 역할로 최고 경영층의 지원, 사용자의 참여, 프로젝트 관리자의 역량을 중요한 변수로 제시하였다. 연구결과, ERP 구현에 대한 참여자들의 역할(최고경영층의 지원, 사용자의 참여, 프로젝트 관리자의 역량)은 모두 변화관리 활동에 중요한 영향요소(정의 효과)로 규명되었으며, 변화관리 활동을 통해서 사용자 적응에 간접적인 영향을 주었다. 또한 변화관리 활동은 시스템에 대한 사용자 적응에 직접적인 영향을 미치며, 개인적 성과(생산성 향상, 의사결정 능력 향상, 업무처리 정확도 향상)와 시스템 사용(사용 여부, 사용 시간)에도 간접효과가 있는 것으로 나타났다.

이소은(2013)은 과제가치, 조직지원이 수입차 영업직원의 교육훈련 만족도와 수행평가에 미치는 영향을 연구하였는데, 이 연구의 독립변수인 과제가치와 종속변수인 교육훈련 만족도간의 관계가 본 논문 주제의 중요한 변수 중 하나인 과제이해도(컨설팅 수요자 요인)와 교육 및 훈련(변화관리 활동) 간의 인과관계를 설명해 주는 논리적 근거를 제시하여 주고 있다.

먼저, 연구자의 변수 정의를 보면, 과제가치란 학습자가 과제에 몰두할 때 인지하게 되는 가치로 과제가치를 학습자가 주어진 과제에 대하여 자신의 목표에 부합하며, 흥미와 즐거움을 주고, 배울 가치가 있다고 느끼는 감정(이소은, 2013)으로 정의하고 있다. 여기서 과제가 목표에 부합하고, 흥미를 주며,

(배울)가치가 있다고 느끼는 감정은 컨설팅 수요자가 컨설팅에 대한 과제를 이해하는 과정과 유사하다 할 수 있다. 교육훈련 만족도는 교육훈련을 실시함에 있어 그 과정이 실제 학습자 자신의 직무에 도움이 될 것인지를 판단하는 것으로 전반적인 만족도, 일상 직무의 활용 정도, 시간과 노력의 투자가치 정도(이소은, 2013)라고 하였다. 이는 교육훈련 과정에 대한 평가로서 변화관리의 교육훈련 활동과 관련성이 있다 하겠다.

이 연구의 다중회귀분석 결과를 보면, 과제가치는 교육훈련 만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있는데, 이소은(2013)은 교육훈련의 내용이 유용하고 중요하다고 판단될 때 해당 교육훈련에 대한 만족도가 높다고 하였다. 이러한 결과는 컨설팅 과제에 대한 이해도(컨설팅 과제가 목표에 부합하고, 가치가 있다는 이해)와 교육훈련 활동 간의 관계에도 적용할 수 있을 것이다.

제 3 절 갈등관리 전략

1) 갈등관리의 개념

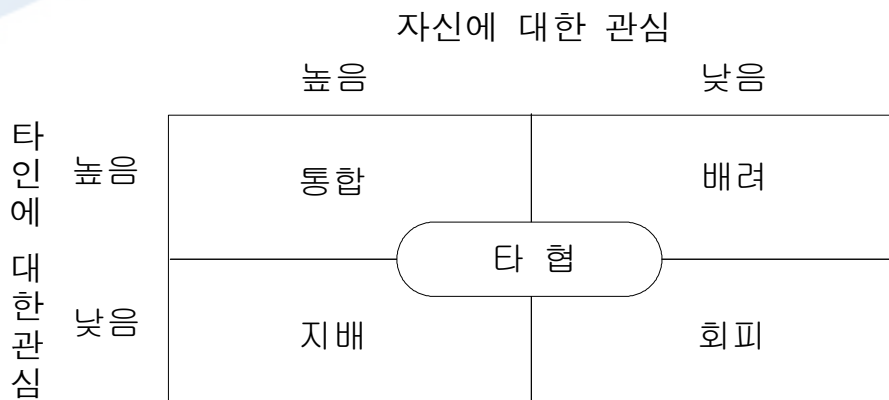
갈등이란 개인이나 집단 사이에 의지나 처지, 이해관계 따위가 달라 서로 적대시 하거나 충돌을 일으키는 것(Daum 한국어사전, 2018)을 이르는 말이다. 갈등에 관한 연구는 개인 간의 관계에 대한 많은 사회학자들의 연구에서 발전되어 온 사회적 교환 이론(Social exchange theory)을 기반으로, 주로 조직의 관계를 규명하는 연구가 주류를 이루어 오고 있다(김우영, 2018). 갈등은 어떤 조직에서나 발생할 수 있으며, 갈등으로 인해 조직의 목적이 방해 받을 수 있다. 그러나 갈등은 이것을 해결함으로써 조직 내 변화를 일으켜 구성원 등의 태도와 행동을 변화시키는 순기능도 가지고 있다(Langfred, C. W., & Moye, N., 2014). 다시 말하면, 갈등은 목표달성 노력의 분산, 업무로부터의 에너지 낭비, 심리적 안정 상태 위협, 자원의 낭비, 적개심과 공격적 행동 등 역기능을 가지고 있지만, 새로운 아이디어의 유도, 창조성 유발, 조직의 생동감 제고, 개인과 조직의 동일성 회복, 문제해결 촉구 등의 순기능도 함께 가지고 있다는 것이다(강현주, 2017).

갈등관리란 조직 내 또는 개인 간 갈등상황을 성공적이며, 평화적으로 해소해 내는 과정을 말하는데, 그 유형이 유익하든, 유해하든 간에 갈등을 해결하는 방식(Ganesan, S.,1993)을 말한다. 갈등관리는 갈등통제, 갈등해소, 갈등완해 등으로 사용되며 갈등은 모든 조직에서 발생하고, 조직성공에 반드시 부정적 또는 긍정적 영향을 미치기 때문에 갈등관리는 조직 생존에 있어 중요한 과정이라 할 수 있다(배영희, 2014).

2) 갈등관리 전략에 관한 선행연구

갈등을 해소하는 방법의 정의에 있어 연구자마다 갈등 처리 방식(conflict handling style), 갈등 해결 방식(conflict resolution style)의 용어를 사용하고 있으나, 갈등관리 방법(전략)을 가장 보편적으로 사용하고 있다(김우영, 2018).

갈등관리의 학자인 Blake and Mouton(1964)은 갈등관리의 이중적 관심모형을 처음으로 정립하였는데, 갈등관리 방법을 협력, 경쟁, 수용, 절충, 회피로 구분하였다. Rahim(1983)은 Blake and Mouton(1964)의 모형을 발전시켜, 갈등관리의 방법을 회피, 지배, 타협, 배려, 통합으로 구분하였다.



[그림 2-1] Rahim의 갈등관리 모델 (1983)

출처 : Rahim, M. A. (1983), A measure of styles of handling interpersonal conflict.

여기에서 회피방법은 갈등상황으로 인하여 자신의 이익도, 상대방의 이익도 모두 포기하게 되는 회피적 영역이며, 통합방법은 자신과 상대방의 욕구를 모두 충족하는 방법이다(김우영, 2018)

이창원·전주상(2003:4)은 통합(integrating)은 자신과 상대방의 이익을 동시에 만족시키려는 대인적 갈등관리 방식으로 협력(collaborating) 또는 문제해결(problem solving)로 표현되기도 한다고 하였고, 순응(obliging)은 자신의 이익을 희생하면서 상대방의 이익을 만족시키려는 갈등관리 방식이며, 지배(dominating)는 상대방의 이익을 희생하면서 자신의 이익을 만족하는 갈등관리 방식으로서 경쟁(competing)이라고도 한다 하였으며, 회피(avoiding)는 자신의 이익과 상대방의 이익 모두에 무관심한 갈등관리 방식, 타협(compromising)은 상대방과 자신의 이익을 중간 정도로 만족시키는 갈등관리 방식이라 하였다.

Tjosvold(1998)는 협력적 갈등 및 경쟁적 갈등이 조직의 갈등관리에 있어 중요한 의미가 있다고 하였는데, 협력을 통한 갈등전략은 갈등의 이점(순기능)을 이용하면서 건설적인 갈등 효과의 바탕이 되며, 경쟁을 통한 갈등전략은 협력과의 통합을 통해서 활용될 수 있다고 주장하였다.

이군현(1997)은 협력은 나와 상대방이 모두 이익을 가질 수 있는 통합적 해결책이 있을 경우나, 서로 다른 관점을 가지고 있지만 그것으로부터 무엇인가를 배우고자 할 때, 합의를 통해 시너지를 낼 수 있을 때, 그리고 쌍방이 지속적으로 상호작용을 해야 하는 관계에 있을 때 해당된다고 하였다.

서봉환(2012)은 공군 항공정비 분야의 지휘관을 대상으로 한 갈등 및 저항에 관한 연구에서, 갈등관리의 유형을 문제해결형(타협과 협력), 양보회피형, 통제주도형으로 나누고, 각 갈등관리의 유형이 조직변화에 대한 구성원들의 저항을 매개로, 조직몰입과 구성원들의 혁신행동에 미치는 영향을 실증검정 하였다. 즉, 조직의 혁신과 변화 과정에서 필연적으로 나타나는 갈등과 이 갈등으로부터 오는 저항 및 조직성과(조직몰입, 혁신행동) 간의 관계를 분석하였다. 저자의 연구결과에 따르면, 양보회피형과 통제주도형 갈등관리는 구성원들의 저항을 모두 증가시키는 반면, 문제해결형 갈등관리는 저항을 감소시키는 것으로 나타났는데, 이는 문제해결형

갈등관리가 조직 구성원의 인지적 저항을 감소시켜, 조직몰입을 더욱 높이고, 새로운 전략, 프로세스, 아이디어를 창조하고 문제해결 능력을 향상시키는 혁신행동을 촉진할 수 있다는 것을 뒷받침 하고 있다고 주장하였다.

강헌주(2016)는 호텔조직 내 리더십(변혁적, 거래적, 서번트), 갈등관리, 혁신행동 및 서비스 성과간의 영향관계를 연구하면서, 갈등관리 전략을 협력, 경쟁, 회피로 분류하고 혁신행동과의 인과관계를 규명하였다. 저자의 연구에서 갈등관리 전략의 변수 중 협력은 조직원 간의 갈등을 문제해결, 조언, 협의 등 대화와 타협으로 해결하는 방식이라 하였고, 경쟁은 갈등 해결을 위하여 주장의 관철, 공격, 의견무시 등 경쟁적인 행동을 사용하는 방식으로 정의 하였으며, 회피는 당면한 갈등을 그대로 내버려 두고, 문제를 의도적으로 외면함으로써 갈등을 해소하는 방식으로 정의하였다. 한편, 연구결과에 의하면 협력적 갈등관리는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미치지만, 경쟁적 갈등관리와 회피적 갈등관리는 부(-)의 영향을 보였는데, 이는 긍정적 방향의 갈등관리는 혁신행동을 유발하는데 도움이 되지만, 부정적 방향의 갈등관리는 혁신행동을 억제한다는 사실을 설명하고 있다.

강영숙(2015)은 병원조직에서 상사의 갈등관리 유형(협력, 수용, 타협, 회피, 강압)이 간호사의 태도와 행동(조직시민행동, 이직의도, 스트레스)에 미치는 영향연구에서, 협력, 수용, 타협 등 협력적 갈등관리 유형이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치고, 이직의도와 스트레스에 부(-)의 영향을 미쳐, 협력적 관계갈등 유형이 이직의도와 스트레스를 줄여준다는 것을 검정하였다. 반면, 비협력적 유형인 강압적 갈등관리 유형은 조직시민행동에는 부(-)의 영향을 주고, 이직의도 및 스트레스에는 정(+)의 영향을 미쳐 비협력적 유형의 갈등관리는 간호사의 태도와 행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 실증 되었다. 마지막으로 회피형 갈등관리 유형은 조직시민행동, 이직의도와 스트레스에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다.

김우영(2018)은 컨설팅 프로젝트 성과에 영향을 미치는 갈등요인과 갈등형태, 갈등관리 전략을 연구하면서, 갈등요인을 상호의존 불균형, 의사

소통 장애, 제한된 자원, 목표불일치로 분류하였고, 갈등형태를 업무갈등과 관계갈등으로 범주화하여 이러한 갈등 요인과 갈등형태가 프로젝트 성과에 미치는 영향을 실증분석 하였다. 특히, 갈등전략 중 통합전략과 회피전략이 갈등형태와 프로젝트 성과 사이에서 조절효과가 있는지를 검정하였다. 연구에 따르면 관계갈등, 업무갈등과 프로젝트의 성과에 있어, 관계갈등은 관리성과(고객만족, 품질, 재발주 의도)와 완료성과(요구사항 반영, 활용도, 학습효과)에는 모두 영향을 미치나, 업무갈등은 관리성과에는 영향을 미치지 못하고 완료성과에만 영향을 미치는 것으로 나타났다.

김일수(2010)는 갈등 유형과 갈등관리 전략이 경영성과에 미치는 영향 연구에서 갈등관리 전략을 통합전략, 분배전략, 회피전략으로 분류하였는데, 통합전략은 협상, 양보, 해결방안 모색, 창의적 대안제시 등을 통한 갈등해결 방법으로 정의하였고, 분배전략은 강한 관철, 위압, 높은 지위의 이용, 이해관계자들을 이용한 압력행사 등을 통한 갈등 해결방법으로 정의하였으며, 회피전략은 갈등을 피하기 위한 침묵, 이슈논의 회피, 갈등사안의 무시 등의 방법으로 보았다. 연구결과에 의하면, 갈등관리 전략 중 통합전략만이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치며, 분배전략이나 회피전략은 경영성과에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이에 저자는 조직에서 갈등이 발생하면 직위를 이용한 강압적 갈등관리 전략인 분배전략이나, 갈등을 무시하는 회피전략 보다는 토론과 대화를 통해 창의적 대안을 제시하고 갈등을 해결하는 방식인 통합전략이 조직의 갈등 해소를 위하여 바람직하다고 주장하였다.

제 4 절 컨설팅 성과

컨설팅 성과는 컨설팅 기간, 책정된 예산, 수진 기업이 기대하는 목적을 어느 정도 달성하였는지를 측정하는 것이며(최창호, 2014), 컨설팅 프로젝트의 시작과 프로젝트의 프로세스, 그리고 결과가 모두 함축되어 있는 것으로서, 계획된 컨설팅 프로젝트의 목표 달성 여부와 함께 컨설팅을 받은 기업의 낭비요소 제거와 비용절감, 컨설팅을 통한 조직문화의 개선, 업

무역량의 개선 및 수진기업의 만족 등이 컨설팅 성과에 해당한다(이영호, 2016)고 하였다.

또한, 윤성환(2009)은 컨설팅 성과를 주어진 일정 내 컨설팅의 완성 여부, 예산관리 내 완성여부, 제안요청서와의 부합여부 및 리스크 관리 등의 컨설팅 완성도와 기업의 경영성으로 보았으며, 황서진(2011)은 기업이 당면한 경영문제의 해결, 비용 또는 원가의 절감, 고객 만족도의 향상, 업무연계도 향상, 업무에 소요되는 시간의 감축 등을 컨설팅 성과로 보았다.

컨설팅 성과 또는 성공에 영향을 미치는 컨설팅 수요자 측면에서의 요인들은 경영자의 특성, 조직 구성원들의 경험과 지식, 기업의 경제적 여건 등(전기수, 2009)과 함께, 기업의 조직구조와 조직문화, 컨설팅 추진 전담자의 능력과 구성원들의 변화에 대한 수용태도 등이 있다고 하였다(최창호, 2014). 또한 Shapiro(1993)는 경영진과 실무자의 컨설팅 참여도와 경영진의 빠른 의사결정, 실무자의 책임감 및 주인의식 등도 컨설팅의 성과를 높이는 주요 요인이라 하였다.

Pinto(1990)는 컨설팅 성과를 외부적 요인과 내부적 요인으로 나누어 설명하였는데, 컨설팅 프로젝트의 성공을 위해서는 클라이언트의 만족 등 외부요인과 예산, 기간, 조직 수용능력 등 조직 내부요인이 모두 충족될 때 가능하다고 하였으며, 조직원들의 경험, 전문지식과 교육훈련 등이 컨설팅 성공에 영향을 미친다고 하였다. 윤영호(2015)는 컨설턴트와 고객의 상호작용은 지식의 이전과 솔루션의 이전으로 구성되는데, 참여조직의 흡수역량, 동기, 커뮤니케이션 채널이 컨설팅 성공에 중요한 영향을 미친다고 하였다.

제 5 절 변화관리 활동의 매개효과

양승일(2009)은 업무혁신에 대한 조직적 상황이 구성원 성과 및 구성원 만족도에 미치는 영향관계에서 효과적인 변화관리 활동의 매개효과를 실증적으로 분석하였는데, 여기서 조직적 상황은 조직시민행동(이타성, 예의성, 시민정신), IS(Information System) 혁신저항(업무습관, 인지도 위험), 사용자 IT역량으로 보았고, 변화관리 효과를 변화관리의 유용성 지각과 변화관리에 대한 만족으로 보았다. 연구 결과, 효과적인 변화관리 활동

은 조직시민행동이 구성원 만족도와 구성원 성과에 미치는 영향관계를 부분 매개하였으며, IS혁신저항이 구성원 만족도와 구성원 성과에 미치는 영향관계를 완전 매개 하였고, 사용자 IT역량이 구성원 만족도와 구성원 성과에 미치는 영향관계를 부분 매개하는 효과가 있는 것으로 실증분석되었다.

장활식·오정은·최유정(2007)은 ERP 구현에 있어 참여자들의 역할과 시스템에 대한 사용자 적응의 관계에서 변화관리 활동의 매개효과를 분석하였는데, 연구에 따르면, 변화관리 활동은 참여자의 역할 변수인 최고경영자의 지원, 사용자의 참여, 프로젝트관리자의 역량과 사용자 적응 간의 관계에 있어 모두 부분매개 효과가 있는 것으로 검정되었다. 저자의 주장에 따르면, ERP시스템 구현에 대한 성공 요인들 자체만으로 당초 도입취지에 맞는 성과가 달성 되는 것이 아니라, 최고 경영층의 확고한 지지, 프로젝트 관리자의 역량과 역할, 현업 직원들의 변화에 대한 의지와 적극적인 참여 등 변화관리 활동이 시스템 도입 성과 창출에 중추적인 역할을 한다고 하였다.

제 6 절 갈등관리 전략의 조절효과

김우영(2018)의 컨설팅 프로젝트 성과에 영향을 미치는 갈등요인과 갈등형태, 갈등관리 전략에 관한 연구에서, 갈등 해소를 위한 갈등전략 중 갈등 상황을 총체적으로 다루며, 상호간 정보교환과 해결책을 모색하는 방식인, 통합형 갈등관리가 관계갈등과 관리성과 그리고, 업무갈등과 관리성과를 조절하는 것으로 나타났고, 회피형 갈등관리는 조절효과가 없는 것으로 나타나, 통합형 관리전략만이 프로젝트 성과에 유의미한 효과를 주는 것으로 연구되었다.

조규호(2015년)는 육군 초급 장병의 유형별 갈등 수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 있어, 갈등관리 방식을 조절효과로 하여 연구하였는데, 갈등유형을 과업갈등과 관계갈등으로 분류하고, 갈등관리 방식을 통합, 순응, 타협, 지배, 회피로 보았으며, 조직 효과성을 직무만족과

조직몰입으로 분류하였다. 연구결과, 육군 초급간부 및 병사의 갈등유형이 조직효과성에 미치는 영향관계에서 갈등관리방식 중 회피방식만이 조직효과성에 부(-)의 영향을 증가시키는 방향으로 조절작용을 하는 것으로 나타났다.

김정엽(2011)은 서울 및 경기지역 장애인 복지관을 대상으로 사회복지사의 관계 및 역할갈등이 임파워먼트에 미치는 영향에 있어 갈등관리방식의 조절효과를 분석하였는데, 갈등관리방식을 회피형, 순응형, 경쟁형, 절충형, 협동형으로 분류하였다. 연구결과, 갈등관리방식 중 협동형(대안찾기, 기대충족, 아이디어 통합, 상호협력, 상호이해 등)은 임파워먼트에 대한 관계갈등의 부정적 영향을 낮추는 조절효과와 역할갈등의 부정적 영향을 낮추는 조절효과가 있는 것으로 나타났다. 회피형 갈등관리 방식은 협동형에 비해 임파워먼트에 미치는 부정적인 영향을 높이는 조절효과가 있는 반면, 절충형과 비교했을 때는 상대적으로 부정적인 영향을 완화시키는 조절효과도 함께 나타났다. 또한 경쟁형, 순응형은 절충형을 기준으로 보면 임파워먼트에 미치는 역할갈등의 부정적인 영향을 완화시키는 조절효과가 있고, 순응형과 절충형 기준으로 보면 절충형이 부정적 영향을 완화시키는 결과를 가져왔다.

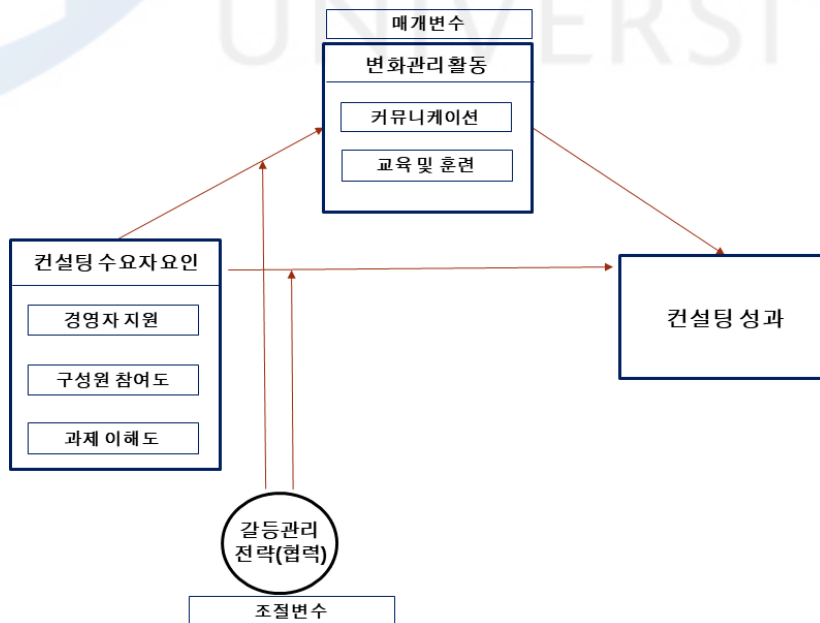
장광순(2012)은 프레이밍 효과(Framing Effects; 동일한 내용의 정보를 준거기준을 다르게 제시함으로써 당사자의 협상의 틀에 영향을 미치게 하는 것)가 협상성과에 미치는 영향관계를 연구하면서 갈등관리 성향에 대한 조절효과를 검정하였는데, 갈등관리 성향을 통합적 갈등관리 성향, 지배적 갈등관리 성향으로 분류하였다. 연구에 의하면, 프레이밍과 협상성과의 관계에 있어 통합적 갈등관리 성향은 경제적 성과를 강화하는 조절효과가 있었다. 이는 협상당사자가 통합적 갈등관리 성향일수록 더 높은 경제적 성과를 가지고 온다는 것을 말한다. 그리고, 통합적 갈등관리 성향은 프레이밍이 협상성과 중 협상결과 만족도에 미치는 긍정적인 영향도 강화하는 방향으로 조절하는 것으로 나타났다. 한편, 지배적 갈등관리 성향은 프레이밍과 협상성과의 관계를 조절하는 효과가 없는 것으로 나타났다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구의 모형 및 가설의 설정

1) 연구모형 설계

본 연구에서는 컨설팅 수요자 요인, 변화관리 활동, 갈등관리 전략, 컨설팅 성과에 관한 다양한 선행연구를 바탕으로, 컨설팅 수진과정에서의 컨설팅 수요자 측 성과요인과 기업 경영혁신 과정에서 추진되는 변화관리 활동이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 실증분석하고, 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 관계에서 변화관리 활동의 매개역할을 규명하며, 조직 내 발생하는 갈등에 있어 순기능적 효과를 가져 오는 갈등관리 전략(Tjosvold, 1998)인 협력전략이 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과, 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 영향관계를 조절하는 효과가 있는지를 규명하고자 [그림 3-1]과 같이 연구모형을 설계하였다.



[그림 3-1] 연구모형

2) 연구가설 설정

2장의 선행연구를 기반으로 컨설팅 성과에 영향을 미치는 컨설팅 수요자 요인 변수, 변화관리 활동 변수, 갈등관리 전략 변수를 종합하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가) 컨설팅 수요자 요인이 컨설팅 성과에 미치는 영향

컨설팅 수요자 요인이란, 컨설팅의 산출물, 결과 또는 성과에 영향을 미치는 중요한 원인이라 할 수 있다. 컨설팅 수요자 요인의 주요 변수는 연구자에 따라 조금씩 상이한데, 곽홍주(2008)는 컨설팅 수요자 요인을 컨설팅 사전관리, 과정관리, 사후관리로 보았고, 정태룡(2014)은 컨설팅 신뢰도, 과제 이해도, 컨설팅 참여도, 경영자 지원을 수요자 요인으로 보았다. 또한, 김용규(2018)는 컨설팅 수요자 요인을 유용성 인지, 경영자 지원으로 분류하였으며, 이덕수(2018)는 과제 이해도, 구성원 참여도, 경영자 지원을 고객 요인으로 보았다. 본 연구에서는 이상의 연구자 외에도 전기수(2009), 김용규(2018), 이상봉(2018), 장광석(2018), 홍영구(2017) 등 많은 학자들이 제시한 컨설팅 요인과 컨설팅 성과, 경영성과 등과의 관계를 살펴보고, 변화관리 활동 변수와의 연관성 등을 고찰하여, 컨설팅 수요자 요인을 경영자 지원, 구성원 참여도, 과제 이해도로 분류하고, 독립변수인 컨설팅 수요자 요인과 종속변수인 컨설팅 성과 간의 관계에 있어 아래와 같은 가설을 설정 하였다.

H1 : 컨설팅 수요자 요인은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H1-1 : 경영자 지원은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H1-2 : 구성원 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H1-3 : 과제 이해도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

나) 컨설팅 수요자 요인이 변화관리 활동에 미치는 영향

변화관리란 현재의 상태를 조직이 추구하는 방향으로 관리 해나가는 것

으로서, 변화관리 활동이란 이러한 변화를 체계적으로 관리해 나가는 활동이라 할 수 있다. 변인환·장철호(2015), 손원일(2010) 등은 변화관리 활동을 최고 경영층의 관심과 지원, 사용자 참여도, 교육 훈련 지원, 커뮤니케이션 활성화로 분류하였고, 박창기(2013)는 변화관리 요인을 조직 요인, 구성원 변화 요인, 구현특성 요인으로 분류하고, 구성원 변화요인을 구성원 의사소통, 구성원 교육훈련으로 보았다.

그런데, 선행연구에 의하면, 변화관리 활동의 구성요소 중 최고 경영층의 관심과 지원, 사용자 참여도는 컨설팅 수요자 요인의 주요 변수(정태룡 2014, 김용규 2018 등)이면서, 변화관리 활동에 영향을 미치는 참여자 요인(장활식·오정은·최유정, 2007)으로 이론이 정립되어 있다. 따라서, 본 연구에서는 조직 구성원의 저항을 완화하고, 변화 수용을 촉진하는 인적 관리 활동의 주요 요인을 변화관리 활동으로 보고, 박창기(2013)가 제시한 구성원 변화요인인 커뮤니케이션(구성원 의사소통)과 교육 및 훈련을 관련 변수로 채택하였다.

또한, 이덕수(2016)의 컨설팅 요인과 기업조직문화 간의 연구, 장활식·오정은·최유정(2007)의 ERP 구현 참여자의 역할과 성과 간의 연구, 이소은(2013)의 과제가치, 조직지원과 교육훈련 만족도, 수행평가 간의 관계에 대한 연구 등에서 최고경영자의 지원, 구성원 참여, 과제 이해도가 본 연구의 변화관리 활동 요인인 커뮤니케이션과 교육훈련 만족도에 영향을 미친다는 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 : 컨설팅 수요자 요인은 변화관리 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H2-1 : 경영자 지원은 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H2-2 : 구성원 참여도는 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H2-3 : 과제 이해도는 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H2-4 : 경영자 지원은 교육 및 훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H2-5 : 구성원 참여도는 교육 및 훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H2-6 : 과제 이해도는 교육 및 훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

다) 변화관리 활동이 컨설팅 성과에 미치는 영향

변화관리 활동과 성과간의 연구는 주로, 전사적자원관리시스템(ERP) 도입과정에서 변화관리 활동과 개인성과·조직성과·경영성과(윤인환·장철호 2015, 박창기 2013, 정활식 2010) 및 물류성과(손원일, 2010) 등 신기술 도입과 관련한 변화관리 활동과 성과간의 관계연구가 주류를 이루고 있다. 본 연구에서 선행연구를 바탕으로 설정한 컨설팅 성과의 개념 중 컨설팅 목표달성, 만족도, 업무역량 개선 등은 ERP 도입성과의 개인성과와 내용이 상응하고, 매출액 증가, 낭비요인 제거, 조직문화의 변화 등은 조직 성과 또는 경영성과의 내용과 일치한다. 이상의 선행연구를 바탕으로 변화관리 활동과 컨설팅 성과 간의 관계에 있어 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H3 : 변화관리 활동은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H3-1 : 커뮤니케이션은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

H3-2 : 교육 및 훈련은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

라) 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 관계에서 변화관리 활동이 미치는 영향

기업은 컨설팅을 통하여 기업 내부의 문제점의 파악하고 개선하거나, 고객 서비스 개선 또는 조직 효율성 증대를 위하여 새로운 시스템을 도입하기도 하며, 지속 성장을 위하여 새로운 사업영역을 발견하고 새로운 사업을 시작하는데 도움을 받기도 한다. 이러한 컨설팅의 결과가 실제 성과로 이어지기 위해서는 컨설팅 수요자 측인 기업이 자문 받은 내용을 올바른 방향으로 실행에 옮겨야 하는데, 변화관리 이러한 실행을 원활하게 함으로써 컨설팅의 결과가 성과로 이어지는데 긍정적인 역할을 할 수 있다. 정태룡(2014)은 경영컨설팅의 요인들이 경영성과에 직접적인 영향을 미치나, 혁신활동을 매개로 더 큰 영향을 미친다고 하였는데, 김계수(2008)는

혁신활동이 실패하는 중요한 원인 중 하나가 변화관리의 실패 때문이라고 하였으며, 르윈(1947)은 조직이 새로운 시스템이나 구조의 도입만으로는 변화하지 않는다고 하였다. 이러한 연구 결과들을 고찰해 보면, 변화관리 활동이 혁신과 변화를 촉진함으로써 컨설팅이 성과를 내는데 긍정적인 역할을 한다는 점을 추론할 수 있다. 이러한 관계를 증명하기 위하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H4 : 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과의 관계에서 변화관리 활동은 매개 역할을 할 것이다.

H4-1 : 경영자 지원과 컨설팅 성과의 관계에서 커뮤니케이션은 매개 역할을 할 것이다

H4-2 : 구성원 참여도와 컨설팅 성과의 관계에서 커뮤니케이션은 매개 역할을 할 것이다.

H4-3 : 과제 이해도와 컨설팅 성과의 관계에서 커뮤니케이션은 매개 역할을 할 것이다,

H4-4 : 경영자 지원과 컨설팅 성과의 관계에서 교육 및 훈련은 매개 역할을 할 것이다

H4-5 : 구성원 참여도와 컨설팅 성과의 관계에서 교육 및 훈련은 매개 역할을 할 것이다.

H4-6 : 과제 이해도와 컨설팅 성과의 관계에서 교육 및 훈련은 매개 역할을 할 것이다,

마) 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력적 갈등관리 전략이 미치는 영향

김우영(2018)은 조직 내 상호의존 불균형, 의사소통 장애, 목표 불일치 등에 의해 업무갈등 또는 관계갈등이 발생하는데, 통합적 갈등전략이 컨설팅 프로젝트 완료성과에 조절효과가 있다고 하였고, 김일수(2010)는 갈등관리 전략 중 통합전략만이 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였으며, 강현주(2016)는 리더십이 협력적 갈등관리를 통해 호텔 서비스 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 갈등은 개인이나 집단 간에 의지, 처지 또는 이해관계의 상충에서 발생하는데, 컨설팅을 수행하는 과정에서

경영자, 프로젝트 수행자, 조직 구성원, 컨설턴트 등 이해관계자 사이에는 반드시 갈등이 수반되는데, 많은 선행연구에서 공통적인 결과는 협력(통합), 경쟁, 회피 등 갈등관리 전략 중 협력(통합) 만이 갈등의 순기능적 기능을 강화하여 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 연구들을 근거로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5 : 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력적 갈등관리 전략은 조절효과가 있다.

H5-1 : 경영자 지원과 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다

H5-2 : 구성원 참여도와 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다

H5-3 : 과제 이해도와 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다

바) 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 관계에서 협력적 갈등관리 전략이 미치는 영향

컨설팅 수행과정에서 반드시 이해관계자 간의 갈등이 발생하고 갈등은 저항을 유발한다. 변화관리 활동은 이러한 저항을 완화시켜주는 역할을 하는데(박창기 2013, 홍영일 2017), 서봉환(2011)은 갈등관리 중 문제해결형(타협과 협력) 갈등관리 전략이 인지적 저항을 줄여 성과에 영향을 준다고 하였다. 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로, 컨설팅 수행과정에서 다양한 이해관계자의 갈등을 유발할 수 있는 수요자 요인과 저항을 줄여주는 변화관리 활동 간에 협력적 갈등관리 전략이 조절적 영향을 미칠 것이라는 추론을 검정하기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H6 : 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 관계에서 협력적 갈등관리 전략은 조절효과가 있다.

H6-1 : 경영자 지원과 커뮤니케이션 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다

H6-2 : 구성원 참여도와 커뮤니케이션 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다

H6-3 : 과제 이해도와 커뮤니케이션 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다

H6-4 : 경영자 지원과 교육 및 훈련 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다

H6-5 : 구성원 참여도와 교육 및 훈련 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다

H6-6 : 과제 이해도와 교육 및 훈련 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다

제 2 절 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 설계한 연구모형과 가설을 검증하기 위하여, 아래의 <표3-1>과 같이 변수들을 설정하고, 각 변수들에 대하여 조작적 정의 및 측정도구를 구성하였다.

<표3-1> 연구변수의 조작적 정의

구분	변수명	조작적 정의	참고문헌
컨설팅수요자인	경영자 지원	경영자의 컨설팅 수행과정에 대한 관심, 필요 자원에 대한 지원 의지와 실행 정도 및 컨설팅 목적을 명확히 하고, 구성원들에게 인식시키려는 노력	정태룡(2014), 이화수(2013), 김용규(2017)
	구성원 참여도	조직 구성원들의 컨설팅 목표 이해도 및 수행 과정에서의 참여 적극성, 과제수행 적극성, 구성원간의 협업, 컨설턴트와의 협의 정도	정태룡(2014), 심상완(2017), 장광석(2018),
	과제 이해도	컨설팅을 받아야 하는 이유와 목표에 대한 명확한 이해, 컨설팅 정보의 공유·전파 정도 및 요구사항에 대한 명확성의 정도	정태룡(2014), 장광석(2018)
변화관리활동	커뮤니케이션	혁신(변화)의 목표와 방향에 대한 전사적 의사소통과 혁신(변화)관리부서와 현업, 부서간의 의사소통 정도 및 혁신(변화) 추진조직의 설치 및 회의체 운영 여부	손원일(2010), 정철호(2010), 윤인환(2015)
	교육 및 훈련	혁신(변화)를 위한 워크숍, 교육훈련의 실행 정도, 그 내용과 구성의 적정성과 전문 부서 및 인력의 구성	손원일(2010), 정철호(2010), 윤인환(2015)
갈등관리전략	협 력	혁신(변화)의 과정에서 발생하는 갈등사안에 대하여 함께 문제를 해결하고, 관련 부서 또는 직원과의 조언, 협의, 정보교환을 통한 협력 정도	강헌주(2017), 김일수(2010)
	컨설팅 성과	컨설팅에 대한 전반적인 만족도, 기대 목표치 달성 여부, 매출액 또는 영업이익의 증가, 낭비제거 비용절감, 업무역량 개선 및 회사 문화의 변화	이영호(2016), 김우영(2018)

제 3 절 조사설계 및 분석방법

1) 자료 수집 및 표본의 선정

본 연구의 표본설계의 내용은 <표3-2>와 같으며, 세부적인 자료수집 절차와 표본의 특성은 다음과 같다.

첫째, 연구 가설을 검정하기 위한 표본의 대상을 제1장 서론에서 기술한 바와 같이, 농협중앙회 및 농협경제지주가 지배하고 있는 자회사 중 유통업, 제조업, 서비스업 등을 영위하고 있는 12개 회사의 임직원으로 하였다. 2018년 상반기 농협중앙회와 농협경제지주, 농협금융지주 및 각 지주의 계열사는 협동조합 기업으로서의 정체성 회복과 시장 경쟁력 강화를 위하여, 공동으로 범농협 계열사 사업재편 컨설팅을 실시하였고, 하반기에는 컨설팅 결과를 바탕으로 경영혁신과 변화관리 활동을 실시하고 있다. 따라서, 가장 최근에 컨설팅 수진부터 혁신 및 변화관리 과정을 모두 경험하고 있는 범농협 임직원을 대상으로 한 표본 조사가 본 연구의 목적에 매우 부합된다고 판단되었다.

둘째, 본 설문은 전국에 있는 자회사로 설문지를 우편으로 발송하고, 우편으로 회송 받는 우편 설문법의 방식으로 진행하였으며, 설문지에는 연구에 대한 충분한 목적을 설명하여, 응답의 신뢰성을 확보하고자 노력하였다.

셋째, 설문조사는 2018년 10월 15일에서 11월 11일까지 4주간 실시하였으며, 총 350부의 설문지를 배포하였고, 이 중 250부를 회수하였으며, 회수된 설문지 중 질문의 일부 응답을 빈칸으로 둔 불성실한 설문지 20부를 제외하고, 230부의 유효 표본을 대상으로 통계분석을 실시하였다.

<표3-2> 표본의 설계

모집단	국내 대기업, 중소기업, 공기업, 공공기관 등 컨설팅 대상 조직
표 본	2018년 사업재편 컨설팅을 수진한 농협중앙회 및 농협경제지주 산하 계열사
표본크기	230부 (350부 배포, 250부 회수, 결측치가 있는 20부 제외)
조사기간	2018.10.15. ~ 2018.11.11 (4주간)
조사방법	우편 설문법 (Likert 5점 척도 설문지에 직접 기입식 조사)

2) 설문지 구성

본 연구의 연구변수의 조작적 정의의 내용을 바탕으로 <표3-3>과 같이 설문지를 구성하였다.

<표3-3> 설문지 구성

변 수			문 항 수
독립변수	컨설팅 수요자 요인	경영자 지원	4
		구성원 참여도	5
		과제 이해도	4
매개변수	변화관리 활동	커뮤니케이션	4
		교육 및 훈련	3
조절변수	갈등관리 전략	협력전략	4
종속변수	컨설팅 성과		6
합 계			30

3) 분석방법

가설 검정을 위한 통계분석 패키지는 SPSS 22.0을 사용하였다. 설문 응답 회사의 일반적인 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 실시하였고, 측정도구가 구성개념을 정확하게 설명하는지 알기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 연구모형 요인들 간의 내적 일관성을 확인하기 위해 신뢰성을 검정하였다. 또한 연구 가설의 검정을 위해 다중회귀분석을 실시하였고, 매개효과 분석 및 조절효과 분석을 실시하였다.

제 4 장 실증분석

제 1 절 표본의 특성

본 연구 설문 응답자의 인구 통계학적 특성을 확인하기 위해 빈도분을 실시한 결과 아래의 <표4-1>과 같은 특성을 나타내었다.

<표4-1> 조사 표본의 특성

(N = 230)

	구 분	빈 도	퍼센트
업 종	제 조 업	121	52.6
	유 통 업	38	16.5
	서 비 스 업	55	23.9
	기 타	16	7.0
매출규모	대 기 업	62	27.0
	중 건 기 업	150	65.2
	중 소 기 업	18	7.8
직 위	인턴 또는 비정규직	10	4.3
	사 원	13	5.7
	주 임 ~ 대 리	83	36.1
	과 장 ~ 부 장	124	53.9
연 령	3 0 세 미 만	21	9.1
	3 0 대	110	47.8
	4 0 대	68	29.6
	5 0 ~ 5 5 세	31	13.5
학 력	고 등 학 교 졸 업	1	0.4
	전 문 대 졸 업	18	7.8
	대 학 교 졸 업	191	83.0
	대 학 원 졸 업	20	8.7
근속연수	1 년 미 만	10	4.3
	1 ~ 3 년	32	13.9
	4 ~ 1 0 년	94	40.9
	1 1 ~ 2 0 년	60	26.1
	2 0 년 초 과	34	14.8
성 별	남 자	188	81.7
	여 자	42	18.3

업종은 제조업이 52.6%로 가장 많고, 다음은 서비스업(23.9%)과 유통업(16.5%) 순으로 많았다. 매출규모면에서는 중견기업이 65.2%로 가장 많고, 다음으로 대기업(27%), 중소기업(7.8%)순으로 나타났다. 직위는 과장~부장이 53.9%, 주임~대리가 36.1%로, 부장급 간부직원에서 주임급까지 응답자의 대부분이 정규직 직원이면서 직위별로 고르게 분포되어 있음을 알 수 있다. 연령별로는 30대(47.8%), 40대(29.6%) 응답자가 가장 많고, 근속년수로는 4~10년(40.9%)과 11~20년(26.1%)이 절대 다수를 차지하고 있어, 다수의 응답자가 각 회사에서 실무적으로 가장 왕성한 활동을 하고 있는 직원들임을 알 수 있다. 학력 면에서는 대학교 졸업이 83.0%로 절대 다수를 차지하고 있다. 성별로는 남자가 81.7%, 여자가 18.3%로 남자가 절대다수를 차지하고 있다.

제 2 절 타당도 및 신뢰도 분석

1) 탐색적 요인분석

본 연구에서는 독립변수, 종속변수, 매개변수, 조절변수 모두 총 7개 변수에 대하여 타당도 분석을 실시하였다. 타당도 분석을 위하여, 동일한 구성개념을 구성하고 있는 측정변수들이 같은 요인으로 잘 묶이는 지 확인할 수 있는 탐색적 요인분석을 실시하였다. 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석을 사용하였으며, 요인의 확연한 구분을 위하여 직각회전 방식 중 Varimax 방법을 사용하였다. 탐색적 요인분석 결과는 <표4-2>와 같다.

우선 데이터들이 요인분석을 하는데 적합한지를 알아보고자 KMO 값을 확인한 결과, 0.944로 일반적인 수준인 0.8이상이며, Bartlett 구형성 검정의 $\chi^2(p)$ 값이 0.000으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 나타나, 데이터는 요인분석을 하기에 적합한 것으로 나타났다. 또한, 회전제곱합의 적재 값인 %누적 값이 76.7%로 일반적인 수준인 60%를 초과하고 있어 7개의 요인이 측정변수의 총분산을 잘 설명하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 Varimax 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬에서 각 요인의

요인 적재값이 일반적인 수준인 0.5를 상회하고 있어, 집중타당도는 확보되었으며, 공통성의 모든 항목이 일반적인 기준인 0.5를 초과하고 있으므로 본 데이터를 모두 활용하는데 문제점이 없는 것으로 나타났다.

<표 4-2> 탐색적 요인분석 결과

항 목	구 성 요 소							공통성
	성분1	성분2	성분3	성분4	성분5	성분6	성분7	
컨설팅성과 3	.822							.777
컨설팅성과 4	.817							.808
컨설팅성과 5	.798							.816
컨설팅성과 6	.755							.749
컨설팅성과 2	.698							.699
컨설팅성과 1	.679							.737
구성원참여 3		.804						.764
구성원참여 2		.730						.792
구성원참여 1		.706						.728
구성원참여 4		.688						.740
구성원참여 5		.552						.660
협력전략 3			.808					.833
협력전략 2			.785					.802
협력전략 1			.717					.791
협력전략 4			.673					.746
경영자지원 4				.728				.735
경영자지원 2				.709				.749
경영자지원 3				.692				.758
경영자지원 1				.672				.736
과제이해도 2					.731			.800
과제이해도 1					.689			.775
과제이해도 4					.685			.673
과제이해도 3					.562			.716
커뮤니케이션 4						.696		.735
커뮤니케이션 2						.558		.793
커뮤니케이션 3						.529		.791
커뮤니케이션 1						.513		.798
교육및훈련 1							.753	.867
교육및훈련 2							.738	.870
Eigen Value	5.356	3.541	3.341	3.292	2.862	2.022	1.824	
분산설명(%)	18.469	12.209	11.522	11.352	9.868	6.974	6.289	-
누적분산설명(%)	18.469	30.678	42.200	53.552	63.419	70.393	76.683	

Kaiser-Meyer-Olkin 표본 적합도. = 0.944

Bartlett 구형성 검정 $\chi^2 = 5485.488$, $d.f. = 406$, $p\text{-value} = 0.000$

2) 신뢰도 분석

신뢰도는 Cronbach's alpha 계수를 이용하여 척도를 평가하는 방법이 일반적이데, 0과 1사이의 값을 가지며, 1에 가까울수록 신뢰성이 높다.

<표4-3>에서, 각 요인별 Cronbach's alpha 계수의 값이 일반적인 수준인 0.6을 모두 상회하고 있어 모든 변수의 신뢰도가 확보된 것으로 볼 수 있고, 커뮤니케이션4를 제외하고는 변수별로 항목삭제 시 Cronbach's alpha 계수의 값이 요인별 Cronbach's alpha 계수의 값보다 모두 낮아 제거해야 할 변수는 없는 것으로 나타났다. 다만, 커뮤니케이션4는 커뮤니케이션 전체 Cronbach's alpha 계수의 값이 0.888(0.8이상)로 충분히 신뢰도가 확보되었다고 판단되어 정제하지 않았다.

<표 4-3> 신뢰도 분석

요 인	변수명	항목삭제시 Cronbach의알파	Cronbach의 알파
경 영 자 지 원	경 영 자 지 원 1	.845	.879
	경 영 자 지 원 2	.844	
	경 영 자 지 원 3	.833	
	경 영 자 지 원 4	.860	
구 성 원 참 여	구 성 원 참 여 1	.870	.891
	구 성 원 참 여 2	.851	
	구 성 원 참 여 3	.868	
	구 성 원 참 여 4	.860	
	구 성 원 참 여 5	.886	
과 제 이 해 도	과 제 이 해 도 1	.813	.869
	과 제 이 해 도 2	.805	
	과 제 이 해 도 3	.848	
	과 제 이 해 도 4	.860	
커 뮤 니 케 이 셴	커 뮤 니 케 이 셴 1	.840	.888
	커 뮤 니 케 이 셴 2	.828	
	커 뮤 니 케 이 셴 3	.840	
	커 뮤 니 케 이 셴 4	.909	
교 육 및 훈 련	교 육 및 훈 련 1	-	.885
	교 육 및 훈 련 2	-	
갈 등 관 리	협 력 전 략 1	.874	.905
	협 력 전 략 2	.879	
	협 력 전 략 3	.866	
	협 력 전 략 4	.889	
컨 설 팅 성 과	컨 설 팅 성 과 1	.924	.932
	컨 설 팅 성 과 2	.925	
	컨 설 팅 성 과 3	.917	
	컨 설 팅 성 과 4	.914	
	컨 설 팅 성 과 5	.917	
	컨 설 팅 성 과 6	.918	

제 3 절 상관계 분석

연관성 분석은 두 변수간의 관계가 독립적인지 아니면 연관성이 있는지를 분석하는 방법으로 변수의 척도가 범주형일 경우는 교차분석을 하고, 연속형일 경우는 상관분석을 한다(최창호, 2018). 본 연구에서는 회귀분석을 실시하여 가설을 검정하기 전에 변수들 간의 방향성과 강도를 미리 확인하기 위해 피어슨(Pearson)의 상관관계분석을 실시하였다. 결과는 <표 4-4>와 같다. 상관관계는 -1에서 1사이에 나타나며, 0에 가까울수록 상관관계가 낮고, -1또는 1에 가까울수록 상관관계는 높아진다. 분석결과, 모든 구성개념이 통계적으로 유의하게 정(+)의 상관관계를 보이고 있어, 구성개념들 간의 인과관계 분석이 가능할 것으로 보인다.

<표 4-4> 상관관계 분석

	경 영 자 지 원	구 성 원 참 여 도	과 제 이 해 도	커 뮤 니 케 이 션	교 육 훈 련	협 력 전 략	컨 설 팅 과
경 영 자 지 원	1						
구성원참여도	.658**	1					
과제이해도	.698**	.691**	1				
커뮤니케이션	.698**	.647**	.636**	1			
교육훈련	.546**	.514**	.556**	.687**	1		
협력전략	.623**	.588**	.611**	.693**	.584**	1	
컨설팅성과	.566**	.600**	.596**	.722**	.645**	.621**	1

**p<.01

제 4 절 연구가설의 검증

1) 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 인과관계

가설1 : 컨설팅 수요자 요인은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

컨설팅 수요자 요인이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-5>와 같다. 먼저 공선성 통계량에서 분산팽창지수(VIF)가 모두 10 미만으로 독립변수들 간의 다중 공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin-Watson 계수가 0과 4에서는 멀고 2에 가까운 1.450으로 잔차항의 독립성도 확보 되었으므로, 본 데이터는 회귀분석을 하기에 적합하다. 또한, F값은 58.980, $p=.000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는지 회계계수의 유의성을 검정한 결과, 경영자 지원 $t(p)=.011$, 구성원 참여도 $t(p)=.000$, 과제 이해도 $t(p)=.0001$ 로 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 비표준화계수 B값이 모두 양수로, 경영자 지원, 구성원 참여도, 과제 이해도가 높을수록 컨설팅 성과는 높은 것으로 나타나, 가설 H1-1, H1-2, H1-3은 모두 채택 되었다. 그리고, 표준화 계수 β 값을 확인한 결과 구성원 참여도 (.295), 과제 이해도(.259), 경영자 지원(.190)의 순으로 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-5> 컨설팅 수요자 요인이 컨설팅 성과에 미치는 영향

	B	SE	β	t	P	VIF
(상 수)	.183	.223		.822	.412	
경 영 자 지 원	.200	.078	.190	2.574	.011	2.206
구 성 원 참 여 도	.309	.077	.295	4.026	.000	2.163
과 제 이 해 도	.271	.080	.259	3.366	.001	2.391

F=58.980($p=.000$), $R^2=.439$, adjusted $R^2=.432$, Durbin-Watson's d =1.450

종속 변수: 컨설팅성과

2) 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 인과관계

가설2 : 컨설팅 수요자 요인은 변화관리 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

컨설팅 수요자 요인이 변화관리 활동 중 커뮤니케이션에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-6>과 같다. 먼저 공선성 통계량에서 VIF가 모두 10 미만으로 독립변수들 간의 다중 공선성 문제는 없는 것으로 나타났고, Durbin-Watson 계수가 0과 4에서는 멀고 2에 가까운 1.458로 잔차항의 독립성도 확보 되었으므로, 본 데이터는 회귀분석을 하기에 적합하다. 또한, F값은 96.514, $p=.000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는지 회계계수의 유의성을 검정한 결과, 경영자 지원 $t(p)=.000$, 구성원 참여도 $t(p)=.000$, 과제 이해도 $t(p)=.011$ 로 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 비표준화계수 B값이 모두 양수로, 경영자 지원, 구성원 참여도, 과제 이해도가 높을수록 커뮤니케이션에 미치는 영향이 높은 것으로 나타나, 가설 H2-1, H2-2, H2-3는 모두 채택 되었다. 그리고, 표준화 계수 β 값을 확인한 결과 경영자 지원(.405), 구성원 참여도(.261), 과제 이해도(.174)의 순으로 커뮤니케이션 활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-6> 컨설팅 수요자 요인이 커뮤니케이션에 미치는 영향

	B	SE	β	t	P	VIF
(상 수)	.046	.206		.223	.824	
경 영 자 지 원	.444	.072	.405	6.185	.000	2.206
구 성 원 참 여 도	.285	.071	.261	4.022	.000	2.163
과 제 이 해 도	.190	.074	.174	2.556	.011	2.391

F=96.514($p=.000$), $R^2=.562$, adjusted $R^2=.556$, Durbin-Watson's $d = 1.458$

종속 변수: 커뮤니케이션

다음은, 컨설팅 수요자 요인이 변화관리 활동의 다른 변수인 교육 및 훈련에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-7>와 같다.

회귀모형을 검정한 결과, 분산팽창지수(VIF)는 모두 10미만으로 독립변수들 간의 다중 공선성 문제는 없는 것으로 나타났다. Durbin-Watson 계수가 0과 4에서는 멀고 2에 가까운 1.706로 잔차 항의 독립성도 확보되었고, F값은 44.256($p < .001$)으로, 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타나 회귀식이 적합한 것으로 나타났다.

독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는지 회계계수의 유의성을 검정한 결과, 경영자 지원 $t(p) = .002$, 구성원 참여도 $t(p) = .035$, 과제 이해도 $t(p) = .001$ 로 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 비표준화계수 B값이 모두 양수로, 경영자 지원, 구성원 참여도, 과제 이해도가 높을수록 교육과 훈련에 미치는 영향이 높은 것으로 나타나, 가설 H2-4, H2-5, H2-6는 모두 채택되었다. 그리고, 표준화 계수 β 값을 확인한 결과 과제 이해도(.267), 경영자 지원(.252), 구성원 참여도(.164)의 순으로 교육과 훈련에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-7> 컨설팅 수요자 요인이 교육 및 훈련에 미치는 영향

	B	SE	β	t	P	VIF
(상 수)	.378	.274		1.379	.169	
경 영 자 지 원	.306	.095	.252	3.209	.002	2.206
구 성 원 참 여 도	.200	.094	.164	2.117	.035	2.163
과 제 이 해 도	.323	.099	.267	3.266	.001	2.391

F=44.256($p=.000$), $R^2=.370$, adjusted $R^2=.362$, Durbin-Watson's $d = 1.706$

종속 변수: 교육 및 훈련

3) 변화관리 활동과 컨설팅 성과 간의 인과관계

가설3 : 변화관리 활동은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다

변화관리 활동이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 <표4-8>과 같다.

먼저 공선성 통계량에서 분산팽창지수(VIF)가 모두 10 미만으로 독립변수들 간의 다중 공선성 문제는 없는 것으로 나타났으며, Durbin-Watson 계수가 0과 4에서는 멀고 2에 가까운 1.713으로 잔차항의 독립성도 확보 되었으므로, 본 데이터는 회귀분석을 하기에 적합하다. 또한, F값은 146.576, $p=.000$ 으로 독립변수 중 어느 하나라도 종속변수에 선형적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

독립변수 중 어느 변수가 종속변수에 유의한 영향을 미치는지 회계계수의 유의성을 검정한 결과, 커뮤니케이션은 $t(p)=.000$, 교육 및 훈련은 $t(p)=.000$ 으로 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 비표준화계수 B값이 모두 양수로, 커뮤니케이션과 교육 및 훈련이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나, 가설 H3-1, H3-2 모두 채택 되었다. 그리고, 표준화 계수 β 값을 확인한 결과 커뮤니케이션(.529), 교육 및 훈련(.282) 순으로 컨설팅 성과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 4-8> 변화관리 활동이 컨설팅 성과에 미치는 영향

	B	SE	β	t	P	VIF
(상 수)	.486	.156		3.117	.002	
커뮤니케이션	.505	.058	.529	8.756	.000	1.895
교육과 훈련	.243	.052	.282	4.670	.000	1.895

F=146.576($p=.000$), $R^2=.564$, adjusted $R^2=.560$, Durbin-Watson's d =1.713

종속 변수: 컨설팅 성과

4) 변화관리 활동의 매개효과

가설4 : 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과의 관계에서 변화관리 활동은 매개 역할을 할 것이다

경영자 지원, 구성원 참여도, 과제 이해도가 컨설팅 성과에 대하여 커뮤니케이션이 매개하는지를 알아보려고 Baron & Kenny의 매개효과 검정을 실시하였으며 그 결과는 <표4-9>와 같다.

<표 4-9> 커뮤니케이션의 매개 영향

	Step1		Step2		Step3	
	커뮤니케이션		컨설팅 성과		컨설팅 성과	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	.046		.183		.160	
경 영 자 지 원	.444	.405***	.200	.190*	-.026	-.025
구성원 참여도	.285	.261***	.309	.295***	.163	.156*
과 제 이 해 도	.190	.174*	.271	.259**	.174	.167*
커뮤니케이션					.509	.533***
R ²	.562		.439		.563	
F	96.514***		58.980***		72.605***	

종속 변수: 컨설팅 성과

Durbin-Watson : 1.671

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

매개효과를 검정하기 전에 독립변수 간 다중공선성과 종속변수의 자기상관을 검토하였다. 검토 결과 VIF지수는 모두 10이하로 독립변수의 독립성은 확보되었고, Durbin-Watson 지수 또한 2에 가까워 잔차항의 독립성도 확보 되어 매개효과 검정을 실시하였다.

매개효과 검정 1단계에서 경영자 지원($p < .001$), 구성원 참여도($p < .001$), 과제 이해도($p < .05$)는 커뮤니케이션에 유의한 영향을 주었다. 경영자 지원($B = .444$), 구성원 참여도($B = .285$), 과제 이해도($B = .190$)가 높을수록 커뮤니케이션에 긍정적인 영향이 높았다. 커뮤니케이션을 설명하는 설명력은 56.2%이다.

2단계에서 독립변수의 경영자 지원($p < .05$), 구성원 참여도($p < .001$), 과제 이해도($p < .01$)는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주었다. 구성원 참여도($B = .309$), 과제 이해도($B = .271$), 경영자 지원($B = .200$)의 정도가 높을수록 컨설팅 성과에 미치는 영향도 높아졌다. 컨설팅 성과를 설명하는 설명력은 43.9%이다.

매개효과 검정의 마지막 3단계에서는 커뮤니케이션은 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 3단계에서 경영자 지원($B = -.026$, $p > .05$)은 유의하지 않으며, 회귀계수가 .200에서 $-.026$ 으로 감소하는 것으로 나타나 커뮤니케이션은 경영자의 지원이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 완전 매개한다. 또한, 구성원 참여도($B = .163$, $p < .05$)와 과제 이해도($B = .174$, $p < .05$)의 회귀계수는 각각 $.309 \rightarrow .163$, $.271 \rightarrow .174$ 로 통계적으로 유의미하게 감소하였으므로, 커뮤니케이션은 구성원 참여도와 과제 이해도가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 부분 매개하는 것으로 나타났다. 따라서, H4-1, H4-2, H4-3의 가설은 모두 채택되었다.

경영자 지원, 구성원 참여도, 과제 이해도가 컨설팅 성과에 대하여 교육 및 훈련이 매개하는지를 알아보하고자 Baron & Kenny의 매개효과 검정을 실시하였으며 그 결과는 <표 4-10>과 같다.

<표 4-10> 교육 및 훈련의 매개 영향

	Step1		Step2		Step3	
	교육 및 훈련		컨설팅 성과		컨설팅 성과	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	.378		.183		.056	
경 영 자 지 원	.306	.252**	.200	.190*	.097	.092
구 성 원 참 여 도	.200	.164*	.309	.295***	.242	.231**
과 제 이 해 도	.323	.267**	.271	.259**	.162	.155*
교육 및 훈련					.335	.389***
R ²	.370		.439		.535	
F	44.256***		58.980***		64.636***	

종속 변수: 컨설팅 성과

Durbin-Watson : 1.576

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

VIF지수는 모두 10이하로 독립변수의 독립성은 확보되었고, Durbin-Watson 지수 또한 2에 가까워 잔차항의 독립성도 확보되었는 바, 본 데이터는 회귀분석 하기에 적합하다.

매개효과 검정 1단계에서 경영자 지원($p < .01$), 구성원 참여도($p < .05$), 과제 이해도($p < .01$)는 교육과 훈련에 유의한 영향을 주었다. 과제 이해도($B = .323$), 경영자 지원($B = .306$), 구성원 참여도($B = .200$)가 높을수록 교육과 훈련에 긍정적인 영향이 높았다. 교육과 훈련을 설명하는 설명력은 37.0%이다.

2단계에서 독립변수의 경영자 지원($p < .05$), 구성원 참여도($p < .001$), 과제 이해도($p < .01$)는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주었다.

매개효과 검정의 마지막 3단계에서는 교육과 훈련은 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주어 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 3단계에서 경영자 지원($B = .097$, $p > .05$)은 통계적으로 유의하지 않으며, 회귀계수가 .200에서 .092로 감소하는 것으로 나타나 교육 및 훈련은 경영자의 지원이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 완전 매개하는 것으로 나타났다. 또한, 구성원 참여도($B = .242$, $p < .01$)와 과제 이해도($B = .162$, $p < .05$)의 회귀계수는 각각 $.309 \rightarrow .242$, $.271 \rightarrow .162$ 로 통계적으로 유의미하게 감소하였으므로, 교육 및 훈련은 구성원 참여도와 과제 이해도가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 부분 매개하는 것으로 나타났다. 따라서, H4-4, H4-5, H4-6의 가설은 모두 채택되었다.

5) 협력적 갈등관리 전략의 조절효과

가) 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간에서의 조절효과

H5 : 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력적 갈등관리 전략은 조절효과가 있다.

갈등관리 전략 중 협력전략(연속형 변수)에 대한 조절효과 검정 시 발생하는 다중공선성 문제를 해결하기 위해 독립변수와 조절변수 및 상호작용항에 대하여 평균중심화(Mean centering)를 실시하였다. 상호작용항은 평균

중심화된 독립변수와 조절변수를 곱하여 생성하였으며, 조절효과 검정은 Baron & Kenny의 조절회귀분석 방법을 사용하였다.

먼저, 컨설팅 수요자 요인인 경영자 지원과 컨설팅 성과의 관계에 있어 갈등관리 전략인 협력전략의 조절효과를 검정하였으며, 그 결과는 <표 4-11>과 같다.

<표 4-11> 경영자지원과 컨설팅 성과 간 협력전략의 조절효과 분석 결과

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.089		3.089		3.101	
경 영 자 지 원	.593	.566***	.306	.292***	.303	.289***
협 력 전 략 (조 절)			.487	.440***	.482	.436***
경영자지원*조절					-.036	-.028
$R^2(\Delta R^2)$	.320(.320)***		.438(.118)***		.439(.001)	
F	107.279***		88.563***		58.965***	

종속 변수: 컨설팅 성과

Durbin-Watson : 1.674

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

독립변수 간 VIF 지수는 모두 10 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다, 종속변수의 자기상관을 검정한 결과 Durbin-Watson 지수가 1.674로 자기상관이 없는 독립성이 확보되어, 회귀분석을 실시하기에 적합하다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 경영자 지원($\beta = .566$, $p < .001$)이 높을수록 컨설팅 성과가 높아지며, 경영자 지원이 컨설팅 성과를 설명하는 설명력은 32.0%이다.

연속형 조절변수가 투입된 2단계에서는 협력전략이 추가되어 결정계수가 11.8%p 만큼 통계적으로 유의하게 증가($p < .001$)하였고, 전체 설명력은 43.8%이다. 갈등을 관리하는데 있어 협력전략을 구사하는 정도가 높을수록($\beta = .440$, $p < .001$) 컨설팅 성과가 높아지는 것으로 나타났다.

협력전략의 조절효과를 검정하는 3단계에서는 결정계수가 0.1% 증가하였으나, 결정계수의 증가분이 유의하지 않게 나타나, 협력전략은 경영자 지원이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계에 대해서 조절효과가 없는 것으로 나타났다, 가설 H5-1은 기각 되었다.

컨설팅 수요자 요인인 구성원 참여도와 컨설팅 성과의 관계에 있어 갈등 관리 전략인 협력전략의 조절효과를 검정하였으며, 그 결과는 <표4-12>와 같다.

<표 4-12> 구성원참여도와 컨설팅 성과 간 협력전략의 조절효과 분석 결과

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.089		3.089		3.058	
구 성 원 참 여 도	.627	.600***	.374	.358***	.397	.380***
협 력 전 략 (조 절)			.455	.411***	.452	.408***
구성원참여도*조절					.101	.090
R ² (Δ R ²)	.359(.359)***		.470(.111)***		.478(.008)	
F	127.919***		100.605***		68.846***	

종속 변수: 컨설팅 성과

Durbin-Watson : 1.700

* p < .05, ** p < .01, *** p < .001

독립변수 간 VIF 지수는 모두 10 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다, 종속변수의 자기상관을 검정한 결과 Durbin-Watson 지수가 1.700으로 자기상관이 없는 독립성이 확보되어, 회귀분석을 실시하기에 적합한 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 구성원 참여도($\beta = .600$, $p < .001$)가 높을수록 컨설팅 성과가 높아지며, 컨설팅 성과를 설명하는 설명력은 35.9%이다.

연속형 조절변수가 투입된 2단계에서는 협력전략이 추가되어 결정계수가 11.1%p 만큼 통계적으로 유의하게 증가($p < .001$)하였고, 전체 설명력은 47.0%이다. 갈등을 관리하는데 있어 협력전략을 구사하는 정도가 높을수록($\beta = .411$, $p < .001$) 컨설팅 성과가 높아지는 것으로 나타났다.

협력전략의 조절효과를 검정하는 3단계에서는 결정계수가 0.8% 증가하였으나, 결정계수의 증가분이 유의하지 않게 나타나, 협력전략은 구성원 참여도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계에 대해서 조절효과가 없는 것으로 나타났다, 가설 H5-2는 기각 되었다.

마지막으로, 컨설팅 수요자 요인의 나머지 변수인 과제이해도와 컨설팅 성과의 관계에 있어, 협력전략의 조절효과를 검정하였으며, 그 결과는 <표4-13>과 같다.

<표 4-13> 과제이해도와 컨설팅 성과간 협력전략의 조절효과 분석 결과

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.089		3.089		3.088	
과 제 이 해 도	.622	.596***	.360	.345***	.361	.346***
협 력 전 략 (조 절)			.454	.410***	.455	.411***
과제이해도*조절					.004	.003
$R^2(\Delta R^2)$	.355(.355)***		.461(.106)***		.461(.000)	
F	125.625***		96.975***		64.368***	

종속 변수: 컨설팅 성과

Durbin-Watson : 1.639

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

독립변수 간 VIF 지수는 모두 10 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 나타났고, 종속변수의 자기상관을 검정한 결과 Durbin-Watson 지수가 1.639로 자기상관이 없는 독립성이 확보되어, 회귀분석을 실시하기에 적합한 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 과제 이해도($\beta = .596$, $p < .001$)가 높을수록 컨설팅 성과가 높아지며, 컨설팅 성과를 설명하는 설명력은 35.5%이다.

연속형 조절변수가 투입된 2단계에서는 협력전략이 추가되어 결정계수가 10.6%p 만큼 통계적으로 유의하게 증가($p < .001$)하였고, 전체 설명력은 46.1%이다. 갈등을 관리하는데 있어 협력전략을 구사하는 정도가 높을수록($\beta = .410$, $p < .001$) 컨설팅 성과가 높아지는 것으로 나타났다.

협력전략의 조절효과를 검정하는 3단계에서는 결정계수가 증가하지 않았으며, 통계적으로 유의하지도 않아, 협력전략은 과제 이해도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계에 대해서 조절효과가 없는 것으로 나타나, 가설 H5-3은 기각되었다. 따라서, H5 가설은 모두 기각되었다.

나) 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간에서의 조절효과

H6 : 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 관계에서 협력적 갈등관리 전략은 조절효과가 있다.

다음은 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 영향관계에 있어, 갈등관리 전략 중 하나인 협력전략의 조절효과를 검정하였다.

첫 번째로, 컨설팅 수요자 요인의 변수인 경영자 지원이 변화관리 활동의 변수인 커뮤니케이션에 미치는 영향에 있어 협력전략의 조절효과를 검정하였으며, 그 결과는 <표4-14>와 같다.

<표 4-14> 경영자지원과 커뮤니케이션간 협력전략의 조절효과 분석 결과

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.482		3.482		3.499	
경 영 자 지 원	.766	.698***	.478	.435***	.473	.431***
협 력 전 략 (조 절)			.489	.422***	.482	.416***
경영자지원*조절					-.055	-.041
R ² (Δ R ²)	.487(.487)***		.596(.109)***		.597(.001)	
F	216.151***		167.095***		111.645***	

종속 변수: 커뮤니케이션

Durbin-Watson : 1.656

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

독립변수 간 VIF 지수는 모두 10 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다, 종속변수의 자기상관을 검정한 결과 Durbin-Watson 지수가 1.656으로 자기상관이 없는 독립성이 확보되어, 회귀분석을 실시하기에 적합한 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 경영자 지원($\beta=.698$, $p<.001$)이 높을수록 커뮤니케이션의 정도가 높아지며, 설명력은 48.7%이다.

연속형 조절변수가 투입된 2단계에서는 협력전략이 추가되어 결정계수가 10.9%p 만큼 통계적으로 유의하게 증가($p<.001$)하였고, 전체 설명력은

59.6%이다. 갈등을 관리하는데 있어 협력전략을 구사하는 정도가 높을 수록($\beta=.422$, $p<.001$) 커뮤니케이션 정도가 높아지는 것으로 나타났다.

협력전략의 조절효과를 검정하는 3단계에서는 결정계수가 0.1% 증가하였으나, 통계적으로 유의하지 않아, 협력전략은 경영자 지원이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계에 대해서 조절효과가 없는 것으로 나타났다, 따라서, 가설 H6-1은 기각 되었다.

두 번째, 컨설팅 수요자 요인의 변수인 구성원참여도가 변화관리 활동의 변수인 커뮤니케이션에 미치는 영향에 있어 협력전략의 조절효과를 검정하였으며, 그 결과는 <표4-15>와 같다.

<표 4-15> 구성원참여도와 커뮤니케이션간 협력전략의 조절효과 분석 결과

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.482		3.481		3.458	
구 성 원 참 여 도	.709	.647***	.402	.367***	.418	.382***
협 력 전 략 (조 절)			.553	.477***	.550	.475***
구성원참여도*조절					.074	.063
R ² (Δ R ²)	.419(.419)***		.568(.149)***		.571(.003)	
F	164.292***		148.973***		100.395***	

종속 변수: 커뮤니케이션

Durbin-Watson : 1.708

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

독립변수 간 VIF 지수는 모두 10 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다, 종속변수의 자기상관을 검정한 결과 Durbin-Watson 지수가 1.708로 자기상관이 없이 독립성이 확보되어, 회귀분석을 실시하기에 적합한 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 구성원 참여도($\beta=.647$, $p<.001$)가 높을수록 커뮤니케이션의 정도가 높아지며, 설명력은 41.9%이다.

연속형 조절변수가 투입된 2단계에서는 협력전략이 추가되어 결정계수가 14.9%p 만큼 통계적으로 유의하게 증가($p<.001$)하였고, 전체 설명력은

56.8%이다. 갈등을 관리하는데 있어 협력전략을 구사하는 정도가 높을 수록($\beta=.477$, $p<.001$) 커뮤니케이션 정도가 높아지는 것으로 나타났다.

협력전략의 조절효과를 검정하는 3단계에서는 결정계수가 0.3% 증가하였으나, 통계적으로 유의하지도 않아, 협력전략은 구성원 참여도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계에 대하여 조절효과가 없는 것으로 나타났다, 따라서, 가설 H6-2는 기각 되었다.

세 번째, 컨설팅 수요자 요인의 변수인 과제 이해도가 변화관리 활동의 변수인 커뮤니케이션에 미치는 영향에 있어 협력전략의 조절효과를 검정하였으며, 그 결과는 <표4-16>과 같다.

<표 4-16> 과제이해도와 커뮤니케이션간 협력전략의 조절효과 분석 결과

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.481		3.481		3.448	
과 제 이 해 도	.696	.636***	.372	.340***	.390	.357***
협 력 전 략 (조 절)			.562	.485***	.567	.489***
과 제 이 해 도 * 조 절					.104	.078
$R^2(\Delta R^2)$	.405(.405)***		.552(.147)***		.558(.006)	
F	155.250***		139.924***		95.047***	

종속 변수: 커뮤니케이션

Durbin-Watson : 1.670

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

독립변수 간 VIF 지수는 모두 10 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다, 종속변수의 자기상관을 검정한 결과 Durbin-Watson 지수가 1.670으로 자기상관이 없이 독립성이 확보되어, 회귀분석을 실시하기에 적합한 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 과제 이해도($\beta=.636$, $p<.001$)가 높을수록 커뮤니케이션의 정도가 높아지며, 설명력은 40.5%이다.

연속형 조절변수가 투입된 2단계에서는 협력전략이 추가되어 결정계수가 14.7%p 만큼 통계적으로 유의하게 증가($p<.001$)하였고, 전체 설명력은

55.2%이다. 갈등을 관리하는데 있어 협력전략을 구사하는 정도가 높을 수록($\beta=.485$, $p<.001$) 커뮤니케이션 정도가 높아지는 것으로 나타났다.

협력전략의 조절효과를 검정하는 3단계에서는 결정계수가 통계적으로 유의미하게 0.6% 증가하여, 협력전략은 과제 이해도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계에 대하여 조절효과가 없는 것으로 나타났다, 따라서, 가설 H6-3은 기각되었다.

네 번째, 컨설팅 수요자 요인의 변수인 경영자 지원이 변화관리 활동의 변수인 교육 및 훈련에 미치는 영향에 있어 협력전략의 조절효과를 검정하였으며, 그 결과는 <표4-17>과 같다.

<표 4-17> 경영자지원과 교육훈련 간 협력전략의 조절효과 분석 결과

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.483		3.483		3.423	
경 영 자 지 원	.665	.546***	.363	.298***	.377	.310***
협 력 전 략 (조 절)			.512	.398***	.534	.415***
경영자지원*조절					.180	.121*
$R^2(\Delta R^2)$	.298(.298)***		.395(.097)***		.409(.014)*	
F	96.813***		74.100***		52.149***	

종속 변수: 교육 및 훈련

Durbin-Watson : 1.762

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

독립변수 간 VIF 지수는 모두 10 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다, 종속변수의 자기상관을 검정한 결과 Durbin-Watson 지수가 1.762로 자기상관이 없이 독립성이 확보되어, 회귀분석을 실시하기에 적합한 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 경영자 지원($\beta=.546$, $p<.001$)이 높을수록 교육 및 훈련의 정도가 높아지며, 설명력은 29.8.%이다.

연속형 조절변수가 투입된 2단계에서는 협력전략이 추가되어 결정계수가 9.7%p 만큼 통계적으로 유의하게 증가($p<.001$)하였고, 전체 설명력은

39.5%이다. 갈등을 관리하는데 있어 협력전략을 구사하는 정도가 높을 수록($\beta=.398, p<.001$) 교육 및 훈련의 정도가 높아지는 것으로 나타났다.

협력전략의 조절효과를 검정하는 3단계에서는 결정계수가 1.4% 유의하게 ($p<.05$) 증가하여, 협력전략($\beta=.415, p<.001$)은 경영자 지원($\beta=.310, p<.001$)이 교육 및 훈련에 미치는 정(+)의 영향을 강화하는 방향으로 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났으며, 설명력은 40.9% 이다. 따라서, 가설 H6-4는 채택되었다. 또한, 상호작용항이 교육 및 훈련에 유의한 영향을 미치고($p=.021 <.05$), 협력전략도 교육 및 훈련에 유의한 영향을 미치므로 ($p=.000 <.001$), 조절변수 협력전략은 유사 조절변수이다.

다섯 번째, 컨설팅 수요자 요인의 변수인 구성원 참여도가 변화관리 활동의 변수인 교육 및 훈련에 미치는 영향에 있어 협력전략의 조절효과를 검정 하였으며, 그 결과는 <표4-18>과 같다.

<표 4-18> 구성원참여도와 교육훈련 간 협력전략의 조절효과 분석 결과

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.483		3.483		3.421	
구 성 원 참 여 도	.625	.514***	.318	.261***	.362	.298***
협 력 전 략 (조 절)			.553	.430***	.546	.425***
구성원참여도*조절					.197	.150**
$R^2(\Delta R^2)$	.264(.264)***		.385(.121)***		.407(.022)**	
F	81.959***		71.133***		51.634***	

종속 변수: 교육 및 훈련

Durbin-Watson : 1.701

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

독립변수 간 VIF 지수는 모두 10 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다, 종속변수의 자기상관을 검정한 결과 Durbin-Watson 지수가 1.701로 자기상관이 없이 독립성이 확보되어, 회귀분석을 실시하기에 적합한 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 구성원 참여도($\beta=.514, p<.001$)가 높을수록 교육 및 훈련의 정도가 높아지며, 설명력은 26.4%이다.

연속형 조절변수가 투입된 2단계에서는 협력전략이 추가되어 결정계수가 12.1%p 만큼 통계적으로 유의하게 증가($p < .001$)하였고, 전체 설명력은 38.5%이다. 갈등을 관리하는데 있어 협력전략을 구사하는 정도가 높을 수록($\beta = .430, p < .001$) 교육 및 훈련의 정도가 높아지는 것으로 나타났다.

협력전략의 조절효과를 검정하는 3단계에서는 결정계수가 2.2% 유의하게 ($p < .01$) 증가하여, 협력전략($\beta = .425, p < .001$)은 구성원 참여도($\beta = .298, p < .001$)가 교육 및 훈련에 미치는 정(+)의 영향을 강화하는 방향으로 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났으며, 설명력은 40.7% 이다. 따라서, 가설 H6-5는 채택되었다. 또한, 상호작용항이 교육 및 훈련에 유의한 영향을 미치고($p = .005 < .01$), 협력전략도 교육 및 훈련에 유의한 영향을 미치므로 ($p = .000 < .001$), 조절변수 협력전략은 유사 조절변수이다.

마지막으로, 컨설팅 수요자 요인의 변수인 과제 이해도가 변화관리 활동의 변수인 교육 및 훈련에 미치는 영향에 있어 협력전략의 조절효과를 검정하였으며, 그 결과는 <표 4-19>와 같다.

<표 4-19> 과제이해도와 교육훈련 간 협력전략의 조절효과 분석 결과

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
(상수)	3.483		3.483		3.404	
과 제 이 해 도	.674	.556***	.385	.318***	.427	.352***
협 력 전 략 (조 절)			.501	.389***	.512	.398***
과제이해도*조절					.242	.164**
$R^2(\Delta R^2)$	.309(.309)***		.404(.095)***		.429(.025)**	
F	101.912***		76.880***		56.603***	

종속 변수: 교육 및 훈련

Durbin-Watson : 1.666

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

독립변수 간 VIF 지수는 모두 10 미만으로 다중공선성이 없는 것으로 나타났다, 종속변수의 자기상관을 검정한 결과 Durbin-Watson 지수가 1.666으로 자기상관이 없이 독립성이 확보되어, 회귀분석을 실시하기에 적합한 것으로 나타났다.

독립변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 1단계에서 과제 이해도($\beta = .556, p < .001$)가 높을수록 교육 및 훈련의 정도가 높아지며, 설명력은 30.9%이다.

연속형 조절변수가 투입된 2단계에서는 협력전략이 추가되어 결정계수가 9.5%p 만큼 통계적으로 유의하게 증가($p < .001$)하였고, 전체 설명력은 40.4%이다. 갈등을 관리하는데 있어 협력전략을 구사하는 정도가 높을수록($\beta = .389, p < .001$) 교육 및 훈련의 정도가 높아지는 것으로 나타났다.

협력전략의 조절효과를 검증하는 3단계에서는 결정계수가 2.5% 유의하게 ($p < .01$)증가하여, 협력전략($\beta = .398, p < .001$)은 과제 이해도($\beta = .352, p < .001$)가 교육 및 훈련에 미치는 정(+)의 영향을 강화하는 방향으로 조절하는 효과가 있는 것으로 나타났으며, 설명력은 42.9% 이다. 따라서, 가설 H6-6는 채택되었다. 또한, 상호작용항이 교육 및 훈련에 유의한 영향을 미치고($p = .002 < .01$), 협력전략도 교육 및 훈련에 유의한 영향을 미치므로 ($p = .000 < .001$), 조절변수 협력전략은 유사 조절변수이다.

6) 연구 가설의 검증 결과 요약

이상의 컨설팅 수요자 요인, 컨설팅 성과, 변화관리 활동 및 갈등관리 (협력전략) 간의 관계에서 설정한 연구가설에 대하여, 실증분석을 실시한 결과를 요약 정리하면 아래의 <표4-20>과 같다.

<표4-20> 가설검정 결과 요약

구분	연구가설	결과
H1	컨설팅 수요자 요인은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	
H1-1	경영자 지원은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H1-2	구성원 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H1-3	과제 이해도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택

<표4-20> 가설검정 결과 요약(계속)

구분	연구가설	결과
H2	컨설팅 수요자 요인은 변화관리 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	
H2-1	경영자 지원은 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H2-2	구성원 참여도는 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H2-3	과제 이해도는 커뮤니케이션에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H2-4	경영자 지원은 교육 및 훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H2-5	구성원 참여도는 교육 및 훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H2-6	과제 이해도는 교육 및 훈련에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H3	변화관리 활동은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	
H3-1	커뮤니케이션은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H3-2	교육과 훈련은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다	채택
H4	컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과의 관계에서 변화관리 활동은 매개 역할을 할 것이다	
H4-1	경영자 지원과 컨설팅 성과의 관계에서 커뮤니케이션은 매개 역할을 할 것이다	채택
H4-2	구성원 참여도와 컨설팅 성과의 관계에서 커뮤니케이션은 매개 역할을 할 것이다	채택
H4-3	과제 이해도와 컨설팅 성과의 관계에서 커뮤니케이션은 매개 역할을 할 것이다	채택
H4-4	경영자 지원과 컨설팅 성과의 관계에서 교육 및 훈련은 매개 역할을 할 것이다	채택
H4-5	구성원 참여도와 컨설팅 성과의 관계에서 교육 및 훈련은 매개 역할을 할 것이다	채택
H4-6	과제 이해도와 컨설팅 성과의 관계에서 교육 및 훈련은 매개 역할을 할 것이다	채택
H5	컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력적 갈등관리 전략은 조절효과가 있다	
H5-1	경영자 지원과 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다	기각
H5-2	구성원 참여도와 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다	기각
H5-3	과제 이해도와 컨설팅 성과 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다	기각

<표4-20> 가설검정 결과 요약(계속)

구분	연구가설	결과
H6	컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 관계에서 협력적 갈등관리 전략은 조절효과가 있다	
H6-1	경영자 지원과 커뮤니케이션 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다	기각
H6-2	구성원 참여도와 커뮤니케이션 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다	기각
H6-3	과제 이해도와 커뮤니케이션 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다	기각
H6-4	경영자 지원과 교육 및 훈련 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다	채택
H6-5	구성원 참여도와 교육 및 훈련 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다	채택
H6-6	과제 이해도와 교육 및 훈련 간의 관계에서 협력전략은 조절효과가 있다	채택

제 5 절 연구 결과에 대한 논의

본 연구는 컨설팅을 추진하는 기업 측면에서, 컨설팅 수행 과정과 컨설팅 결과를 바탕으로 기업을 혁신하는 과정에서 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인들을 찾고 상호간의 관계를 규명하고자 하였다.

컨설팅 수행 과정에서의 성과요인을 컨설팅 수요자 요인(경영자의 지원, 구성원 참여도, 과제 이해도)으로 보았고, 경영혁신 과정에서의 성과요인을 변화관리 활동(커뮤니케이션, 교육 및 훈련)으로 보아서 컨설팅 성과와의 인과관계를 검정하였으며, 경영혁신 과정에서의 성과요인인 변화관리 활동의 매개효과를 분석하였다. 또한, 변화에 대한 저항과 갈등을 관리하는 방법으로서의 갈등관리 전략(협력전략)을 컨설팅 수행 과정의 성과요인(컨설팅 수요자 요인)과 컨설팅 성과와의 관계, 컨설팅 수행과정에서의 성과요인(컨설팅 수요자 요인)과 경영혁신 과정에서의 성과요인(변화관리 활동) 간의 관계를 조절하는 변수로 설정하고, 실증 연구를 진행하였다.

제 4 절에서는 이상에서 제시한 변수들을 가지고 통계적 기법을 통해 각

변수들 간의 영향관계를 실증 연구 하였는데, 이 연구 결과에 대하여 가설 별로 그 의미를 논의해 보고자 한다.

첫째, 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 관계에 있어, 수요자 요인(경영자 지원, 구성원 참여도, 과제 이해도)은 컨설팅 성과에 모두 긍정적인 영향을 미쳤다(H1).

수요자 요인 중 경영자 지원은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나, 경영자 지원이 컨설팅 성과 또는 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(곽홍주, 2008; 정태룡, 2014, 김용규, 2018)를 지지하였다. 구성원 참여도 역시 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다는데, 이 또한 선행연구(곽홍주, 2008; 2014; 이상봉, 2016; 홍영구, 2017)의 결과와 일치하였다. 과제이해도 또한 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구(곽홍주, 2008; 정태룡, 2014)를 지지하였다.

이와 같은 결과는 컨설팅이 성과를 내기 위해서는 경영자가 컨설팅의 목적을 명확히 이해하여 조직 구성원들에게 중요성을 인식시키고, 높은 관심을 유지하며, 컨설팅 성공을 위한 충분한 자원을 지원하는 노력과 함께, 조직 구성원 또한 컨설턴트 또는 구성원 간의 적극적인 협력관계를 유지하고 주어진 역할을 성실히 수행하여야 하며, 전사적으로 컨설팅 과제에 대한 이유와 목표를 공유 전파하고, 이를 바탕으로 컨설턴트에게 최상의 결과가 나올 수 있도록 목표 달성을 위한 제반 사항들을 끊임없이 요구하는 노력을 기울여야 한다는 기존의 여러 연구들을 뒷받침하는 것이라 할 수 있겠다.

둘째, 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 관계에 있어, 경영자 지원, 사용자 참여, 과제 이해도는 변화관리 활동(커뮤니케이션, 교육 및 훈련)에 긍정적인 영향을 미쳤다(H2).

이는 ERP 구현에 대한 참여자의 역할 중 최고경영층의 지원, 사용자 참여가 변화관리 활동(의사소통, 교육과 훈련, 변화관리 프로그램의 실시)에 대한 중요한 영향 요소라는 선행연구(장활식·오정은·최유정, 2007)와 컨설팅 수요자 요소(과제에 대한 이해, 구성원의 참여, 경영자의 지원)가 기업

문화 요소인 커뮤니케이션에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(이덕수, 2016) 및 학습자가 느끼는 과제가치가 교육훈련의 만족도를 높인다는 선행연구(이소은, 2013) 등의 연구결과와 일치하거나, 유사한 결론을 보였다.

이렇게 선행연구와 본 연구의 결과에서 보듯이 컨설팅의 성과요인인 경영자 지원, 사용자 참여, 과제 이해도는 컨설팅 성과에 영향을 주는 요소이면서, 동시에 기업혁신의 목표와 추진방향에 대한 소통, 관련 부서와의 소통, 혁신 회의체의 운영, 변화를 위한 각종 워크숍이나 회의 활동 등의 변화관리 활동에도 긍정적인 영향을 미친다는 결론을 추론할 수 있다.

셋째, 변화관리 활동과 컨설팅 성과 간의 관계에 있어, 커뮤니케이션과 교육훈련이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미쳤다(H3).

이는 커뮤니케이션 활성화와 교육훈련 지원이 ERP 시스템 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(윤인환·정철호), 커뮤니케이션이 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미치고 교육훈련이 고객만족과 시장점유율 등 물류성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(손원일, 2010), 부서간 협업과 의사소통 그리고 사용자 교육이 재무적·비재무적 기업성과에 영향을 미친다는 선행연구(이현병, 2017), 구성원 의사소통은 심리적 저항을 감소시키고 교육훈련은 행동적 저항을 감소시켜 개인성과와 경영성과에 영향을 미친다는 선행연구(박창기, 2013), 기업문화 요인인 기업발전에 대한 기대, 비전의 일치성, 의사소통이 기업의 재무적, 비재무적 경영성과에 영향을 미친다는 선행연구(이덕수, 2016) 등의 결과를 바탕으로 세운 가설이 실증적으로 증명되었다 할 수 있겠다.

따라서, 커뮤니케이션과 교육훈련 등 변화관리 활동은 실제 조직 구성원들의 변화 수용도를 증가 시키거나, 변화에 대한 저항을 감소시킴으로써 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 주는 중요한 요소임을 확인할 수 있었다.

넷째, 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과의 관계에서 변화관리 활동의 매개효과를 검정한 결과, 경영자 지원과 컨설팅 성과 간의 관계, 구성원 참여도와 컨설팅 성과 간의 관계, 과제 이해도와 컨설팅 성과 간의 관계에 있어, 변화관리 활동은 모두 매개효과가 있었다(H4).

이는 변화관리 활동(교육훈련, 의사소통, 저항관리 등)이 ERP구현의 참여자 역할(최고경영자의 지원, 사용자의 참여, 프로젝트관리자의 역량)과 사용자의 적응(시스템 사용의 편리성, 제공 정보의 유의성, 업무수행의 효과성 등)의 관계를 부분매개 한다는 선행연구(장활식·오정은·최유정, 2007), 효과적인 변화관리 활동은 혁신저항(업무습관 유지, 인지된 위험)이 구성원 만족도와 구성원 성과에 미치는 영향관계를 부분매개 한다는 선행연구(양승일, 2009) 등에서 추론하여 세운 가설이 실증적으로 검증된 것이라 하겠다.

본 연구에서, 변화관리 활동은 조직의 구성원들이 현재의 상황에서 미래에 지향하고자 하는 상황으로 갈 수 있도록 관리하고 도움을 주는 활동으로서, 변화를 야기하는 컨설팅 요인들과 컨설팅의 최종 목표인 컨설팅 성과간의 영향 관계에 있어 중요한 역할을 하는 매개변수임이 확인되었다.

다섯째, 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과 간의 관계에 있어 협력적 갈등관리 전략이 조절효과가 있을 것이라는 가설(H5)은 기각 되었고, 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 관계에서 협력적 갈등관리 전략이 조절효과가 있을 것이라는 가설(H6)은 수요자 요인이 교육훈련에 미치는 영향관계를 강화하는 방향으로 조절효과가 나타났으나, 커뮤니케이션에 대한 영향관계는 조절하지는 못하는 것으로 나타났다.

Baron & Kenny의 조절효과 분석 2단계에서 협력적 갈등관리 전략을 구사할수록 컨설팅 성과와 변화관리 활동(커뮤니케이션, 교육훈련)이 강화되는 인과관계가 나타났는데, 이는 통합(협력)전략, 분배전략, 회피전략 중 통합(협력)전략 만이 경영성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(김일수, 2010), 통합적 관리전략이 프로젝트 성과에 유의한 효과가 있다는 선행연구(김우영, 2018), 문제해결형 갈등관리만이 인지적 저항을 감소시켜 조직몰입을 높이고 문제해결 능력을 향상시키는 혁신행동을 촉진한다는 선행연구(서봉환, 2012), 협력적 갈등관리가 혁신행동(문제에 대한 인식, 새로운 아이디어의 채택, 선택된 아이디어에 대한 후원)에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구(강현주, 2016) 등에서 추론해 볼 때, 협력적 갈등관리 전략이 컨설팅 성과 또는 변화관리 활동에 유의한 영향을 미친다는 실증연구 결과는 설득력이 있다고 볼 수 있다.

그러나, 갈등관리의 조절효과에 대한 선행연구들을 살펴보면, 주로 갈등 유형과 프로젝트 성과 간의 영향관계(김우영, 2108), 갈등유형과 조직효과성 간의 영향관계(조규호, 2015) 등 갈등 그 자체가 성과 등에 미치는 영향관계를 조절하는 것으로 나타났는데, 본 연구에서는 협력적 갈등관리가 갈등 뿐 만 아니라 갈등을 유발하는 원인요인(컨설팅 수요자 요인)이 성과(컨설팅 성과) 또는 성과를 내는 과정(변화관리 활동)을 조절할 수 있을 것이라고 추론하고 가설을 설정하였으나, 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과, 컨설팅 수요자 요인과 커뮤니케이션과의 관계에서는 협력적 갈등관리 전략의 조절효과가 없는 것으로 나타나, 선행연구에 대한 고찰이 부족한 것으로 판단 되었다.

다만, 협상프레임과 협상성과의 관계에서 협력적 갈등관리 전략이 협상성과를 강화하는 조절효과가 있다는 연구결과(장광순, 2012) 등 갈등과 성과 관계에서 뿐 만 아니라 다른 변인과의 사이에서의 조절효과에 대한 연구가 존재하고, 본 연구에서도 일부에서 조절효과가 있는 것으로 나타났기 때문에 향후 컨설팅 성과요인과 관련하여 갈등관리에 대한 좀 더 깊이 있는 연구가 진행될 필요성이 있는 것으로 보인다.

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과 요약

4차 사업혁명의 도래 등 급변하는 시장 환경 속에 기업들의 수명은 점점 짧아지고 있으며, 기업들은 치열한 시장경쟁에서 생존을 위한 끊임없는 변화와 혁신을 요구 받고 있다. 이러한 변화와 혁신을 위해 많은 기업들이 새로운 시스템의 도입, 생산성 향상, 신 시장 진출, 조직문화 개선의 과정에서, 외부의 전문가 또는 전문 자문기관으로부터 컨설팅을 수진하고 있으나, 당초에 기대했던 성과를 내지 못하는 경우가 많이 있다. 컨설팅 성과에 관한 기존의 연구는 컨설팅 서비스 품질, 컨설턴트 역량, 컨설팅사의 역량, 경영컨설팅 수행요인 등 컨설팅 공급자 측면의 연구가 많았으며, 수요자 측면에서는 컨설팅 신뢰도, 컨설팅 만족도를 독립변수 또는 매개변수로 성과에 영향을 미치는 연구가 주류를 이루고 있다. 또한, 컨설팅의 성과에 영향을 미치는 컨설팅 사전과 사후의 영향요인과, 이 요인들 간의 관계를 종합적으로 규명하고 있는 연구는 매우 부족한 실정이다. 특히, 기업의 변화는 결국 조직 구성원의 변화를 요구하는데, 이러한 인적자원의 이해관계와 변화요인들이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구가 매우 드물었다. 따라서, 본 연구에서는 컨설팅의 수요자인 기업측면에서 컨설팅 수진과정 및 수진 후 컨설팅 성과 향상을 위해 필요한 요인들을 찾아내고, 이러한 요인들이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 연구하였다.

먼저, 컨설팅 수요자 측 성과요인과 컨설팅 성과 간의 인과관계, 컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동 간의 인과관계, 변화관리 활동과 컨설팅 성과 간의 인과관계를 다중회귀분석을 통해 검정하였다. 또한, 변화관리 활동이 컨설팅 수요자 측 성과요인과 컨설팅 성과간의 관계에 있어 매개효과가 있는지를 검정하였고, 마지막으로 컨설팅 수요자 측 성과요인과 컨설팅 성과간의 관계와 컨설팅 수요자 측 성과요인과 변화관리 활동 간의 관계에서 조직 내 갈등과 저항을 극복하기 위한 협력적 갈등관리 전략이 그 강도를 조절하는 효과가 있는지 검정하였다. 그 분석 결과를 정리하면 아래와 같다.

1) 컨설팅 수요자요인, 변화관리 활동, 컨설팅 성과 간의 인과관계

첫째, 컨설팅 수요자 요인은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 표준화 계수 β 값을 확인한 결과 구성원 참여도(.295), 과제 이해도(.259), 경영자 지원(.190)의 순으로 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 컨설팅 수요자 요인은 변화관리 활동에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 표준화 계수 β 값을 확인한 결과, 커뮤니케이션에는 경영자 지원(.405), 구성원 참여도(.261), 과제 이해도(.174)의 순으로 긍정적인 영향을 미쳤으며, 교육 및 훈련에는 과제 이해도(.267), 경영자 지원(.252), 구성원 참여도(.164)의 순으로 교육과 훈련에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 변화관리 활동은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미쳤으며, 표준화 계수 β 값을 확인한 결과 커뮤니케이션(.529), 교육 및 훈련(.282) 순으로 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

2) 매개효과(변화관리 활동)

첫째, 커뮤니케이션은 경영자의 지원이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 완전 매개하며, 커뮤니케이션은 구성원 참여도와 과제 이해도가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 부분 매개하는 것으로 나타났다.

둘째, 교육 및 훈련은 경영자의 지원이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 완전 매개하며, 구성원 참여도와 과제 이해도가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 부분 매개하는 것으로 나타났다.

3) 조절효과(협력전략)

조절효과 검증은 Baron & Kenny의 조절회귀분석 방법으로 협력전략의 조절효과를 분석한 결과 다음과 같은 결과를 얻었다.

첫째, 협력전략은 경영자 지원, 구성원 참여도, 과제이해도가 컨설팅 성과에 미치는 영향관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다.

둘째, 협력전략은 경영자 지원, 구성원 참여도, 과제이해도가 변화관리 활동 중 커뮤니케이션에 미치는 영향관계를 조절하지 못하는 것으로 나타났다.

셋째, 협력전략은 경영자 지원, 구성원 참여도, 과제이해도가 변화관리 활동 중 교육 및 훈련에 미치는 영향관계를 강화하는 방향으로 조절효과가 있는 것으로 나타나, 갈등관리 전략 중 협력전략은 컨설팅 수요자 요인과 컨설팅 성과관의 관계는 조절하지 못하며, 변화관리 활동 중 교육 및 훈련에 미치는 영향을 조절하는 것으로 실증분석 되었다.

제 2 절 연구의 시사점

첫째, 컨설팅 수진 기업이 경영전략의 수립과 실행, 새로운 사업영역의 개척, 제반 문제의 해결 등을 위해 컨설팅을 수행하고, 그 결과를 실행에 옮겨서 성과를 내기 위해서는, 컨설팅 수행과정에서 경영자의 적극적인 지원과, 구성원들의 참여, 그리고 컨설팅의 목적과 내용에 대한 조직원들의 이해가 매우 중요하다.

둘째, 컨설팅 수진 과정 뿐 아니라 컨설팅 결과를 실행하는 과정에서도 혁신과제를 관리하고 시스템을 개선하는 노력과 함께, 조직의 구성원들이 새로운 환경과 변화된 방식에 적응할 수 있도록 변화관리 활동을 반드시 병행하여야 할 것이다. 많은 기업들이 컨설팅을 통해 보다 향상된 전략방향성, 비즈니스 모델, 프로세스, 사업 기반조성 계획 등을 제안 받고 이를 실제 적용하고자 많은 노력을 기울이지만 성과를 내는데 실패하는 이유는 상당부분 조직 구성원들의 생각과 행동의 변화를 기업이 원하는 방향으로 이끌어 가지 못하기 때문이다. 따라서, 기업은 변화관리의 중요성을 인식하고,

적절한 변화관리 프로그램을 실행해야 하며, 컨설턴트 또한 고객에게 우수한 컨설팅 결과물과 함께 변화관리 프로그램도 함께 제안한다면 컨설팅의 성과를 높이는 데 크게 기여할 수 있을 것이다.

셋째, 컨설팅의 결과를 실행한다는 것은 조직의 변화를 요구하는 것이므로 여기에는 반드시 구성원들의 저항이 수반되며, 혁신과제 추진과 변화관리 활동을 수행하려는 경영진의 노력이 높을수록 갈등의 수준은 더 높아질 것이다. 본 연구에서 알 수 있듯이 갈등관리 전략 중 양측 모두의 이익을 추구하는 협력전략을 구사할수록 변화관리 활동과 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치므로, 갈등을 강압적으로 누르거나, 회피하지 말고, 협력적이며 통합적인 갈등해결 노력을 통해 구성원들의 자율적인 혁신 동참을 이끌어내어야 할 것이다. 특히, 본 연구의 결과에서 알 수 있듯이, 협력적 갈등관리는 컨설팅에 대한 경영자의 지원, 구성원의 참여, 과제에 대한 이해노력이 구성원의 교육 및 훈련성과를 강화하는 방향으로 조절하고 있으므로, 경영자는 구성원들이 변화에 대해 방향과 내용 그리고 방법을 알고 함께 같은 방향으로 나아갈 수 있도록 하는 교육 및 훈련에 대한 지원과 함께 이 과정에서 발생하는 갈등을 통합적, 협력적 관점에서 해결해 나가는 노력을 적극적으로 취해야 할 것이다.

제 3 절 연구의 한계 및 향후과제

첫째, 본 연구는 농협중앙회와 농협경제지주 산하 12개 회사를 대상으로 실시하였기 때문에 본 연구결과를 전 산업에 일반화 시키는 데는 한계를 가지고 있다.

둘째, 본 연구는 컨설팅을 추진하는 수요자 측의 성공요인만을 연구하였는데, 향후 컨설팅 공급자 요인이 변화관리에 미치는 영향 등을 종합적으로 연구할 필요성이 있다.

셋째, 변화관리 활동의 변수를 구성된 변화요인인 커뮤니케이션과 교육훈련만으로 한정하여 연구하였지만, 변화관리의 조직적 요인이나 구현특성 요인 등 변인들을 더욱 확대하여 연구할 필요가 있는 것으로 보이며, 향후 컨설팅 과정에서 나타나는 조직원의 저항과 변화관리와의 관계에 대해서도 추가적인 연구가 필요하다.

마지막으로, 갈등관리 전략 중 협력적 갈등관리 이외에 경쟁적 갈등관리, 회피적 갈등관리 등 다양한 갈등관리 전략의 변인들이 컨설팅 성과 또는 변화관리 활동의 관계에 있어 어떠한 미치는 영향을 미치는 지에 대한 연구도 필요할 것으로 보인다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강영숙. (2016). “병원조직에서 상사의 갈등관리 유형이 간호사의 태도와 행동에 미치는 영향에 대한 연구” : 감성지능 조절효과중심. 남서울 대학교 대학원 박사학위 논문.
- 강현주. (2017). “호텔 조직 내 리더십이 갈등관리, 혁신행동 및 서비스 성과에 미치는 영향”. 경기대학교 대학원 박사학위 논문.
- 곽홍주. (2008). “경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구”. 경기대학교 서비스경영전문대학원 박사학위논문.
- 김계수. (2007). 서비스 조직에서의 프로세스품질에 대한 이해와 6시그마 모형개발: 구조방정식 모형분석 이용. 『품질경영학회지』, 35(2), pp.84-99.
- 김용규. (2018). “지식재산경영컨설팅 성과요인과 중소벤처기업 지식재산 혁신역량 간의 관계분석을 통한 기업성과 향상”. 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김우영. (2018). “컨설팅프로젝트에서 업무갈등과 관계갈등이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 김익성. (2008). 중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향분석. 『한독 사회과학 논총』, 제18권 제1호, pp.159-186.
- 김일수. (2010). “조직의 갈등관리가 경영성과에 미치는 영향연구”. 배제 대학교 국제통상대학원 석사학위 논문.
- 김정엽. (2011). “사회복지사의 관계 및 역할갈등이 임파워먼트에 미치는 영향에 대한 갈등관리 방식의 조절효과 분석: 서울 및 경기지역 장애인 복지관을 대상으로”. 서강대학교 공공정책대학원 석사학위 논문.
- 김후진, 전외술. (2014). 글로벌시대의 경영컨설팅 서비스가 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『관세학회지』, 15(2), pp.279-299.
- 문형준, 김태형, 임춘성. (2010). 컨설팅 역량 평가 모델 개발 및 적용. 『Entrue Journal of Information Technology』, 9(2), pp.93-106.

- 박민수. (2007). eERP 성공요인과 변화관리 특성간의 상호작용효과가 기업 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영교육저널』, 11, pp.145-161.
- 박창기. (2013). “ERP시스템 성과에 영향을 미치는 저항 및 변화관리 요인에 관한 연구”. 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 서봉환. (2012). “지휘관의 갈등관리유형이 구성원의 조직몰입과 혁신행동에 미치는 영향: 공군 군수분야 조직변화에 대한 저항을 중심으로”. 연세대학교 석사학위논문.
- 손원일.(2010). “기업특성과 변화관리의 적합도가 물류성과에 미치는 영향 : SCM을 중심으로”. 한남대학교 대학원 박사학위 논문
- 양승일. (2009). “업무 혁신에 대한 변화관리가 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 조직구성원 만족도를 중심으로”. 경희대학교 경영대학원 석사학위 논문.
- 윤성환. (2009). “컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 숭실대학교 대학원 석사학위 논문.
- 윤영호. (2015). “FTA컨설팅의 성공요인에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 윤인환, 정철호.(2015). 전사적자원관리 시스템 도입 과정에서 변화관리 활동이 성과에 미치는 영향: 정보시스템 성숙도의 조절효과. 『Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology Vol.5』, No.4, August (2015), pp.761-770.
- 이군현. (1997). 『교육행정 및 경영』. 서울: 형설출판사.
- 이덕수. (2016). 기업컨설팅 요인이 기업문화와 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국산업정보학회논문지』, 21(1), pp.83-92.
- 이상봉. (2016). “고객(기업)과 컨설팅특성이 기업성과에 미치는 영향 연구 : TRIZ컨설팅을 중심으로”. 한성대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이소은. (2013). “과제가치, 조직지원이 수입차 영업직원의 교육훈련 만족도와 수행평가에 미치는 영향”. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 이영호. (2016). “중소기업 컨설팅 프로세스 및 컨설팅 환경이 컨설팅 성과에 미치는 영향”. 경일대학교 대학원 박사학위 논문.

- 이창원, 전주상. (2003). 갈등당사자의 상대적 지위와 개인 간 갈등의 관리 방식 : 우리나라 중앙부처 공무원에 대한 실증 분석. 『한국행정학보』, 37(2), pp.1~19.
- 이창원·전주상. (2004). 한국 행정조직 분야 실증적 연구결과의 문화 방입 및 구속적 경향 분석. 『한국행정학보』, 한국행정학회, 38(2), pp.245~268.
- 이현병. (2017). ERP시스템 도입 후 변화관리와 성과측정시스템이 기업 성과에 미치는 영향: 정보역량을 조절효과로 하여. 『글로벌경영학회지』. 제14권 제4호, 2017년 8월, pp.233~256.
- 장광석. (2018). “컨설팅 수요기업특성이 컨설팅 서비스품질에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 석사학위 논문.
- 장광순. (2012). “프레이밍 효과(Framing Effects)가 협상성과에 미치는 영향: 갈등관리 성향의 조절효과”. 한국외국어대학교 대학원 박사학위 논문.
- 장활식, 오정은, 최유정. (2007). ERP 구현의 참여자 역할과 시스템 성과 간의 관계에 있어 변화관리 활동의 매개 효과에 관한 연구. 『정보시스템연구』. 제16권 제4호. 한국정보시스템학회, 2007년 12월, pp.75-106.
- 전기수. (2009). “중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”. 건국대학교 대학원 박사학위 논문.
- 정재욱, 곽지혜. (2015). 변화관리 요인과 BSC 성공요인 간 상호연계성에 관한 연구: C테크노파크 사례를 중심으로. 『경영경제』, 48(1), pp.177-209.
- 정태룡. (2014). “경영컨설팅 요인이 기업의 혁신활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 : 혁신활동의 매개효과를 중심으로”. 영남대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조규호. (2015). “육군 초급 장병의 유형별 갈등수준이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향 연구 : 갈등관리방식의 조절효과를 중심으로”. 한성대학교 대학원 행정학과 박사학위 논문.
- 최창호. (2014). “고객과 컨설턴트 간의 유대관계가 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위 논문.
- 최창호. (2018). 논문 작성을 위한 SPSS·AMOS 한번에 끝내기. 서울: 피오디컴퍼니.
- 한국능률협회컨설팅(KMAC). (2018). 『경영매거진 Chief Executive』. 2018년 7월호, <http://chiefexecutive.kmac.co.kr>.

2. 국외문헌

- A. Judson. (1991). Changing behavior in organizations: Minimizing resistance to Change. Basil Blackwell, Cambridge.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The Managerial Grid. Gulf Publishing.
- Clark & Fincham. (2002). Management Consulting and Uncertainty: Mapping the Territory. *International Studies of Management & Organizations*, 43(3): 3-10.
- Davenport, T. H. (1998). Putting the enterprise into the enterprise system, *Harvard Business Review*, Vol.76, No.4, pp.121-133.
- Davenport, T. H., Harris, J. G. and Cantrell, S. (2004). Enterprise systems and ongoing process change, *Business Process Management journal*, Vol.10, No.1, pp.16-26.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationship. *Journal of Marketing Research*. 30(May), pp.183-203.
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). Understanding the ambiguous client-consultant relationship, *International Studies of Management & Organization*. Prentice-Hall.
- K. Lewin. (1947). Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*. Vol.1, pp.5~41.
- Kotter, J. P. (1996). Leading change, Boston: Harvard Business School Press.
- Kubr, M. (1998). Le conseil en management : guide pour la profession. BIT, Geneva (Switzerland) fre.
- Kubr, M. (2002). Management consulting: A guide to the profession. Geneva : International Labour Office, 4th ed.
- L. E. Greiner. (1967). Patterns of Organization Change, *Harvard Business Review*. Vol.45, No.3, pp.119~130.

- Langfred, C. W., & Moye, N. (2014). Does Conflict Help or Hinder Creativity in Teams An Examination of Conflict's Effects on Creative Processes and Creative Outcomes. *International Journal of business and Management*. 9(6), p.30.
- Macro Iansiti, Roy Levien. (2004). Keystones and Dominators: Framing Operating and Technology Strategy in a Business Ecosystem.
- Markham S. M. (1991). Extrapelvic endometriosis. In Book : Modern Approaches to Endometriosis, pp.151–182.
- Pinto, J. K., & Prescott, J. E. (1990). Planning and tactical factors in the project implementation process, *Journal of Management studies*, 27 (3), pp.305–327.
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict, *Academy of Management Journal*. 26(2), pp.368–376.
- 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.
- Steele, F. (1975). Consulting for organizational change. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Tjosvold, D.(1998), Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology*, 47(3), pp.285–313.
- Williams, A.P.O. & Woodward, S. (1997). The Competitive Consultant: A Client -Oriented Approach for Achieving Superior Performance. UK : Macmillan Business.

부 록

[설 문 지]

※ 회신방법 / 이메일 : kim727800@hanmail.net / 연락처 : 010-4155-4344 /
우편(04516) : 서울시 중구 새문안로 16 농협중앙회 본관 7층 기획실 김태완 앞

본 조사의 내용은 통계법 제33조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 절대 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

저는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅 대학원에서 매니지먼트컨설팅을 전공하는 학생입니다. 본 설문지는 우리나라 경영 컨설팅(진단)을 받은 기업을 대상으로 저의 석사학위 논문인 “컨설팅 수요자 요인과 변화관리 활동이 컨설팅 성과에 미치는 영향”에 관한 연구를 위해 기초 자료를 수집하기 위한 것입니다.

바쁘시더라도 잠시만 시간을 내시어 설문에 응해 주시면 큰 도움이 되겠습니다. 아울러 귀하께서 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않을 것이며, 특정 개인이나 특정기업의 비밀이 절대 노출되지 않습니다.

다시 한번 귀중한 시간을 할애하여 설문에 응답해 주신 것에 대하여 깊은 감사의 인사를 드립니다. 오늘도 좋은 하루 되십시오.

2018 년 10월

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

매니지먼트 컨설팅학과

지도교수 : 유 연 우

연구자 : 김 태 완

연 락 처: 010-4155-4344

I. 최근 귀사에서 시행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 **컨설팅 수요자요인**과 관련된 질문입니다.
 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크(√)해 주십시오.

구분	번호	질문내용	응답란				
			전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
			①	②	③	④	⑤
경영자 지원	1	우리 회사 경영자는 컨설팅 목적을 명확히 하여 조직 구성원들에게 중요성을 인식시켰다					
	2	우리 회사 경영자는 컨설팅의 성공을 위해 요구되는 자원을 지원할 의지가 충분하였다					
	3	우리 회사 경영자는 컨설팅 수행에 필요한 자원을 검토하고 지원하였다.					
	4	컨설팅 기간 동안 우리 회사 경영자는 컨설팅 추진 과정에 높은 관심을 가지고 있었다					
구성원 참여	1	조직 구성원들은 컨설팅 과정에 적극적으로 참여하였다(컨설턴트 협업, 부서간 조율, 과제수행 등)					
	2	조직 구성원들은 컨설팅의 목표를 명확하게 이해하고 수행하였다					
	3	조직 구성원들은 컨설팅 과정에서 본인에게 맡겨진 과제에 대하여 적극적으로 수행하고자 하였다					
	4	조직 구성원들은 컨설팅 과정에서 구성원 간에 컨설팅에 대해 상호 대화하고 개선하고 협업하였다					
	5	조직 구성원들은 컨설팅 과정에서 나타난 이슈에 대하여 컨설턴트와 적극적으로 협의하였다					
과제 이해도	1	우리 회사는 컨설팅을 받아야 하는 이유를 분명하게 이해하고 추진하였다					
	2	우리 회사는 컨설팅을 통해 달성하고자 하는 목적과 목표가 명확하였다					
	3	우리 회사는 컨설팅에 대한 정보를 기업구성원들에게 공유하고 전파하였다					
	4	우리 회사는 컨설턴트에게 컨설팅 목적과 목표달성을 위해 필요한 사항을 요구하였다					

II. 다음은 귀사가 컨설팅 프로젝트 실시 후 그 결과에 따라 기업혁신을 추진할 당시 **변화관리 활동**을 파악하기 위한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 체크(✓)해 주십시오.

구분	번호	질문내용	응답란				
			전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
			①	②	③	④	⑤
커뮤니케이션 활성화	1	전사적 차원에서 기업혁신(변화)의 목표와 추진방향에 대한 의사소통이 이루어 졌다					
	2	기업혁신(변화) 관리부서(직원)와 현업부서(직원)와의 의사소통은 잘 이루어 진다					
	3	기업혁신(변화) 과제 실행과 관련하여 현업 직원들 간의 의사소통은 잘 이루어 진다					
	4	기업혁신(변화) 과제 실행을 위한 추진조직 및 정기적 회의체가 있다					
교육 및 훈련	1	기업혁신(변화)을 위한 워크숍, 교육 또는 훈련이 이루어 졌다					
	2	기업혁신(변화)을 위한 워크숍, 교육 또는 훈련의 내용 및 구성은 적절하였다					
	3	기업혁신(변화)을 위한 전문부서 또는 전문인력이 있다					

III. 다음은 **갈등관리**에 관한 사항입니다. 컨설팅 프로젝트 실시 후 그 결과에 따라 기업혁신을 추진하는 과정에서 조직 내 갈등을 겪을 시 귀하가 어떠한 반응을 보이는 지를 해당되는 번호에 체크(✓)해 주십시오

구분	번호	질문내용	응답란				
			전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
			①	②	③	④	⑤
협력 전략	1	혁신(변화)과제 수행 시 갈등사안은 이해관계자와 함께 문제해결 방법을 모색한다					
	2	기업혁신(변화)과제 수행 시 관련 부서 또는 직원에게 조언을 구하여 문제를 해결한다					
	3	기업혁신(변화)과제 수행 시 관련 부서 또는 직원과 갈등요인에 대해 협의한다					
	4	기업혁신(변화)과제 수행 시 관련 부서 또는 직원과 정보교환을 통해 협력한다					

IV. 다음은 **컨설팅 성과**에 관한 사항입니다. 해당되는 번호에 체크(✓)해 주십시오

구 분	번 호	질문내용	응답란				
			전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
			①	②	③	④	⑤
컨 설팅 성 과	1	우리 회사는 받은 컨설팅에 전반적으로 만족한다					
	2	우리 회사는 사전에 기대한 컨설팅 목표치를 달성 하였다					
	5	우리 회사는 컨설팅을 받은 후 매출액 또는 영업 이익이 증가하였다					
	6	우리 회사는 컨설팅을 받은 후 업무역량이 개선 되었다					
	7	우리 회사는 컨설팅을 받은 후 회사의 문화가 바뀌었다					
	8	우리 회사는 컨설팅을 받은 후 낭비를 제거 하고 비용을 절감하였다					

V. 마지막으로 **기타 일반적인 사항**과 관련된 질문입니다. 해당란에 체크(✓)해 주시기 바랍니다.

♣ 귀사의 주요 업종은 ?

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

♣ 귀사의 매출 규모는 ?

(1) 대기업 (2) 중견기업 (3) 중소기업 (4) 기타, 소기업

♣ 귀하의 직위는 ?

(1) 인턴 또는 비정규직 (2) 사원 (3) 주임~대리 (4) 과장~부장 (5) 임원 (6) CEO

♣ 귀하의 연령은(만나이)?

(1) 30세 미만 (2) 30대 (3) 40대 (4) 50~55세 (5) 55세 초과

♣ 귀하의 최종학력은?

(1) 고등학교 졸업 (2) 전문대 졸업 (3) 대학교 졸업 (4) 대학원 졸업
(5) 대학원 박사졸업

♣ 귀하의 근속년수는 ?

(1) 1년 미만 (2) 1년 ~ 3년 (3) 4년 ~ 10년 (4) 11년 ~ 20년 (5) 20년 초과

♣ 귀하의 성별은 ?

(1) 남자 (2) 여자

[설문에 참여해 주셔서 진심으로 감사합니다.]

ABSTRACT

A Study on the Effect of Consulting Consumer Factors and Change Management Activities on Consulting Performance

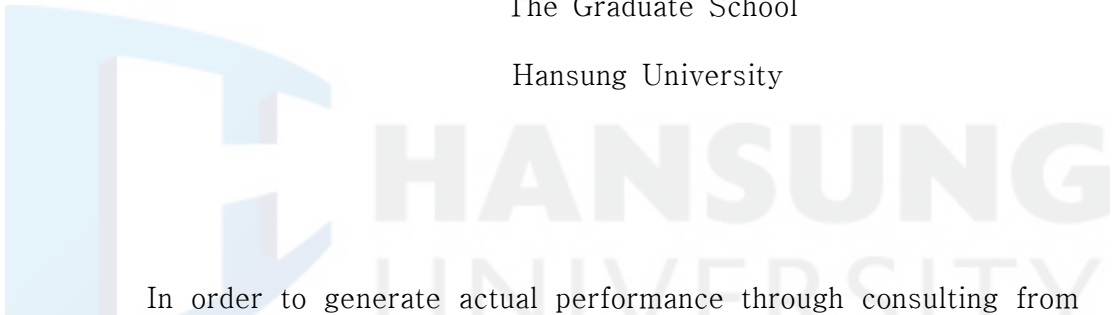
Kim, Tae-Wan

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

The Graduate School

Hansung University



In order to generate actual performance through consulting from outside experts, the research question is what kind of effort should a company, which is a consulting user, do while receiving consulting process and after treatment. The purpose of this study is to investigate the relationship between consulting demand-side performance factors, change management activities, conflict management strategies for controlling conflicts of interest in organizations and final consulting goals.

This study conducted a questionnaire survey and conducted a method of verifying research models and hypotheses through statistical techniques. In the first half of 2018, NACF(National Agricultural Cooperatives Faderation) conducted a reorganization consultation for 34 subsidiaries, and have been conducting group-level management innovation until now. I collected data on the 12 companies among 34 under the NACF. Using the SPSS 22.0 statistical package, the reliability and validity were tested and the causality between the consulting demand factors and the consulting performance, the causal relationship between the consulting demand factors and the change management factors, and the causal relation between the change

management factors and the consulting performance were tested through regression analysis. And then, I analyzed the mediation effect of change management activities on the relationship between consulting demand factors and consulting performance. Lastly, I analyzed the moderating effect of the collaborative conflict management strategy on the relationship between the consulting demand factors, change management activities and consulting performance.

In summary, All variables of consulting demand factors had a positive effect on consulting performance and change management activities, and all variables of change management activities had a positive effect on consulting performance. In addition, all the variables of the change management activities showed mediating effect on the relationship between consulting demand factors and consulting performance. Finally, the cooperative conflict management strategy does not control the influence of consulting demand factor on the consulting performance, but it controls the influence of all the variables of consultation demand factors on education and training among variables of change management activities.

The results of the above study show that in order to improve the consulting performance, not only the high quality consulting service provided by the consulting companies or the consultants but also the active effort of a company which is the consulting customer side is needed. In the stage of consulting, active support of managers, participation of consulting members and understanding of goals and tasks of consulting are required. In the phase of corporate innovation after consulting, It is necessary to plan and implement enterprise change management activities so that they can recognize and accept changes quickly and without side effects. In addition, a conflict resolution strategy is needed because resistance arises in the process of conducting consulting and innovation activities, and conflicts arise among various stakeholders. Particularly, since the cooperative conflict management strategy can strengthen the effect of education and training to recognize the company change according to the application of the consulting result, it is necessary to solve conflicts.

【Key words】 consulting, consulting consumer factors, consulting performance, change management, conflict management.