



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

중소기업의 CEO역량이 컨설팅성과에 미치는 영향 연구

—CEO의 컨설팅 참여도에 대한 매개효과 중심으로—



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

여 인 서

석사학위논문
지도교수 나도성

중소기업의 CEO역량이 컨설팅성과에 미치는 영향 연구

—CEO의 컨설팅 참여도에 대한 매개효과 중심으로—

A study on the impact of a SME's CEO competency
on the consulting outcome: Main interest in the mediation effect
as for the CEO of participation

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

여 인 서

석사학위논문

지도교수 나도성

중소기업의 CEO역량이 컨설팅성과에 미치는 영향 연구

—CEO의 컨설팅 참여도에 대한 매개효과 중심으로—

A study on the impact of a SME's CEO competency
on the consulting outcome: Main interest in the mediation effect as for
the CEO of participation

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 6월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

여 인 서

여인서의 건설팅학 석사학위논문을 인준함

2015년 6월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

중소기업의 CEO역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 연구 -CEO의 컨설팅 참여도에 대한 매개효과 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

여 인 서

우리 정부는 중소기업을 살리겠다고 세계일류의 정책을 백화점식으로 공급하고 있다. 결과는 밑빠진 독에 물 붓는 격이다. 중소기업 스스로 자조, 자립, 협동의 기업가정신을 바탕으로 독특한 역량을 키워나가야 하는데 역으로 정부의존형 행태만 키웠다. 산업화시대의 퍼주기 방식에서 지식경영을 뒷받침하는 인프라 구축으로 전환해야 한다.

이나모리 가즈오는 일본에서 가장 존경받는 경영자 중 한사람이자 ‘경영의 신’이라 불린다. 그는 [회사는 어떻게 강해지는가]라는 책을 통해 경영자로서 혹은 리더로서 반드시 알아야 할 경영원칙을 들려주었다. 그 책에서 그는 운영하고 있는 아카데미에서 경영자들과 주고받은 문답형식으로 엄선한 내용들로 이루어져 있는데 경영자는 원리원칙에 따르고, 공과 사를 구분하고, 인사문제를 공정히 해야 하고, 끊임없는 자기인격 수양으로 존경받는 존재가 되어야 한다는, 다분히 ‘교과서적’인 이야기이다.

이나모리 가즈오는 파산 직전의 항공회사를 1년 만에 대대적인 개혁으로 흑자로 만들어냈다. 그는 마음속에 올바른 경영의 좌표 방향을 정하고 항상 자신에게 묻고 답하는 과정을 반복했다고 한다. 그는 ‘경영자의 역량’을 무엇보다 강조한다. 결코 경영자의 역량을 뛰어넘어 회사는 성장하지 못한다는 것이다. 재무와

관련된 경리, 회계 업무를 안정시키는 동시에 인간성과 인품으로 다른 사람의 믿음을 얻어야 한다는 것이다. 인품은 절대로 하루아침에 만들어지지 않는다. 개인적인 욕망을 억제하고 주변의 더 많은 사람에게 기쁨과 행복을 나누어 주겠다는 경영마인드, 그리고 이타적인 정신으로 경영하겠다는 생각이 회사를 더욱 강하게 한다고 책에서 끊임없이 독려한다. 기업에서 이익을 추구하기 위해 목표와 계획의 수립에서 가장 우선해야 할 것은 직원들과의 정신적인 유대감이라고 이나모리가 강조하는 조언한다. 경영자의 의지와 사원들의 의지가 하나로 합쳐져서 한 방향으로 향해 나아가도록 만들어야만 회사의 목표 달성을 한다는 것이다.

따라서, 정부에서 지원하고 있는 컨설팅 지원사업에 있어 수진기업 CEO의 역량에 따라 그 성과가 달라지는 지는 지를 연구해 보고 그 과정에서 CEO의 참여도가 매개역할을 하는 지 알아보려고 하였다. 그 결과 CEO역량이 컨설팅 성과에 영향을 미치고, CEO의 역량이 CEO의 참여도에도 영향을 주며 CEO의 참여도 또한 컨설팅 성과에 영향을 주는 것으로 확인되었다. 그리고 CEO의 역량이 컨설팅 성과에 영향을 주는 과정에서 CEO의 참여도가 매개역할 한다는 것을 분석하였다.

그러므로 정부에서 시행하고 있는 컨설팅 지원사업에 대하여 수진 중소기업들의 컨설팅 성과를 위해서는 해당 중소기업 CEO들의 지식과 기술능력과 CEO의 관리능력 모두 중요하다는 것을 알 수 있다.

따라서 중소기업청에서 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 매년 정부의 예산을 투입하고 있는 현 제도에서는 수진기업 선정에 있어 중소기업 CEO에 대한 별도의 평가기준이 없으므로 이에 대한 제도적 보완이 되어야 정부에서 중소기업의 경쟁력 제고를 소기의 목적으로 시행하고 있는 컨설팅 지원사업에 대하여 제대로 된 효과가 나타날 수 있으리라 생각한다.

【주요어】 중소기업 컨설팅, 중소기업 CEO역량, 지식과 기술능력, 관리능력, 컨설팅 성과, CEO의 참여도

목 차

I. 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	4
II. 이론적 배경	6
제 1 절 컨설팅에 관한 이론적 고찰	6
제 2 절 CEO에 관한 이론적 고찰	10
1. CEO의 개념	10
2. 중소기업 CEO에 대한 이론적 고찰	11
3. 중소기업 CEO의 특성	12
4. CEO의 역량	15
제 3 절 컨설팅 성과에 관한 이론적 고찰	23
제 4 절 선행연구와의 차별성	27
III. 실증적 연구설계	29
제 1 절 연구모형 및 연구가설 설정	29
1. 연구모형	29
2. 연구가설의 설정	29
3. 변수의 조작적 정의	33
제 2 절 연구방법	39

1. 모집단과 표본선정	39
2. 설문의 구성과 분석방법	39
 IV. 연구결과	 42
제 1 절 실증분석	42
1. 일반적인 특성	42
2. 타당성 및 신뢰성 검증	48
 제 2 절 중소기업 CEO 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석	 53
1. 가설검증	53
2. 가설검증 결과	59
 V. 결론	 62
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	62
제 2 절 연구의 한계와 향후 연구방향	65
 참고문헌	 67
부 록	74
 ABSTRACT	 78

표 목 차

<표 I-1> 2105 중소기업 컨설팅 지원 분야 및 내용	1
<표 II-1> 기업활동 조사용 산업(업종) 분류표	6
<표 II-2> 컨설팅 정의	8
<표 II-3> CEO의 특성	14
<표 II-4> 역량 정의	18
<표 II-5> 컨설팅 성과 관련 연구의 분류	23
<표 II-6> 컨설팅 성과 선행연구	25
<표 III-1> CEO 역량 변수의 조작적 정의	33
<표 III-2> 컨설팅 성과 측정요인에 대한 연구	36
<표 III-3> 컨설팅 성과 변수의 조작적 정의	37
<표 III-4> CEO 참여도의 조작적 정의	38
<표 III-5> 모집단과 표본	39
<표 III-6> 설문 구성	40
<표 IV-1> 설문 응답기업의 일반적인 특성	43
<표 IV-2> 설문 응답기업의 컨설팅 특성	46
<표 IV-3> 1차 탐색적 요인분석	50
<표 IV-4> 최종 탐색적 요인분석 및 신뢰도	51
<표 IV-5> 요인간 상관관계 분석	53
<표 IV-6> 중소기업 CEO 역량과 컨설팅 성과 회귀분석 결과	54
<표 IV-7> 중소기업 CEO 역량과 CEO 참여도 회귀분석 결과	56
<표 IV-8> CEO 참여도와 컨설팅 성과 회귀분석 결과	57
<표 IV-9> 가설검증 결과	60

그림 목 차

<그림 II-1> 역량구조의 내면과 표면	16
<그림 II-2> 선행연구와의 차별성	28
<그림 III-1> 실증연구 모형	29
<그림 III-2> 역량이 성과에 영향을 미치는 과정	30



I. 서 론

제 1절 연구의 목적

최근 중소기업중앙회에서 300개 중소기업 상대로 조사한 바에 따르면 응답기업의 52%가 한국 중소기업 수준이 개도국 수준을 못 벗어났고 69%가 최근 상황을 위기상황이라고 답변했다. 경제 전반이 저 성장세와 무기력증에 빠진 것은 바로 국민경제의 기반인 중소기업들이 돌파구를 찾고 있지 못하기 때문인데 정부에서는 중소기업의 특성에 맞는 맞춤형 컨설팅을 지원하여 성장기·정체기 기업의 지속성장을 위한 근본체질 강화 및 글로벌 경쟁력 확보를 위하여 2012년에는 125억 원, 2013년에는 128억, 2014년에는 132억 원 그리고 2015년에는 125억 원 (중소기업 컨설팅 지원사업 홈페이지) 규모로 정부 예산을 지원하고 있다.

각 분야별로 2015년 지원예산규모를 살펴보면 건강진단연계형으로 국내 전문가 및 해외 전문가 컨설팅에 57억원, 수요자 선택형으로 지속성장컨설팅, 창업기업 컨설팅, 원스톱 창업지원 컨설팅에 68억 원을 지원하고 있는데 각각 45억 원, 14억 원, 9억 원을 지원하고 있다.

<표 I -1> 2015 중소기업 컨설팅 지원 분야 및 내용

과제명		지원대상	컨설팅 내용	지원 금액
강진진단 연계형	국내전문가 컨설팅	업력·업종 제한없음	경영·기술 전 분야 생산기술, R&D사업화, 공장혁신, 원가·품질개선, 마케팅·재무·인사전략, 조직운영, 글로벌경영 전략, 사업연속성 계획(재난), 환경경영, 新사업 상품기획, 제품 기능 및 컨셉 설정, 설계, 엔지니어링 해석 등	54억원

건강진단 연계형	해외전문가 컨설팅	업력 제한없음 제조업 기술분야	첨단·핵심 기술 분야 제품설계 및 해석, 신기술(제품) 개발, 신공법도입, 원가·품질개선 등	
수요자 선택형	지속성장 컨설팅	업력·업종 제한 없음	경영·기술 전 분야 생산기술, R&D사업화, 공장혁 신, 원가·품질개선, 마케팅·재무· 인사전략, 조직운영, 글로벌경영 전략, 사업연속성 계획(재난), 환 경경영, 新사업 상품기획, 제품 기능 및 컨셉 설정, 설계, 엔지 니어링 해석 등	45억원
	창업기업 컨설팅	업력 7년 이내 창업기업		14억원
원스톱 창업지원	사업타당성분석	예비창업자 재창업자	인력분석, 시장성, 기술성, 경제 성 등에 관한 타당성 분석(경영 전략, 마케팅, 생산, 자금운영계 획 등)	9억원
	사업계획서 작성			
	창업절차대행 (창업법인설립)		상법회사, 농어업법인 설립 지도 *단, 자본금 10억 미만 경우 100만원 지원	
	창업절차대행 (법인전환)	창업 1년 이상 (업력 7년 이내)	개인기업의 법인전환 절차 지도	
	창업공장 설립	예비창업자 재창업자 업력 7년 이내	사업계획 및 공장설립(변경) 승 인 등 *단, 제조시설 설치, 공장증설의 경우 200만원 지원	

자료 : 중소기업기술정보진흥원(<http://www.smbacon.go.kr>)

이렇듯 우리 정부는 중소기업을 살리겠다고 세계일류의 정책을 백화점식으로 공급하고 있다. 결과는 밀빠진 독에 물 붓는 격이다. 중소기업 스스로 자조, 자립, 협동의 기업가정신을 바탕으로 독특한 역량을 키워나가야 하는데 역으로 정부의 존형 행태만 키웠다. 산업화시대의 퍼주기 방식에서 지식경영을 뒷받침하는 인프

라 구축으로 전환해야 한다.

이나모리 가즈오는 일본에서 가장 존경받는 경영자 중 한사람이자 ‘경영의 신’이라 불린다. 그는 [회사는 어떻게 강해지는가]라는 책을 통해 경영자로서 혹은 리더로서 반드시 알아야 할 경영원칙을 들려주었다. 그 책에서 그는 운영하고 있는 아카데미에서 경영자들과 주고받은 문답형식으로 엄선한 내용들로 이루어져 있는데 경영자는 원리원칙에 따르고, 공과 사를 구분하고, 인사문제를 공평히 해야 하고, 끊임없는 자기인격 수양으로 존경받는 존재가 되어야 한다는, 다분히 ‘교과서적’인 이야기이다.

이나모리 가즈오는 파산 직전의 항공회사를 1년 만에 대대적인 개혁으로 흑자로 만들어냈다. 그는 마음속에 올바른 경영의 좌표 방향을 정하고 항상 자신에게 묻고 답하는 과정을 반복했다고 한다. 그는 ‘경영자의 역량’을 무엇보다 강조한다. 결코 경영자의 역량을 뛰어넘어 회사는 성장하지 못한다는 것이다. 재무와 관련된 경리, 회계 업무를 안정시키는 동시에 인간성과 인품으로 다른 사람의 믿음을 얻어야 한다는 것이다. 인품은 절대로 하루아침에 만들어지지 않는다. 개인적인 욕망을 억제하고 주변의 더 많은 사람에게 기쁨과 행복을 나누어 주겠다는 경영마인드, 그리고 이타적인 정신으로 경영하겠다는 생각이 회사를 더욱 강하게 한다고 책에서 끊임없이 독려한다. 기업에서 이익을 추구하기 위해 목표와 계획의 수립에서 가장 우선해야 할 것은 직원들과의 정신적인 유대감이라고 이나모리 가즈오는 조언한다. 경영자의 의지와 사원들의 의지가 하나로 합쳐져서 한 방향으로 향해 나아가도록 만들어야만 회사의 목표 달성을 한다는 것이다.

따라서, 컨설팅에 있어 수진기업 CEO의 역량에 따라 그 성과가 달라지는 지는지를 연구해 보고 그 과정에서 CEO의 참여도가 매개역할을 하는지 알아보고자 한다.

제 2절 연구의 범위와 방법

선행연구를 토대로 컨설팅의 개념, CEO의 개념, CEO의 역량, CEO의 참여도, 컨설팅 성과의 관계분석 등을 주제로 연구하였다.

기존 관련 자료에 대한 본 연구의 수행에 기초가 되는 자료들을 문헌조사를 통하여 체계적으로 정리·분석하였다. 컨설팅 개념, CEO의 개념 및 CEO 역량, 컨설팅 성과에 대한 연구자들의 연구를 조사하여 연구결과를 정리함으로써 이론적 체계를 견고히 하였다. 이렇게 수집된 자료를 바탕으로 실증분석을 위한 연구모형을 설계한 후 연구가설을 설정하였다. 그리고 통계분석을 통한 가설 검증 후 그 결과를 해석하였다.

연구모형의 가설을 검증하기 위하여 2011년 9월 15일부터 10월 20일까지 컨설팅을 받은 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이러한 방법을 통해 회수된 설문지는 260부였으나 불성실하게 응답한 설문 50부와 본 논문의 특성에 맞지 않는 설문을 제외하고 남은 199부를 대상으로 실증분석을 실시하였다. 가설 검증을 위한 통계분석과 설문의 신뢰성을 평가하고 현황을 분석하기 위해 SPSS19.0 통계패키지를 활용하였다.

본 연구에서 적용된 통계기법은 신뢰도의 검증을 위해 확인적 요인분석, 신뢰도 분석과 회귀분석을 주로 이용하였고 통계분석에서 유의수준을 5%로 설정하여 회귀분석을 통한 결과로부터 결론을 유도하였고 연구의 시사점을 제시하였다.

본 논문은 모두 5장으로 구성되어 있다.

제 I 장에서는 서론으로써 연구의 목적 그리고 연구의 범위 및 방법에 대하여 설명하였다.

제 II 장에서는 이론적 배경으로 먼저 컨설팅의 개념으로 기존 선행연구에서 컨

설팅에 관한 정의를 어떻게 하였는지 살펴보고 CEO의 개념, CEO 역량의 구성 요인, 컨설팅 성과에 관한 선행연구를 하였다.

제 III장에서는 선행연구를 통한 본 연구의 주제인 연구모형 및 연구가설을 설정하고 독립변수와 종속변수에 관련한 변수의 조작적 정의를 수립하였다. 또한 표본선정 및 설문 구성과 분석방법 등에 대하여도 설명하였다.

제 IV장에서는 조사대상자의 일반적 특성을 분석하고 본 연구내용의 핵심인 컨설팅을 수진받은 중소기업의 최고경영자인 CEO의 역량이 컨설팅 성과간의 관계를 분석하고 또한, CEO 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 과정에서 CEO의 참여도에 따라 컨설팅 성과가 매개되는지에 대한 분석을 실시하였다.

제 V장에서는 본 연구의 핵심인 중소기업 최고경영자인 CEO의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대한 가설의 검증결과와 함께 연구의 한계와 시사점에 대해서도 간략하게 기술하였다.

끝으로, 국내외 참고문헌 및 관련자료, 논문작성에 이용한 설문지를 첨부하였다.

II. 이론적 배경

제 1 절 컨설팅에 관한 이론적 고찰

컨설팅이란 “고객을 상대로 어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 상세하게 상담하고 도와주는 것”이라고 사전에서는 정의하고 있으며, 즉, 기업이 갖고 있는 경영상의 관리기술 전반에 관하여 경영에 관한 지식과 경험이 많은 외부 전문가가 해당기업에 대하여 실증적으로 경영 상태를 조사·분석하여, 기업이 갖고 있는 문제점에 대한 해결방안을 제시하고 그 사항을 실천하는데 있어 지도자문을 함으로서 기업의 지속성장을 촉진하기 위한 경영개선 기법을 경영컨설팅이라고 한다.

일반적으로 컨설팅이라 함은 경영컨설팅과 동의어로 인식될 만큼 보편화되고 있으며, 통계청에서 2008년 시행된 한국표준산업분류(KSIC 9)에서는 '경영컨설팅업'을 별도로 명시하였다. 기존의 “분류번호 74222 경영 상담업”으로 불분명하게 구분되었던 컨설팅산업에 대하여 “분류번호 71531(세세분류) 경영컨설팅 업”으로 별도 명시하면서 '경영컨설팅업'은 “다른 사업체에게 사업경영문제에 관하여 자문 및 지원하는 산업활동”으로 정의하고 있다.

<표 II-1> 기업활동 조사용 산업(업종) 분류표

대분류	중분류	소분류	코드	포함 업종
전문, 과학 및 기술서비스업	전문서비스업	회사본부, 지주회사 및 경영컨설팅 서비스업	715	○ 제조업 회사본부, 기타 산업 회사본부, 비금융 지주회사 경영 컨설팅 및 공공관계 서비스

* 출처 : 통계청 한국표준산업분류(www.kostat.go.kr)

국제컨설팅트협회(ICMCI)에서는 경영컨설팅에 대한 정의를 경영책임이 있는 고객의 경영 전반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 것이라

하였다. 미국의 컨설팅 경영엔지니어 협회(Association of Consulting management Engineers)에서는 경영컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점들을 규명하고 해결할 수 있도록, 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적인 서비스를 제공하는 것이라고 정의하였으며, 독립적이고 능력을 갖춘 사람(들)이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제점들을 연구, 분석하고, 적절한 해결책을 제시하며 나아가 이러한 해결책들을 수행할 수 있도록 돕는 것이라고 영국의 경영컨설턴트 연구소(Institute of Management Consultant, United Kingdom)는 정의하였다. 또한 컨설팅을 조직의 목적을 달성하는데 있어서 경영업무 상의 문제점을 해결하고 새로운 기회를 발견, 포착하며 학습을 추진하여 변화를 실현하고자 하는 관리자와 조직을 지원하는 독립적인 전문 자문 서비스라고 국제노동기구(International Labour Organization)는 정의하였다(조민호, 설종웅, 1999). 황서진(2010)은 국제노동기구(ILO)의 컨설팅 개념을 바탕으로 한국경영컨설팅협회에서는 정의하고 있다고 하였다.

컨설팅 개념에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, 컨설팅이란 과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고서 이를 수행하는 사람에게 과제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것이라 Fritz Steele(1975)는 정의하였다. 내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜 주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직재무 부서 등)에게 서비스를 제공해 주는 과정이라고 Williams & Woodward(1994)는 정의하였다. 또한 경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스라고 Kubr(1996)는 정의하였다. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability에서 경영컨설팅이란 경영에 관한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치 있는 질문을 던져보고 그 해결책을 제안하고 조언하며 조직의 변화를 관리함으로써 네트워크를 구축하고 그 대가로 돈을 받는 활동이며, 더 나아가 지식 창출과

지식 나눔이라는 사회적 책임을 지닌 활동이라고 Marco Iansiti, Roy Levien(2004)는 정의하였다.

국내 연구에서 살펴보면 조영대(2005)는 컨설팅은 사전적 의미는 특정 대상에 대하여 해당 분야의 전문가가 자신의 전문지식을 활용하여 제기된 문제점을 분석하고 구체적인 해결책을 제시하는 것이라 하였으며, 김광용 외(2008)는 전문적인 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치있는 질문을 던져 보고 그 해결책을 제안 및 조언하여 조직의 변화를 관리함으로써 네트워크를 구축하고 그 대가로 돈을 받는 활동이라고 정의하였다. 그리고 김익성(2009)은 특정분야에 대해 전체적인 지식이나 정보, 전문성 등을 바탕으로 의뢰인으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체라고 정의하였으며 진해광(2010)은 고도의 전문성을 갖고 있는 컨설턴트가 기업의 경영과 기술상의 문제점을 찾아 해결하고, 변화를 실행함으로써 경영자의 기업이 추구하는 목표의 달성을 도와주는 독립적인 전문가적 서비스라고 정의하였다. 또한 양시영(2013)은 컨설턴트가 해당분야에 대한 전문적인 지식과 풍부한 경험, 기술적인 문제해결능력을 갖추고 고객과의 계약을 체결하고 대가를 받고 고객인 기업이 겪는 경영상 애로사항과 당면사항들을 진단하고 그 원인을 밝혀 해결방안을 모색하여 제시한 후 기업이 실행계획을 자력으로 실천하여 경영상의 난제들을 풀어나가는데 구체적인 도움이 되는 전문적인 자문 서비스라 하였다.

<표 II-2> 컨설팅 정의

구분		컨설팅의 정의
사전		어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것
협회	국제컨설턴트 협회(ICMCI)	경영책임이 있는 고객의 경영 전반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공
	미국 경영컨설팅 엔지니어 협회	컨설팅은 특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영상의 여러 가지 문제점을 규명하고 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시하고, 그러한 해결방안들이 적기에 실시될 수 있도록 도와주기 위한 전문적 서비스의 제공을 말함
	미국 회계사회	컨설팅은 특별한 분야의 전문성을 가진 전문가들이 자기들의 지식과 경험을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 지원하는 것을 말함

	영국 컨설턴트 협회	경영컨설팅은 독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법상의 문제점을 연구, 분석하고 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것을 의미함
	호주 경영컨설턴트 협회	경영컨설팅은 목표설정 및 사업수행을 위해 보다 발전적인 계획, 조직, 동기부여, 커뮤니케이션, 또는 지원 활용을 통하여 경영자문 및 지도하는 행위이며 경영컨설턴트는 이러한 자문서비스를 제공하는 자를 말함
	국제노동위원회 (ILO)	경영컨설팅은 경영과 사업의 문제들을 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스를 말함
학 자	Fritz Steele(1975)	과제의 내용, 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡고 이를 수행하는 사람에게 과제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않는 컨설턴트가 프로세스에 도움을 제공하는 것
	Larry Greiner & Metzger(1983)	특정한 전문직업적인 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제를 분석하는 것을 도와주고 문제들에 대한 해결안을 고객에게 추천하는 것
	Markham(1991)	제3자 또는 외부자(outsider)가 자신의 경험과 지식을 조직에 유용하게 활용되도록 주고받는 관계
	Williams & Woodward(1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜주기 위해 클라이언트(조직, 개인, 조직재무 부서 등)에게 서비스를 제공해 주는 과정
	Kubr(1996)	경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인해 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 프로페셔널 어드바이스 서비스
	Marco Iansiti, Roy Levien (2004)	경영에 관한 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치 있는 질문을 던져보고 그 해결책을 제안하고 조언하며 해결하기 위해 조직의 변화를 관리함으로써 네트워크를 구축하고 그 대가로 돈을 받는 활동이며, 더 나아가 지식 창출과 지식 나눔이라는 사회적 책임을 지닌 활동
	김광용 외(2008)	전문적인 지식과 경험을 가진 사람들이 조직의 목표달성하는데 경영, 업무상의 문제점을 객관적이고 독립된 입장에서 문제를 규명하고 분석하여 해결방안을 제시하여 적기에 실행토록 함으로써 조직이 추구하는 목적 달성을 지원하기 위한 전문적인 자문서비스 활동
	김익성(2009)	특정분야에 대해 전체적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체
	진해광(2010)	고도의 전문성을 갖고 있는 컨설턴트가 기업의 경영과 기술상의 문제점을 찾아 해결하고, 변화를 실행함으로써 경영자의 기업이 추구하는 목표의 달성을 도와주는 독립적인 전문가적 서비스
	양시영(2013)	컨설턴트가 해당분야에 대한 전문적인 지식과 풍부한 경험,

		기술적인 문제해결능력을 갖추고 고객과의 계약을 체결하고 대가를 받고 고객인 기업이 겪는 경영상 애로사항과 당면사항들을 진단하고 그 원인을 밝혀 해결방안을 모색하여 제시한 후 기업이 실행계획을 자력으로 실천하여 경영상의 난제들을 풀어내는데 구체적인 도움이 되는 전문적인 자문 서비스
--	--	--

* 연구자 재정리

제 2 절 CEO에 관한 이론적 고찰

1. CEO의 개념

기업의 성패를 결정짓는 가장 중요한 책임을 지고 있는 주체가 바로 CEO(Chief Executive Officer, 최고경영자)이다. 기업과 관련된 모든 수행 활동들이 경영자에 의해서 계획되고, 조정되고, 통제되기 때문에 CEO의 역할은 무엇보다도 중요하다. 노형진(1998)은 CEO에 대한 개념이 쉘페트(J.A.Shumpeter)에 의해서 보다 체계적으로 확립 되었다고 하였으며 계속해서 쉘페트는 CEO는 혁신적인 직능(Innovation function)을 통하여 이윤을 추구하는 직무를 수행하는 자로 정의하여 소유주 또는 경영자와 구별한다고 하였다. 여기서 쉘페트는 신제품 개발 또는 신사업 진출 등 끊임없이 혁신적인 기능을 수행하는 사람만이 최고경영자라고 단정하지 않고 소유주나 경영자가 아닌 직원이라도 혁신적인 업무수행을 하는 사람도 최고 경영자로 정의를 내린다고 하였다.

Drucker(1985)는 기업가와 경영자를 구분하는 것은 틀린 것이라고 지적하면서 기업가란 그들이 공급하는 제품은 반드시 수요를 창출한다고 자신하는 사람으로서 경제 성장을 위해서는 소비자들보다 훨씬 중요한 역할을 하는 사람이라고 주장했다. 강우란(2006)은 CEO는 미국에서 생겨난 개념으로 한국의 대표이사와 유사하다. 양자 모두 회사 업무에 대한 최종결정과 집행의 책무를 지면서 대외적으로 기업을 대표하고 대내적으로는 이사회 결의를 집행한다. 한국의 대표이사는 상법, 민법에서 주식회사의 필요적 상설기관으로 규정하고 있다. 안형정(2007)은 그의 연구에서 CEO에 대한 다른 표현으로 기업가 또는 사업가라고도 일컫는데

전통적인 기업가의 개념은 소유 기업가로서의 개인으로 보고 있다고 나타내었으며 또한 기업가를 노동력과 자본 및 토지 등의 생산요소의 결합이며, 우수한 판단력과 불굴의 정신 그리고 탁월한 계산력 등의 특수한 성격과 능력의 소유자 그리고 감독 및 관리의 기술을 가진 자라고 규정하고 있다. 신현암(2001)은 기업의 경영실적에 대해 책임을 지는 마지막 보루(Chief) 결단을 내리고 행동으로 옮기는 것이 본연의 임무(Executive), 개인이 아닌 사회적 기관 즉 기업의 중핵기수(Officer)라고 CEO를 정의하였고, 한창수(2011)는 CEO에 대한 정의를 기업의 가치를 극대화하기 위해서 기업 경영전반에 걸쳐 전략적 계획과 세부운영 계획을 수립하고 이를 바탕으로 경영활동을 수행하는 자라고 말하고 있다.

최근엔 기업 환경이 국제화되고 디지털화 되어감에 따라 CEO 내에서 경영의 전문성에 의한 분업이 활발히 이루어지고 있다. 기업을 대표하는 기존의 1인 최고 경영자 체제로는 모든 분야의 전문지식을 갖추고 의사결정을 하기에는 한계가 있다. 그 결과 급변하는 기업 환경에 신속하게 대응하기 위해서 CEO가 재무(CFO), 생산(CPO), 마케팅(CMO), 정보(CIO), 기술(CTO) 등의 부문별로 담당 임원들에게 전결권을 위임하는 부문별 최고경영자 체제로 전환되고 있다.

2. 중소기업 CEO에 대한 이론적 고찰

먼저 해외의 외국 학자들의 중소기업 CEO에 대한 이론적 고찰을 살펴보면 Stoner(1989)는 기업가 정신의 심리적 근원 중에서 성취동기가 가장 중요하다고 언급 하면서 이외에 효율적인 경영자는 타인에게 영향력을 행사해야하기 때문에 어느 정도의 권력동기가 필요한 것이며 또한 약간의 친애동기도 함께 보유해야만 할 것이라고 하였고, Homsby & Kuratko(1990)은 중소기업은 CEO의 기호나 의도에 따라 경영전략 등이 수시로 변하며, CEO의 심리상태가 자기도취형, 소유형, 유혹형에 따라서 조직의 분위기도 마비조직, 강박조직 등으로 될 수 있다고 주장하고 있다. 또한 Garamd & Fabi(1991)는 CEO의 개인적 성격이 조직에 적지 않은 영향을 미친다는 사실이 많음을 입증하였다.

우리나라 중소기업의 CEO에 대한 이론적 연구는 1980년대에 진입하면서 활발하게 이루어지기 시작 하였다. 조임현(1998)은 중소기업 CEO의 이론적 고찰을 통해서 중소기업 CEO와 종업원에게 내재된 성취동기는 교육을 통해 증가될 수 있다고 하였으며 또한 중소기업 CEO가 높은 성취동기를 보유할수록 종업원들을 격려 고취시켜 높은 수준의 변화를 얻어낼 수 있다고 하였고 또한 성과지향적인 조직풍토를 조성할 필요가 있고 종업원에게 도전적인 과업과 목표를 할당하여야 한다고 하였다. 이종찬등(2000)은 한국중소기업을 지식적, 혁신적, 보존적 리더십이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하고 높은 집단은 집단문화, 합리문화, 위계문화, 개발문화 등 모든 항목에서 높은 점수를 보인다고 하였고 이에 따라 CEO가 높은 리더십을 보인 집단은 한 가지만 발휘되는 것이 아니라 대립적인 리더 행동이 복합적으로 발휘된다고 하였다. 또한 박경렬(2001)은 중소기업 CEO의 유형을 기술가형, 동기부여형, 전략가형으로 세분화하여 나타내었다.

3. 중소기업 CEO의 특성

중소기업에 있어서 CEO가 가지는 권한은 기업의 조직구조상 절대적이기 때문에 경영자 역할에 대한 중요성에 대한 연구들이 지속적으로 이루어지고 있다. 중소기업의 CEO에 대한 연구는 여러 학자들에 의해 활발하게 진행되고 있으며 특히 CEO의 특성이 기업의 경영성과에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 분석되고 있다. 그러나 이러한 연구는 성공한 CEO들을 중심으로 핵심성공요소가 무엇인지를 찾으려고 노력하고 있기 때문에 많은 변수들을 정립하기 까지는 좀 더 시간이 요구되고 있다고 할 수 있다.

해외의 Mintzberg(1989)는 중소기업의 모든 것은 CEO와 직접적으로 관련되어 있으며, 조직목표는 곧 CEO의 목표이고 전략은 CEO의 비전을 실현하기 위한 도구이며, 기업성과는 CEO의 성공을 측정하는 척도가 되기도 한다고 하였다. 국내의 CEO의 특성과 조직 성과와의 관계를 규명한 연구에서 임창희(1997)는 CEO의 특성에 따라 조직의 문화, 특성, 성과가 달라지고 CEO의 가치관과 철학

은 조직원의 특성, 조직 문화, 인사관리 변화에 영향을 미친다고 하였다. 기업성과에 미치는 주요 결정요인으로서 CEO의 특성요인이 중소기업 관련 연구에서 가장 많이 다루어져 왔으며 기업성과에도 가장 영향을 주는 요인으로 규명하고 있다. 특히 규모가 작은 기업 일수록 CEO의 역할 비중은 커지며 그의 특성들이 직간접적으로 기업성과에 큰 영향을 주는 것으로 밝혀졌다. 대부분의 학자들이 중소기업 CEO에 대한 성공의 원동력을 기업가 정신, 성취동기, 리더십 등에서 찾고 있으며 이러한 요인들은 대부분이 개인특성에서 비롯된 것으로 이는 결국 개인적인 특성이 기업의 성과에 영향을 미치고 있다는 사실을 강조하고 있다.

최용호 등(2003)은 CEO의 특성과 중소기업 성과에 대한 연구를 수행한 결과, 중소기업 CEO가 가지고 있는 특성들은 기업성과에 직접적으로 영향을 미치는 동시에 전략 및 구조를 통해 간접적인 매개효과로도 작용한다고 결론지으면서 중소기업에서 CEO는 기업성과를 결정하는 주요 요인임을 확신하였다. 더불어 CEO의 특성인 배경 및 경력 심리적 특성을 기업성과에 영향을 주는 변인으로 선정하여 연구를 수행한 결과 행동적인 특성은 기업성과에 매우 강한 영향을 미친다는 사실을 발견 하였다. 그리고 심리적 특성은 기업성과에 직접적인 경로를 통해서라기보다는 전략 및 구조 변수를 통한 간접적인 경로를 통해 미치는 영향이 크다는 사실을 발견하였으며 CEO의 특성에 따라 추구하는 전략이나 조직구조의 설계가 달라진다는 사실 또한 확인하였다. 또한 박철민(2005)은 한국 중소기업의 CEO, 환경, 경쟁전략이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는가를 밝히고자 CEO 특성에 관한 변수를 배경, 경력, 심리적 요인으로 구분하여 연구를 수행하였으며 그 결과 경영성과에 유의한 결과를 미치는 특성 변수로 CEO의 경영경험을 도출하였다.

중소기업연구원에서는 중소기업 CEO의 여러 특성을 <표 II-3>과 같이 나타내고 있다.

<표 II-3> CEO의 특성

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

	불확실한 상황에 대한 대응력
--	-----------------

* 재정리: 한국 중소기업의 최고경영자 특성 - 연구자 재구성

4. CEO 역량

1) 역량의 개념

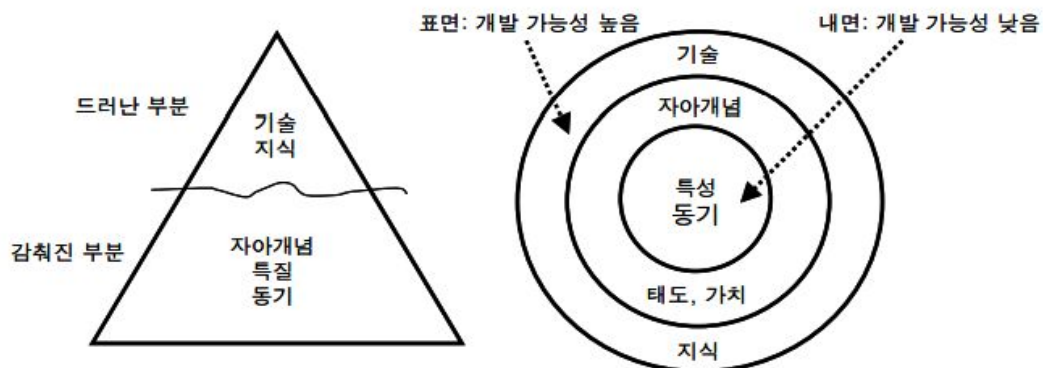
역량이란 사전적 의미를 보면 어떤 일을 해낼 수 있는 힘이라고 되어 있으나, 많은 학자들이 역량에 대하여 다양한 주장을 하고 있는데 이 개념은 미국의 심리학자 White(1959)에 의하여 처음으로 소개되었다. White는 역량을 환경과 효과적으로 상호작용하는 능력으로 정의하고 구체적인 상황에서 수행할 수 있는 것으로, 타고나는 것이 아니라 길러지고 학습될 수 있는 특성으로 보았는데 리더십 역량 연구를 촉진시킨 것은 1955년 Harvard Business Review에 게재된 ‘효과적인 관리의 기술(Skills of an Effective Administrator by Robert Katz)’이란 제목의 논문이었다. Katz(1974)는 효과적인 경영관리(리더십)는 경영자(리더)가 가지고 있는 3가지(전문적, 인간 관계적, 개념적) 기본적인 기술에 달려 있다고 주장하고 이들 경영관리자의 기술(skill)들은 리더의 성격특성(traits)이나 인품과는 다른 차원의 것이라고 하였다. 첫째, 전문적 기술(technical skills)은 어떤 구체적인 작업이나 활동에 관한 지식이고 그 같은 작업이나 활동을 위한 능숙 정도이다. 둘째, 인간관계 기술(human skills)이란 사람들과 더불어 일하는데 요구되는 인간관계에 대한 지식과 사람들과 더불어 일할 수 있는 능력이다. 셋째, 개념적 기술(conceptual skills)은 아이디어나 개념과 관련된 능력이다. 전문적 기술이 사물이나 문제를 다루는 기술이고 인간관계 기술이 사람을 다루는 기술이라면 개념적 기술은 관념, 착상, 비전, 계획 등과 같은 아이디어와 관련된 능력이다.

현대적 의미의 역량이란 개념은 Havard 대학의 심리학자인 McClelland (1973)에 의해 출발되었는데 그는 ‘지능검사에 대한 역량검사의 우위성(Testing for Competency Rather Than Intelligence)’이라는 논문에서 전통적인 의미의 지

능검사보다는 개인이 수행하는 직무에서 실제 성과로 나타나는 역량평가가 더 의미있다는 입장을 밝혔다. McClelland et al(1989)은 연구에서 직무의 우수 성과자들과 평균 또는 그 이하의 성과 수행자들을 비교하여, 평균 수준의 성과수행자들과 대조되는 우수성과자들의 행동과 특성을 파악하였다.

이는 White가 연구한 내용을 확장하였으며 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 팀의 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 능력과 가치 체계로 정의하여 전통적인 직무중심의 접근법에서 벗어나 사람중심의 접근법을 사용하여 선발 도구로서의 역량이라는 개념이 타당성 면에서 전통적인 직무중심의 선발방법보다 우위에 있음을 처음으로 증명하였다. Prahalad & Hamel(1990)은 조직차원의 역량을 핵심역량(core competency)이라 정의하고, 이는 “다른 기업들이 단기간에 쉽게 모방할 수 없는 능력으로서 경쟁력 있는 제품이나 기술 또는 서비스를 만들어 낼 수 있는 원천능력”이라고 하였다.

Spencer & Spencer(1993)는 특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준과 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기(motive), 특질(traits), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill)에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로 정의하였다. 또한 Schippmann(1999)는 역량은 측정가능하고 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력이라 정의하였다.



*출처 : 오현석, “역량중심 인적자원 개발의 비판과 쟁점 분석”, 2007

<그림 II-1> 역량구조의 내면과 표면

김진모(2001)는 역량을 조직의 미션 및 전략을 달성하고 바람직한 기업문화를 창출하는데 요구되는 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude)의 총체라고 하였고, 최동석(2010)은 역량을 준거에 따라 우수한 성과창출의 원인이 되는 개인의 내적속성이라 정의하였다. 또한 이러한 정의에는 세 가지 조건이 명확해져야 하는데 첫째, 우수한 성과와 관련되어져야 한다. 즉, 역량이 있는 사람이라면 평범한 사람의 평균적 성과보다 더 높은 성과를 창출하여야 한다. 둘째, 평범한 성과보다 더 높은 성과를 내게 되었을 때 그 사람의 역량은 그 우수한 성과를 창출해 내는 원인을 가리켜야 한다. 셋째, 역량은 외부에 보이는 것이 아니라 그 사람의 내면에 숨어있는 속성이라고 하였다. 그리고 이흥민과 김종인(2003)은 Spencer & spencer(1993)가 주장한 5가지 개인의 내적 특성 중에서 지식과 기술은 비교적 가시적이며 표면적인 특징을 가지는 반면 동기, 특성, 자기개념은 인간의 내면에 위치하여 파악하기 어려운 부분이라 하였으며, 지식과 기술은 교육 훈련을 통해 어느 정도 개발, 육성이 가능하나 동기와 특성은 인간 내면의 밑바닥에 자리잡고 있기 때문에 쉽게 바꾸기 어렵다고 주장했다. 이강봉(2008)은 조직이나 집단 속에서 직무에 대한 성과나 목표하는 바를 성취해 낼 수 있는 조직원의 활동과 크기는 조직의 비전과 전략적 성과를 만들어 내어 바람직한 조직 문화를 창조하는데 필요한 지식과 기술, 태도의 집합체라고 하였고, 양석균(2009)은 역량이란 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 지식, 기술, 능력, 성격, 인성 등의 내재적인 특성이라고 정의하였다.

마지막으로 정부부처인 중앙인사위원회에서 역량은 특정한 상황이나 직무에서 비교 준거기준에 비추어 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성(underlying characteristics)으로 내적인 특성이란 다양한 상황에서 개인의 행동을 예측할 수 있도록 해주는 개인 성격의 심층적이고 지속적인 측면을 말하며, 비교 준거기준은 영업사원의 경우 판매실적과 같이 역량이 어떤 사람의 우수성이나 업무능력을 구체적인 기준에 의해 예측한다는 의미를 지닌다고 정의하였다.

역량에 대한 대표적 선행연구를 정리하면 <표 II-4>와 같다.

<표 II -4> 역량의 정의

학자	정의
McClelland(1973)	현장에서의 우수한 직무성과를 예측하게 하는 개인의 내재적 특성
Klemp(1980)	어떤 개인이 어떤 역할을 수행함에 있어 성공적인 결과를 가져오게 하는 내재적 특성
Boyatzis(1982)	외적 성과 준거에 비추어 평가하였을 때 효과적인 행동과 인과적으로 관련되어 있는 개인의 일반적인 지식(knowledge), 기술(skill), 특질(traits), 동기(motive), 자기이미지(self-image), 혹은 사회적 역할(social role)
McLagan(1982)	직무나 역할수행에서 뛰어난 수행자와 관련된 개인의 능력 특성
Prahalad & Hamel(1990)	핵심역량(core competency)은 다른 기업들이 단기간에 쉽게 모방할 수 없는 능력으로서 경쟁력 있는 제품이나 기술 또는 서비스를 만들어 낼 수 있는 원천능력이다
Fletcher(1991)	규정과 기준에 따라 직무활동을 수행하는 능력
Corbin(1993)	바람직한 목표나 성과를 달성하기 위하여 개인이 알아야 할 것(what one should know)과 할 수 있어야 할 것(what one should be able to do)을 포함하는 능력
Dubious(1993)	역량은 삶에서의 역할을 성공적으로 수행하는데 사용되는 개인이 보유하고 있는 특성
Spencer & Spencer(1993)	특정한 상황이나 직무에서 구체적인 준거나 기준과 인과적으로 관련되어 우수한 성과를 가능하게 하는 동기(motive), 특질(traits), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill) 등 개인의 내적인 특성
Strebler & Bevans(1996)	업무영역에서 새로운 상황에 지식과 기술을 전이하는 능력을 포함하는 광범위한 개념
Parry(1996)	개인이 수행하는 업무의 주요한 부분들에 영향을 주고 업무성과와 관련성이 높고, 조직에서 널리 받아들여지는 성과기준에 대비하여 측정될 수 있으며 교육훈련과 개발을 통하여 개선될 수 있는 지식과 기술, 태도의 집합체
Rothwell(1999)	우수 수행자와 평균 수행자의 차이를 설명해 주는 행동
Schippmann(1999)	역량은 측정가능하고 업무와 관련되고, 개인의 행동적 특징에 기초한 특성 또는 능력
Green(1999)	직무 목표 달성에 사용되는 측정가능한 업무 습관 및 개인적 기술에 대한 증거 자료
김진모(2001)	조직의 미션 및 전략을 달성하고 바람직한 기업문화를 창출하는데

	요구되는 지식(knowledge), 기술(skill), 태도(attitude)의 총체
이강봉(2008)	조직이나 집단 속에서 직무에 대한 성과나 목표하는 바를 성취해 낼 수 있는 조직원의 활동과 크기는 조직의 비전과 전략적 성과를 만들어 내어 바람직한 조직 문화를 창조하는데 필요한 지식과 기술, 태도의 집합체
양석균(2009)	역량이란 직무를 성공적으로 수행하는데 필요한 지식, 기술, 능력, 성격, 인성 등의 내재적인 특성
최동석(2010)	준거에 따라 우수한 성과창출의 원인이 되는 개인의 내적속성

*연구자 재정리

2) CEO 역량의 개념

우리나라 대부분의 중소기업 경영자들은 기술력과 아이디어를 바탕으로 창업을 하는 경우가 많기 때문에 CEO의 역량특성이 기업성과에 많은 영향을 미친다고 학자들은 말하고 있다. CEO의 역량특성 변수는 인적/개념적 역량, 기회 인식능력, 결과 지향적 동인, 기술/기능적 역량 및 정치적 역량 등으로 Chandler 및 Jansen(1992)은 134명의 기업가를 대상으로 한 설문조사를 통해 확인 하였다. 그 후 Chandler(1994) 및 Hanks (1998)는 이들 역량들을 기회를 인식하고 실현하는 기업가적 역량, 사람 및 자원을 효과적으로 관리하는 관리적 역량, 그리고 제품 또는 서비스의 개발에 필요한 전문적 기술을 사용하는 기술적 역량으로 세분화 시켰다. 또한 Hood 및 Young(1993)은 CEO의 역량을 기업가적 성공에 필요한 네 가지 영역으로 구분하여 역량을 구체화 하였는데, 그 네 가지 영역은 지식 내용영역, 기술 및 행동영역, 지성영역 마지막으로 성격 특성 영역 등이다. Baum, Locke 및 Smith(2001)는 307명의 CEO를 설문 대상으로 하여 조사한 결과 CEO 역량이 조직 기술과 기회 기술을 포함하는 일반적 역량과 산업기술과 전문기술을 포함하는 산업에 따른 역량으로 구분 되는 것으로 밝혀냈다.

CEO의 역량이 인적자원관리의 관점에서 연구 되어온 조직이론에서는 기업전략의 한 부분으로 경쟁력을 확보하는 원천으로 보고 있다면 산업심리학자들 중심

의 관점은 조직이 아닌 종업원 개개인의 측면에서 우수한 성과를 내도록 하는 개인의 특질로 분석되고 있다. 이와 같이 CEO의 역량이라는 말이 다양한 의미로 정의 되고 있지만 김정식(2005)은 역량의 공통된 정의를 평균적인 성과를 초과하는 우수한 성과를 발휘하는 조직이나 개인이 보여주는 중요한 특질이나 능력으로 압축하고 있다 . CEO의 가장 기본이 되는 역량으로써 기업가적 역량을 들 수가 있는데 이는 CEO가 새로운 제품의 개발과 생산에 대한 기술과 능력 그리고 제품을 판매하기 위한 경영전략 수립과 수행하는 능력을 일컫는 것으로 기업가 정신의 핵심이 되는 요소다. 이와 같이 중소기업 CEO가 갖추어야 할 첫 번째 주요 역량은 기업 환경을 탐색하고 좋은 기회를 모색하여 여러 기회를 활용하기 위한 전략을 형성하는 기업가적 역량이라 하겠다.

박신윤(2011)은 “중소기업 최고경영자의 역량모델 개발”에서 선행연구들을 고찰하여 3개의 역량 영역과 7개의 역량 군으로 나누고 59개의 중소기업 CEO 역량을 도출 하였다. 3개의 역량 영역으로는 기본역량, 직무역량, 리더십역량으로 나누었고 7개의 역량 군으로는 기본역량에 속하는 개인효과성 및 기회인식, 직무역량에 속하는 것으로 정보인식, 관계형성, 사업관리 등 이며, 리더십역량에는 리더십과 인적자원관리로 구성하였다. 첫째로 개인효과성 역량 군에는 총 14개의 역량이 있으며 겸손, 부지런한 습관, 긍정적인 사고방식, 냉철함, 몰입, 사업에 대한 열정, 솔선수범, 유연성, 윤리의식, 의지력, 지속적인 자기개발, 자기 확신, 철저한 자기관리, 카리스마 등이 여기에 해당된다, 둘째 기회인식 역량군은 6개의 역량으로 구성되어 있으며 글로벌 마인드, 기획기술, 기획을 위한 정보탐색, 시장 환경변화 대처, 지속적인 변화추구, 개념의 구체화 등이다. 셋째 정보인식 역량 군은 총8의 역량으로 이루어져 있으며 전문지식 및 기술, 미래사업 예측 및 미래 사업 아이템 선정, 벤치마킹, 산업 트렌드 파악, 소비자 욕구 파악, 잠재적 수익모델 인식, 중소기업 정책 활용, 업무인지 및 제공 등이 여기에 속한다. 넷째 관계형성 역량 군은 총 6개의 역량으로 구성하며 그 내용은 사업적 관계형성, 팀웍과 협력, 신뢰성, 외부조직 파악, 정치적 인맥관리, 커뮤니케이션 등이다. 다섯째 사업관리 역량 군에는 총 12개의 역량이 있으며 기술력 확보, 물적 자원관리, 업무 성과평가, 원칙 준수, 위기대처 및 관리, 의사결정, 재무관리, 전략적 목표구축,

지적재산관리, 품질 차별화, 조직능력 파악, 핵심가치추구 등이 여기에 해당 한다. 여섯째 리더십역량 군에는 총 4개의 역량이 있으며 영향력, 정확한 자기평가, 주도성, 미래 예측력이 등이 여기에 속한다. 마지막 일곱째 역량 군인 인적자원관리에는 총 9개의 세부역량이 있으며 경청, 공정성, 구체적인 목표제시, 권한 위임, 조직원 동기부여, 인재육성 및 개발, 조직원 권익증시, 조직원 파악 및 관리, 효율적 권리사용 등으로 구성되어 있다.

지금까지 언급한 바와 같이, CEO의 역량은 기업의 경영성과에 큰 영향을 미치는 요인으로 간주되어 그간 다양한 분야에서 많은 선행연구자들에 의해 연구가 이루어 졌으며 그 만큼 이에 대한 다양한 결과들이 도출되고 소개되었다. 연구자들은 성공한 CEO들이 갖추고 있는 역량을 규명하고 기업성과에 어떻게 활용되는지를 찾고자 하였으며 박신윤(2011)은 이들 중 특히 의사소통(Communication), 의사결정(Decision-making) 경영관리(Business administration), 대인관계(Relationship) 등이 중요한 역량으로 강조하고 있다.

3) CEO 역량에 관한 선행연구

중소기업에 있어서 기업의 성과가 CEO의 경영능력에 집중되어 있음을 보여주는 CEO의 역량과 기업성과와의 관계를 구체적으로 설명하는 선행연구가 주로 많이 있다. 이와 관련하여 선행연구자들의 연구결과를 살펴보면, 이종찬 등(2000)은 중소기업 CEO의 리더십과 조직문화 인적자원 연구에서 중소기업 CEO가 강한 리더십을 가진 경우 강한 조직문화를 형성하게 되고 이는 궁극적으로 조직성과를 높이는데 기여한다는 사실을 입증 하였으며, 김익성(2006)은 CEO의 심리적 특성(성취동기, 위험감수 성향, 모호함의 인내)이 중소기업 경쟁력에 미치는 영향에 대한 연구결과를 통해 CEO의 위험감수성 즉 합리적으로 계산된 위험에 대한 도전과 판단력 역량을 많이 갖춘 CEO일수록 품질경쟁력, 제조경쟁력, 자금동원 경쟁력, 인적자원 경쟁력 등이 높았다고 하며 덧붙여서 중소기업 성과에 가장 긍정적인 영향을 주는 CEO의 역량 특성은 “의사소통” 능력과 “의사소통수단 활용”

능력이라고 주장하였고 이것을 직원들과의 활발한 교류가 그 원인이라고 밝히고 있다. 이형호(2008)는 CEO가 기업 경쟁력에 미치는 영향에 대한 연구를 통해, CEO의 의사소통 역량은 기업의 제품경쟁력, 원가경쟁력, 제조경쟁력, 인적자원 경쟁력, 의사결정 역량은 제조경쟁력, 자금동원 경쟁력, 마케팅영업경쟁력 기술경쟁력에 특히 영향을 미친다고 밝혔다. 중소기업 CEO는 기업의 전략을 포함하는 대부분의 주요 의사결정을 하는 주체이고 이에 따라 기업 활동이 이루어지므로 이들의 지식, 기술 및 능력은 곧 중소기업의 주요 역량이자 기업성과를 결정짓는 핵심요소가 되며 이러한 사실은 많은 학자들에 의해 이미 여러 차례 지지되었고 이들 중 Stoner(1987)는 중소기업의 주된 차별적 역량은 CEO의 경험 및 지식, 기술이라고 강조하였다. Baron & Markman(2003)은 CEO의 사회적 역량에 초점을 맞추어 사회적 역량의 하위차원으로 사회적 지각, 사회적 적응성, 표현성을 규명하고 재무적 성과와의 관계를 실증하였다.

노유승(2011)은 중소기업의 핵심역량과 네트워킹 활동의 매개효과가 성과에 미치는 영향의 연구에서 중소기업 CEO의 네트워크 활동역량은 외부 자원인 핵심역량과 정보의 획득, 혁신 불확실성의 감소 등을 통하여 시장 점유율의 확대, 매출액 증가 등과 같은 지속적인 기업의 성과에 매우 밀접한 영향을 미치고 있다는 사실을 연구하였다. 원혜숙(2010)도 최고 경영자의 역량과 기업가 정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영자의 기술적 역량이 기업성과에 유의한 양(+)의 영향을 미친다고 밝혔으며 이어서 기술적 역량은 최근 급격한 기술변화와 발전에 적응하고 새로운 기술 개발을 통해 기업 성과를 창출하기 위해서는 경영자의 기술적 역량이 무엇보다 중요하다고 하였다. 또한 기존 연구들이 조직구성원의 기술적 역량에 대해서 많은 연구를 해 왔으나 경영자 개인의 기술적 역량에 대해서 연구가 부족한 것이 현실이다. 하지만 경영자의 역량에 의해 기업 성장과 발전에 많은 영향을 받는 중소기업의 경우 경영자 개인의 기술적인 역량이 기업성과에 큰 영향을 미친다고 하였다.

대부분의 실증연구에서 중소기업 CEO의 여러 역량들이 기업성과에 긍정적인 기여를 한다고 보고 있으며 성과에 영향을 미치는 역량요소들을 개발하고 발전시

킬 것을 제시하고 있다. 그러나 경영컨설팅 분야에서의 CEO 역량과 컨설팅 성과와의 관계를 선행적으로 연구한 내용은 확인하기가 힘들었다.

제 3 절 컨설팅 성과에 관한 이론적 고찰

Sparrow(1996)에 의하면 일반적으로 컨설팅 성과는 의뢰기업의 요구사항인 제안요청서의 내용을 충족하였는가를 측정하는 것으로 정의하였으나 가장 이상적인 컨설팅 성과에 대한 측정은 의뢰기업의 매출, 이익 기여도, 생산성 향상 정도 등 거시적 지표로 측정되어야 하나 이는 측정의 신뢰성과 객관성을 확보하기 어렵고 측정 자체가 쉽지 않아 컨설팅 프로젝트의 완성도와 활용 정도 등 주관적인 측정치에 의존하는 경우가 많다.

전성천(2011)은 컨설팅 성과에 미치는 요인에 대한 연구에서 중소기업 측면, 컨설턴트 측면, 컨설팅 수행 측면으로 구분하고 컨설팅 성과 측정은 컨설팅 완료시점에서의 성과평가와 컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간이 경과한 후 성과평가로 나누어 연구하였는데 이를 요약 정리하면 <표 II-5>과 같다.

<표 II-5> 컨설팅 성과 관련 연구의 분류

구분		내용
컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인연구	중소기업 측면	고객의 능력과 니즈, 고객의 정보 관련 능력, 리더의 헌신적인 정도, 경영컨설팅에 대한 최고 경영층의 지원과 관심
	컨설턴트 측면	컨설턴트에게 요구되는 행위적인 역량(Bshavioral competence), 컨설턴트에게 요구되는 역할(Role)
	컨설팅 수행 측면	컨설팅을 효과적으로 수행하는데 영향을 주는 요소들을 제시
컨설팅 성과	컨설팅	컨설팅의 목표 달성 및 컨설팅 만족도 등의 성

측정에 관한 연구	완료시점에서의 성과평가	과지표를 활용하여 컨설팅이 완료된 바로 그 시점에서의 성과 평가를 의미
	컨설팅 실행과제를 적용하여 일정기간 경과한 후 성과 평가	컨설팅 완료 후, 지원업체가 컨설팅 결과 활용을 통해 성과가 나타날 수 있는 시점에서의 성과평가를 수행한 연구

* 연구자 재정리

컨설팅 성과와 관련된 해외의 선행연구를 살펴보면 Tilles(1961)는 사례연구를 통해 최고 경영진에 의해 컨설팅 성과가 좌우된다고 하였으며, 최고 경영진의 컨설팅에 대한 인식정도가 중요한 변수임을 주장하였고 Zeira and Avedisian (1989)도 Tiller의 연구내용을 뒷받침하듯이 최고 경영진의 컨설팅에 대한 인식정도가 컨설팅 성과에 정(+)의 유의한 영향을 준다고 하였다.

Pinto et al(1990)은 추진조직 팀 구성원의 교육과 훈련, 전문지식과 경험 등이 프로젝트 성공에 정(+)의 영향을 준다고 하였으며 추진조직의 역할 또한 중요한 변수로써 프로젝트 성공에 정(+)의 영향을 준다고 하였다. Shapiro (1993)는 컨설팅 추진조직의 리더의 헌신적인 정도가 컨설팅 성과에 정(+)의 관계에 있다고 하였다.

국내의 선행연구를 보면 장영(1996)은 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석을 통해 컨설팅 수행특성인 목표의 명확성, 방법론의 적합성이 컨설팅 성과에 정(+)의 관계를 입증하였으며, 컨설턴트의 특성인 관리자적 능력도 컨설팅 성과에 부분적으로 정(+)의 영향을 준다고 하였다.

한연옥(2007)은 프로젝트 관리자 역량과 프로젝트 성과와의 관계 연구를 통해 프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과에 정(+)의 유의한 영향을 준다고 하였으며, 윤성환(2008)은 컨설턴트 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트 역량을 능력, 자세, 지식으로 구분하고 이중 지식을 제외한 능력과 자세가 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 준다고 하였다.

곽홍주(2008)는 경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상에 관한 연구에서 컨설턴트의 개인적 역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 관계가 있음을 주장하였고, 변중수(2008)는 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구에서 컨설턴트의 특성 중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 준다고 하였다.

또한 김상훈(2009)은 자영업 컨설팅이 소상공인의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 자영업자의 컨설팅에 대한 이해신뢰도는 컨설팅 성과에 영향이 없는 반면 자체 지원과 열의가 컨설팅 성과에 정(+)의 요인임을 입증하였다.

장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트를 독립변수로 하고 컨설팅 서비스 품질을 종속변수로 하여 두 변수 간의 관계를 검증하였으며 최영석(2012)은 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향 연구에서 컨설턴트 역량을 독립변수로 하고 컨설팅 서비스 신뢰를 종속변수로 하여 두 변수 간의 관계를 살펴보았다.

이상의 컨설팅 성과와 관련된 선행연구를 정리하면 <표 II-6>과 같다.

<표 II-6> 컨설팅 성과 선행연구

연구자	연구주제	독립변수	종속변수	가설	결과
Zeira and Avedisian (1989)	조직계획의 변경	최고경영진 컨설팅에 대한 인식	컨설팅 성과	최고경영진의 컨설팅에 대한 인식은 컨설팅 성과에 유의한 영향	정(+)
Pinto et al (1990)	기획 및 프로젝트 구현 프로세스의 전술 요인	교육과 훈련, 전문지식과 경험	프로젝트의 성공	추진 팀의 교육과 훈련, 전문지식과 경험이 프로젝트의 성공에 정(+)의 관계	정(+)

Shapiro (1993)	컨설팅	리더의 헌신적인 정도	컨설팅 성과	리더의 헌신적인 정도와 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
장영 (1996)	경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정(+)의 관계	정(+)
한연옥 (2007)	프로젝트관리 자 역량이 프로젝트성과 에 미치는 영향	프로젝트 관리자 역량	프로젝트 성과	프로젝트관리자역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계	정(+)
윤성환 (2008)	컨설턴트 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	정(+)
곽홍주 (2008)	경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과향상 요인에 관한 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	컨설턴트 개인역량으로서의 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
변종수 (2008)	창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구	컨설턴트 특성	컨설팅 성과	컨설턴트의 특성 중 관리능력과 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계	정(+)
김상훈 (2009)	자영업 컨설팅이 소상공인의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구	자영업 컨설팅	컨설팅 성과	자영업컨설팅과 컨설팅 성과와는 정(+)의 관계	정(+)
장동인 (2011)	컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 고객만	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스품질	컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스품질과는 정(+)의 관계	정(+)

	족에 미치는 영향				
최영석 (2012)	컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향 연구	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 신뢰	컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스 신뢰에 정(+)의 관계	정(+)

* 연구자 재정리

제 4 절 선행연구와의 차별성

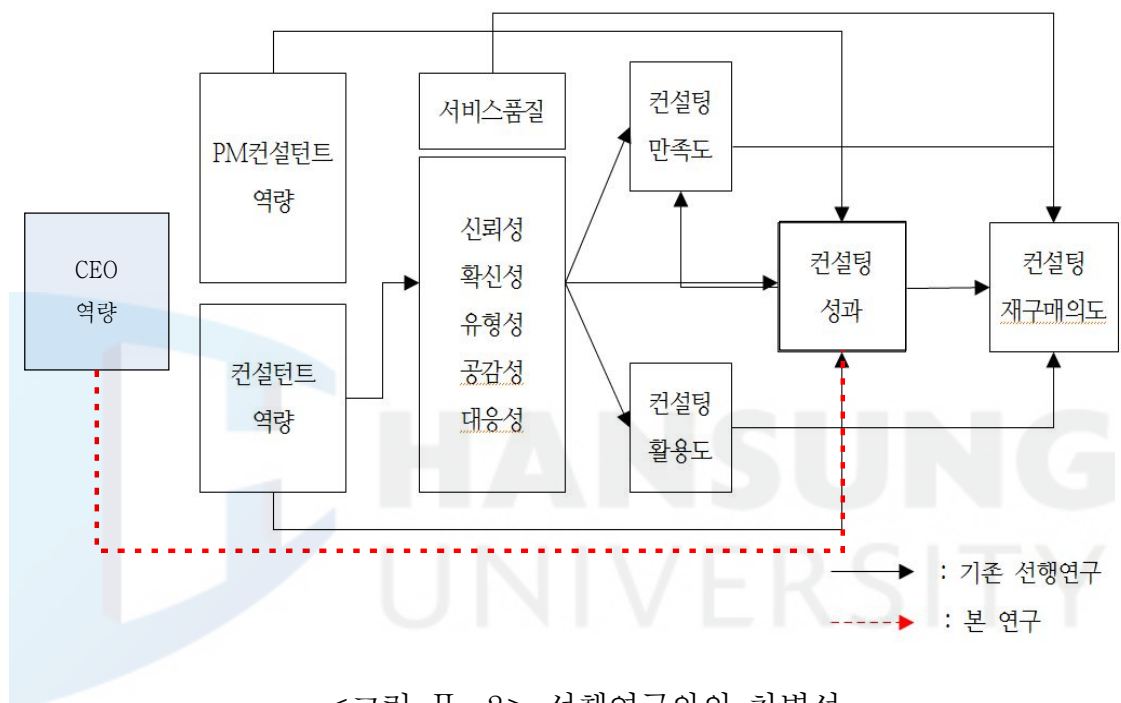
앞의 <표 II-6>에서 정리한 바와 같이 기존의 연구를 살펴보면 한연옥(2007)은 프로젝트 관리자 역량을 독립변수로 하고 프로젝트 성과를 종속변수로 하여 두 변수 간의 관계를 검증하여 프로젝트 관리자의 역량이 프로젝트 성과와 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다. 윤성환(2008)은 컨설턴트 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향 연구에서 컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계가 있음을 연구하였다.

곽홍주(2008)는 중소기업의 경영컨설팅과 부동산 컨설팅에서의 성과 향상요인에 관한 연구에서 컨설턴트 개인 역량이 컨설팅 성과와의 관계를 규명하여 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다. 변종수(2008)는 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구에서 컨설턴트의 특성 중 관리능력을 변수로 하여 컨설팅 성과 중 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계를 규명하였다.

장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트를 독립변수로 하고 컨설팅 서비스 품질을 종속변수로 하여 두 변수 간의 관계가 정(+)의 관계가 있음을 검증하였다. 또한 최영석(2012)은 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향

연구에서 컨설턴트 역량을 독립변수로 하고 컨설팅 서비스 신뢰를 종속변수로 하여 두 변수 간의 관계가 정(+)의 관계임을 살펴보았다.

기존 연구내용을 정리해 보면 <그림 II-2>와 같은데 본 연구에서는 기존의 연구에서 많은 검토가 잘 이루어지지 않았던 CEO 역량과 컨설팅 성과와의 관계를 분석해 보고자 하였다.



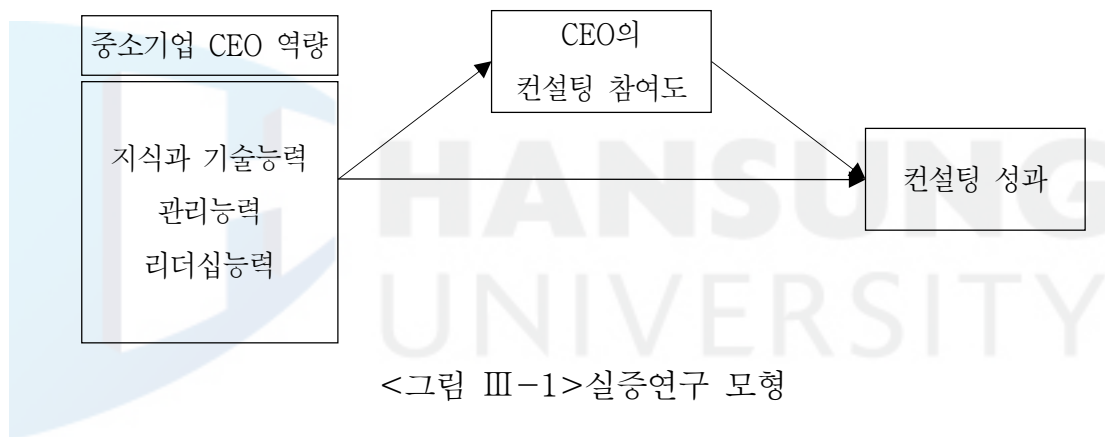
<그림 II-2> 선행연구와의 차별성

Ⅲ. 실증적 연구설계

제 1 절 연구모형 및 연구가설 설정

1. 연구모형

본 연구에서는 선행 연구자들의 구체화된 개념과 이론적 배경을 바탕으로 중소기업 CEO 역량이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, CEO의 컨설팅 참여도에 따른 매개효과가 있는지 확인하기 위해 다음과 같은 연구모형을 설정하였으며 그 모형은 <그림Ⅲ-1>과 같다.

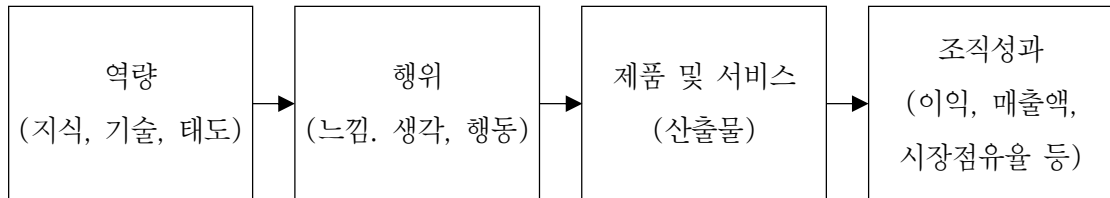


2. 연구가설의 설정

본 연구에서는 기 설정한 연구모형에서 나타나 있는 변수들의 관계를 검증하기 위한 목적으로 중소기업의 경영 컨설팅에 있어 CEO 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 확인하고, CEO의 컨설팅 참여도에 따라 CEO의 역량이 컨설팅 성과를 매개하는지 확인하기 위해 연구가설을 설정하였다.

Parry(1996)는 역량이 성과에 이르는 과정을 <그림 Ⅲ-2>와 같이 설명하고

있다. 그림에서 보이는 것과 같이, 지식, 기술, 태도로 구성된 역량이 느낌, 생각, 행동 과 같은 사람의 행위에 영향을 미쳐 제품 및 서비스 등과 같은 산출물에 영향을 주고 결국 이익, 매출액, 시장 점유율 등과 같은 조직의 성과를 결정한다고 하였다.



* 연구자 정리

<그림 III-2> 역량이 성과에 영향을 미치는 과정

Boyatzis(1982)와 Mitton(1986)는 CEO의 전문지식 및 기술역량을 자신이 수행하는 분야에서 요구하는 전문적인 지식을 인식하고 기능적인 기술을 습득하여 관련분야에 대한 창의적인 아이디어 및 기능인 인적자원관리, 기술력 등에 활용하는 것이라고 정의 하고 있다. Hollenbeck와 Whitener(1988), Herron과 Robinson(1993)등의 연구에서는 창업자의 모티베이션이 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 수익성을 높이는 기업가는 기술적, 기능적 교육수준이 높고 그들의 분야에서 기술적 능력과 전문성을 가지고 있음을 밝히고 있다. 본 연구에서는 성공적인 중소기업 CEO에게서 가장 필요로 하는 직무역량인 전문지식 및 기술역량에 초점을 맞추어 이들이 궁극적으로 컨설팅 성과에 영향을 미치게 될 것이라는 가정 하에 그 관련성에 대한 가설을 구체화시켰다. Klemp(1980)가 연구한 역량의 개념이 앞에서 설명한대로 특정 직무에서 효과적이거나 뛰어난 성과를 산출할 수 있는 지식, 기술 및 능력으로 정의되고 있기 때문에 CEO가 자신의 직무에 필요한 지식, 기술 및 능력을 갖고 있다면 이는 컨설팅 성과에 영향을 미칠 수 있을 것이다.

일반적으로 인적자원관리는 중소기업의 기업성과에 정의 영향을 미친다고 보고 있다. Pfeffer(1995)는 경쟁우위에 대한 원천에 대한 사고는 역사적으로 변천해

왔으나 현재는 경쟁우위의 원천으로서 인적자원 관리가 중요하고 물론 인적자원 관리는 조직의 성과를 결정짓는 여러 가지 결정요인 중 하나에 불과 하지만 인적자원관리의 효과는 지속적으로 경쟁우위를 보장하는 가장 유효한 수단이라 하고 있다. 또한 Hansen & Wemer felt(1989)는 기업의 수익성이 조직 내부적인 요인에 의해 많이 좌우되고, 특히 조직의 성과는 조직의 구성원에 대한 작업조건과 복지에 대한 관심도, 공격적인 목표달성에 대한 강조 등에 의해 크게 영향을 받는다고 하였다. 인적자원 관리역량에 대해 Boyatzis(1982)는 사회화된 권력의 사용, 긍정적 보상, 집단 프로세스 관리, 부하 육성 및 개발, 전략적 관찰 등이라 하였고 Lucia & Lepsinger(1999)는 업무활동과 업무에 영향을 주는 외부조건에 관한 정보를 수집하고, 일의 진척 정도와 질적 수준을 점검하며, 개인의 성과와 팀의 효과성을 평가하는 역량과 인정, 권한위임역량 등으로 밝히고 있다. 본 연구는 중소기업 CEO들이 지닌 인적자원 관리역량들이 기업성과에 영향을 미친다는 선행연구의 결과를 바탕으로 컨설팅 성과에도 영향을 미치게 될 것이라는 가정을 하였고 중소기업 CEO의 인적자원 관리역량을 조직목표 달성 및 핵심가치 구현을 위해 조직원에게 영향력을 행사하는 것으로 보고 이를 구성하는 요소에는 구체적인 목표제시, 권한위임, 인재육성 및 개발, 조직원 동기부여, 인재확보 및 관리, 효율적 권력 사용 등으로 분류하였고, 이들 역량이 컨설팅 성과에 정의 영향을 미칠 것이다.

Stogdill(1974)은 리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고 그 목표달성을 위해 실제행동을 하도록 영향력을 행사하는 것으로 정의 하였으며, Yukl (1989)은 리더십은 집단 혹은 조직의 목적 이러한 목적달성을 위한 업무 활동에 대한 동기부여 그리고 집단의 유지와 문화에 영향을 주는 과정으로 광범위하게 정의될 수 있다고 하였다. 이와 같이 리더십이 조직의 특정 목표를 달성하기 위해 필요한 것이라면 중소기업 CEO의 리더십역량은 조직을 성공적으로 운영하는데 있어서 필요한 핵심적인 역량이다. 구체적으로 리더십역량은 CEO들에게 매우 필수적인 동시에 전문적인 영역으로 조직원들이 목표달성을 위해 자발적인 행동을 이끌어 내는 능력이고 일정한 목적을 효과적으로 실현하기 위해 인적자원을 적절히 통제하고 지도, 조정하기 위해 발휘되는 역량들의 집합으로

정의할 수 있다. 임철선(2010)은 “리더십역량이 조직의 성과 및 조직몰입에 미치는 영향”의 연구에서 금융기관 독립 점포장의 리더십역량이 업적성과에 미치는 영향을 검증한 결과 업무추진형이 업적성과에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며 업무추진형 리더십이 높아지면 업적성과는 0.334의 상승이 있는 것으로 나타났다. 따라서 업적성과의 향상에 있어 독립 점포장의 업무추진형 리더십이 중요한 요인임을 알 수 있다고 하였다. 이상의 논의 및 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 중소기업 CEO의 리더십 역량이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다

이에 본 연구에서는 선행 연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1-1. 중소기업 CEO의 지식과 기술능력이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1-2. 중소기업 CEO의 관리능력이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1-3. 중소기업 CEO의 리더십능력이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H2. 중소기업 CEO의 역량은 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H3. CEO의 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H4. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과와의 관계에서 CEO의 컨설팅 참여도가 매개역할을 할 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) 중소기업 CEO 역량

독립변수인 중소기업 CEO 역량은 선행연구에서 밝혀진 내용을 토대로 조직성과와 관련되어 사업성과에 초점을 맞추어 직무역할을 성공적으로 수행할 수 있는 전반적인 능력의 개념으로 정의하였으며, 여기서 다루는 CEO의 역량군은 Dulewicz & Higgs, "Assessing Leadership Styles and Organizational Context" 연구한 것을 활용하였다.

첫 번째 측정변수인 CEO의 지식과 기술 능력이란 CEO가 수행하는 분야에서 필요로 하는 전문적인 지식의 인식정도이며 이를 통해 조직의 성과에 영향을 미치는 직무능력에 관한 항목을 추출하여 총 5개의 설문 문항을 리커트 5점 척도로 측정하였다. 두 번째 변수인 관리 역량은 조직원의 육성 및 개발 등 직원들이 의욕적으로 일할 수 있도록 권한을 위임하고 부하직원의 성장을 지원하는 관리 항목으로 총 5개의 설문 문항이 리커트 5점 척도로 측정 되었다. 세 번째 측정변수는 리더십 역량으로 CEO가 조직을 성공적으로 운영하는데 필요한 핵심적인 능력으로서 기업이 달성해야할 미래상을 제시하면서 자신의 가치관에 따라 책임지는 의사결정과 조직구성원들의 자발적 참여를 유도하기 위한 동기부여 등 항목들을 도출하여 총 7개의 설문문항을 리커트 5점 척도로 개발하였다.

<표 III-1> CEO역량 변수의 조작적 정의

리더십 역량	리더십 역량 요소
지식 및 기술 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 분석력 : 사실을 파악하여 분석하고 판단하는 능력 - 비전제시 : 창의성을 바탕으로 미래의 뚜렷한 방향과 비전을 제시하는 능력 - 전략적 사고 : 팀이 처한 기회, 위협, 장/단점을 전략적인 관점에서 접근하는 능력
관리 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 자원관리 : 모든 자원을 효과적이고 효율적으로 관리하는 능력 - 의사소통 : 프로젝트 이해관계자들과 분명하게 커뮤니케이션하는 능력 - 권한위임 : 팀원의 자율성 향상과 권한위임을 통해 성과를 창출하는

	<p>능력</p> <ul style="list-style-type: none"> - 팀 육성 : 팀원을 지도, 육성하고 스스로 성장할 수 있도록 지원하는 능력 - 결단력 : 위기를 기회로 전환하는 결단력과 목표를 달성하는 능력
리더십 능력	<ul style="list-style-type: none"> - 자기인식 : 자신의 감정과 능력을 파악하는 자기인식 능력 - 감정관리 : 어려운 상황에서도 감정을 관리하고 적절하게 대처하는 능력 - 직관력 : 불완전하고 모호한 상황에서 직관력을 발휘하여 의사결정하는 능력 - 의견수렴 : 팀원의 의견에 귀를 기울이고 그들의 의사를 수렴하여 판단하는 능력 - 설득노력 : 상대방의 입장을 이해하고 상대방을 설득하여 합리적으로 결정하는 능력 - 동기부여 : 팀에게 동기를 부여하여 목표한 결과를 달성할 수 있도록 추진하는 능력 - 성실성 : 힘든 상황에서도 팀을 지원하고 언행일치를 통해 팀에 헌신하는 자세

*출처 : Dulewicz & Higgs, "Assessing Leadership Styles and Organizational Context", Journal of Managerial Psychology, Vol.20 No2, pp. 105~123. 2005

2) 컨설팅 성과

컨설팅 성과에 대한 측정요인에 대한 연구에서 Kerzner(1984)는 컨설팅 성과를 기간준수, 예산준수, 예측한 성과 달성, 최종 프로젝트에 대한 고객의 만족도와 활용도로 측정하였다. Weill et al(1989)는 사용자 만족, 시스템의 성공, 시스템의 유효성, 시스템이 제공하는 정보의 품질, 시스템을 활용도로 컨설팅 성과를 측정하기 위해 정의하였다. 기준과 성과요소에 대한 선행연구에서 Pinto et al(1990)는 프로젝트 추진주체들은 조직의 내부고려 요인(기간, 예산 및 조직의 수용능력 등)과 외부 고려요인(고객의 만족 등)으로 분류하고, 내·외부 요인을 모두 충족시켜야 프로젝트가 성공할 수 있다고 주장하고 있다.

이국희(1992)는 그의 연구에서 컨설팅 성과를 비용 감소, 원가절감, 재고비용 감소, 이익 증가, 신제품 개발, 서비스 개발, 신 시장 개척, 신공법 및 사

업방식 창출 등으로 정의하였다. McDugall et al(1994)은 매출액 성장률, 자산 증가율, 고용 증가, 경쟁사와의 매출 증가 비교를 통해 컨설팅 성과를 측정하기 위해 정의하였으며, 장영(1996)은 컨설팅 성과변수로 효율성과 효과성의 변수로 나눠 효율성엔 기간 내 준수, 예산 내 수행여부로 측정하였고, 효과성엔 목표달성 여부, 프로젝트 결과의 의뢰고객의 활용 여부, 기업이기에 대한 기여 정도, 의사결정 능력 및 업무수행 능력 향상 정도, 유사 프로젝트 해결 능력 보유, 의뢰고객의 수행결과에 대한 성공여부 만족도 등을 제시하고 있다.

Baccarini(1999)는 비용, 시간, 목표한 품질 달성, 산출물에 대한 성과 등으로, Remenyi(2000)은 시간(일정), 예산(비용), 품질(성과) 등으로 컨설팅 성과를 정의하였고, Simon & Kumar(2001)는 당초의 목표 달성, 의뢰고객의 만족, 납기기간의 준수, 실질적인 이행 권고, 측정가능한 재무성과 달성, 예산 내 수행, 참여기간 동안의 정기적인 업데이트, 사후지원 제공 등으로 컨설팅 성과를 측정하였다. 또한, 한연옥(2008)은 컨설팅 성과를 프로젝트 성과로 보고, 프로젝트 관리 성과와 프로젝트 완료성으로 구분하였는데, 프로젝트 관리 성과는 비용준수(예산), 일정준수(범위), 목표품질달성 (고객요구사항)등 이외에도 PMBOK에서 제시한 9가지 지식영역이 완료되었는지를 평가하는 프로젝트 관리 성과로 구분하였고, 프로젝트 완료성 성과는 프로젝트가 계획대로 완료했는지에 대한 성과로 구분하였는데 프로젝트 성과(project performance), 프로젝트 결과(project outcome), 시스템 구현(system implementation), 사용자 이익(benefits for the client organization), 이해당사자 이익(benefits for the stakeholders)과 관련한 성과로 구분하였다. 이 외에도 윤성환(2008)은 컨설팅 성과를 컨설팅 완성도, 경영성으로 보고, PMBOK의 개념을 인용하여, 일곱 가지의 측정 항목을 만들었다. 주어진 일정 내에서 완료되었는지, 주어진 범위 내에 완료되었는지, 주어진 원가, 예산 관리 내에 완료되었는지, 주어진 인력 내에 완료되었는지, 리스크 관리가 잘 되었는지, RFP(Requirement For Project)에 부합하는 결과를 보였는지, 만족할만한 품질로 완료되었는지를 측정하였다.

이상의 컨설팅 성과에 대한 연구를 정리하면 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 컨설팅 성과 측정 요인에 대한 연구

번호	주요연구자	컨설팅 성과 측정 요인
1	Kerzner (1984)	①기간준수 ②예산준수 ③예측한 성과달성 ④최종 프로젝트에 대한 고객의 만족과 활용도
2	Weill et al (1989)	①사용자 만족 ②시스템의 성공 ③시스템의 유효성 ④시스템이 제공하는 정보의 품질 ⑤시스템의 활용도
3	Pinto et al (1990)	①기간, 예산 및 조직의 수용 능력 ②고객의 만족
4	McDugall et al (1994)	①매출액 성장률 ②자산 증가율 ③고용 증가 ④경쟁사와의 매출증가 비교
5	Baccarini (1999)	①비용 ②시간 ③목표한 품질달성 ④산출물에 대한 성과
6	Remenyi (2000)	①시간(일정)②예산(비용)③품질(성과)
7	Simon & Kumar (2001)	①당초의 목표 달성 ②의뢰고객의 만족 ③납기 기간의 준수 ④실질적인 이행 권고 ⑤측정 가능한 재무성과 달성 ⑥예산 내 수행 ⑦참여기간 동안의 정기적인 업데이트 ⑧사후지원 제공
8	McMullan et al (2001)	①고객만족 ②프로그램 명성 ③전반적인 컨설팅효과 ④기업성과
9	이국희(1992)	①비용감소 ②원가절감 ③재고비용 감소 ④이익 증가 ⑤신제품 개발 ⑥서비스 개발 ⑦신 시장 개척 ⑧신공법 및 사업방식 창출
10	장영(1996)	①기간 준수 ②예산 내 수행여부 ③문제해결 정도 ④프로젝트 목표달성 정도 ⑤프로젝트의 실제 활용정도 ⑥기업이익에의 기여정도 ⑦의사결정 능력 또는 업무수행능력 향상 정도 ⑧유사프로젝트 해결능력 보유 ⑨전반적인 수행결과에의 성공여부
11	한연옥(2008)	①PMBOK 9가지 지식영역 ②산출물의 만족도 평가

12	윤성환(2008)	①주어진 일정 내에서 완료되었다. ②주어진 범위 내에 완료되었다. ③주어진 원가, 예산 관리 내에 완료되었다. ④주어진 인력 내에 완료되었다. ⑤리스크 관리가 잘 되었다. ⑥RFP에 부합하는 결과를 보였다. ⑦만족할만한 품질
----	-----------	---

* 연구자 재정리

본 연구에서는 장영(1996)의 컨설팅 성과변수를 따라, 컨설팅 성과를 효과성과 효율성으로 구분하여 측정하였다. 컨설팅 성과를 구성하는 요소 중 효율성을 기간 준수와 예산 내 수행여부에 대하여 5점 척도를 이용하여 측정을 하였다. 또한, 컨설팅 성과를 구성하는 요소 중 효과성을 클라이언트측이 제시했던 문제해결정도, 프로젝트 목표달성 정도, 프로젝트의 실제 활용정도, 기업이익에의 기여정도, 의사결정능력 또는 업무수행능력 향상정도, 유사프로젝트 해결능력 보유정도, 전반적인 수행결과의 성공여부에 대한 11문항을 측정하기 위해 5점 척도를 이용하여 측정을 하였다.

<표 III-3> 컨설팅 성과 변수의 조작적 정의

변수		조작적 정의
컨설팅 성과	효율성	1.기간준수 2.예산내 수행여부
	효과성	1.클라이언트측이 제시했던 문제해결정도 2.프로젝트 목표달성 정도 3.프로젝트의 실제 활용정도 4.기업이익에의 기여정도 5.의사결정능력 또는 업무수행능력 향상정도 6.유사프로젝트 해결능력 보유정도 7.전반적인 수행결과의 성공여부

3) CEO의 컨설팅 참여도

중소기업기술연구원(2009)의 자료에 의하면 최근 정부 산하기관의 연구결과에서도 컨설팅 결과물을 활용하지 않는 주요 사유로 컨설팅 결과물에 대한

내부 활용의지 및 공감대 결여로 나타난 것으로 보아 컨설턴트의 전문성뿐만 아니라 중소기업의 적극적인 태도도 컨설팅 성과에 중요한 요인으로 분석되었다. Eisenberger et al.(1986)에 의하면 기업의 컨설팅 참여의지를 볼 수 있는 인지된 조직지원은 조직이 조직구성원들에게 보이는 믿음이며 조직구성원들이 조직에 갖고 있는 몰입이라고 하였다. 또한 Zhou & George(2001)은 인지된 조직지원은 혁신성향과 혁신적 업무태도뿐만 아니라 직무에 대한 불만족을 창의적인 태도로 바꾸는데 있어서 중요한 역할을 한다고 하였다. Eisenberger et al.(1990)은 조직구성원들의 인지된 조직지원 수준이 높을 경우에는 조직에서 추구하고 있는 다양한 관리기제들을 수용하고, 새로운 아이디어나 행동을 제안하기 위해 노력한다고 하였다.

따라서 이러한 참여도와 지지도는 컨설팅 결과를 좋게 만들 것으로 예상할 수 있기 때문에 CEO의 컨설팅 참여도는 수행과정 상에 수신받는 중소기업이 얼마나 컨설팅 내용을 이해하고 전담조직(TFT)를 구성하여 적극적으로 참여하며, CEO와 조직원들의 협조와 지원이 이루어지는가를 측정하였으며, 중소기업 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 발전전략 연구와 한국컨설팅 시장의 성과제고를 위한 성공모델 구축에 관한 연구에서 신뢰도와 타당성이 검증된 설문항목을 조합하여 사용하였으며 컨설팅 이해도, 관심과 지원을 참여도로 재 조작적 정의하였다.

<표 III-4> CEO 참여도의 조작적 정의

변수	조작적 정의
CEO의 컨설팅 참여도	CEO의 관심과 지원, 전담조직(TFT) 구성 컨설팅에 대한 이해도 조직구성원들의 협조와 지원 컨설팅 결과에 대한 활용의지 등

제 2 절 연구방법

1. 모집단과 표본선정

모집단은 한국 중소기업 중 컨설팅 수진경험이 있는 기업이라 할 수 있으며, 표본은 국내 전체 중소기업을 산업분야별, 지역별로 골고루 안배하고 정부의 중소기업 활성화 정책의 일환으로 실시한 쿠폰제 컨설팅 사업에 참여하여 컨설팅 수진 경험이 있는 중소기업 900여 업체에서 컨설팅 업무를 담당한 대표자 또는 담당자, 컨설팅 업무 협조자들을 중점 대상으로 설문조사 및 분석을 실시하였다. 조사시기와 방법은 2011.09.15. ~ 2011.10.20.까지 조화된 설문지를 통해 E-mail을 통하여 실시하였으며, 응답한 회신 260부 중 불성실 응답지 50부를 제외하고 본 논문의 특성상 CEO에 의해 모든 운영이 좌우되는 개인 사업자를 제외하고 법인형태의 기업만을 대상으로 하여 199부(76.5%)를 분석에 필요한 표본으로 최종 선정하였다.

<표 III-5> 모집단과 표본

총 조사 대상수	표본 조사수	회수 건수	회수율	유효 표본수	유효율
5,850	900	260	29%	199	76.5%

2. 설문의 구성과 분석방법

본 연구의 실증적 분석을 위한 설문지의 조사문항은 기존의 문헌연구에 바탕을 두었으며 컨설팅을 받은 경험이 있는 중소기업이 생각하는 CEO 역량, 컨설팅 성과, 그리고 CEO의 컨설팅 참여도의 특성에 맞는 조사항목으로 작성하였다. 설문지는 응답자가 스스로 응답하도록 하는 자기보고식으로 이루어졌으며, 크게 3개 부문 총 22문항으로 구성하였다. 컨설팅을 받은 중소기업의

일반적인 특성부문을 제외한 나머지 3개 부문에 대하여는 Likert 5점 척도(전혀 그렇지 않다 - 그렇지 않다 - 보통이다 - 그렇다 - 매우 그렇다)를 사용하였다.

본 연구의 자료 분석은 수집된 자료를 사회과학 통계패키지인 SPSS 19.0을 활용하였다. 먼저 SPSS 통계패키지를 통해 응답 기업의 일반적인 특성변수를 처리하기 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 탐색적 요인분석을 실시하여 측정변수가 구성개념을 얼마나 정확하게 측정하고 있는가를 살펴보았다. 그리고 연구모형의 요인들간의 내적 일관성을 판단하는 신뢰도 검증을 실시하였고 또한 요인분석을 통해 척도를 재차 정제하고 연구가설 검증을 위해 회귀분석과 Sobel Test를 통해 매개효과를 실시하였다.

<표 III-6> 설문지의 구성

구분		설문내용	출처	척도
CEO의 컨설팅 참여도		5문항	곽홍주(5)	Likert type 5점 척도
중소기업 CEO 역량	지식과 기술 능력	5문항	Dulewicz & Higgs(2005), 김은홍과 김화영(2006), Muller & Turner(2007), Geoghegan & Dulewicz(2008)	
	관리능력	5문항	김현수(2001), 문용은(2003), Dulewicz & Higgs(2005), 이석재(2006), Tylor(2006), 안재성(2007), 한연옥(2007), Muller & Turner(2007), Geoghegan & Dulewicz(2008)	
	대인관계 능력	7문항	Lampell(2001), 문용은(2003), Dulewicz & Higgs(2005), 김은홍과 김화영(2006), Boyatzis & Ratti(2007), Muller & Turner(2007), Geoghegan & Dulewicz(2008)	

컨설팅 성과		13문항	Pinto & prescott(1990) Slevin & Pinto(1987) Zand & Sorensen(1975) 장영(1996)	



IV. 연구결과

제 1 절 실증분석

1. 일반적인 특성

본 논문의 연구를 검증하기 위하여 전체 900부의 설문지가 배포되었으며 이 중 261부(29%)의 설문지 회수되었다. 회수된 설문지 가운데 불성실하게 응답한 51부와 본 논문의 특성 상 개인기업 11부를 제외하고 법인형태의 기업으로만 최종적으로 199(76.2%)부가 연구검증을 위해 사용되었다. 본 연구에 사용된 표본들의 일반적인 특성에 대해 빈도분석을 실시하였는데 그 결과는 <표 IV-1>과 같다. 설문지 응답한 컨설팅을 받은 수진기업들의 일반적인 특성에 대하여 빈도분석한 결과 회사의 형태를 보면 주식회사 형태는 194개사로 92.4%, 개인기업은 11개사로 5.2%, 기타 5개사로 2.4%로 나타나서 대부분의 기업들이 주식회사의 형태로 운영되고 있음을 알 수 있었다.

매출규모로는 50억 이하 기업이 91개사로 43.3%의 비중을 보이고 있으며, 50억~100억 이하인 기업이 33개사로 15.7%, 100억~300억 이하인 기업이 44개사로 21.0%, 300억~500억 이하인 기업이 18개사로 8.6%, 500억 이상인 기업이 24개사로 11.4%의 비중을 보이고 있어 50억 이하의 기업이 가장 큰 비중을 점유하고 있음을 알 수 있다.

회사의 업력을 보면, 5년 이하의 기업이 76개사로 36.2%를 점유하고 있으며, 6~10년의 기업이 40개사로 19.0%, 11~15년의 기업이 47개사로 22.4%, 16~20년의 기업이 26개사로 12.4%, 21년 이상의 기업이 21개사로 10.0%로 비중을 보이고 있어 5년 이하의 기업이 가장 큰 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

회사의 업태 또한 제조를 하는 기업이 155개사로 73.8%의 비중으로 대부

분을 차지하고 있으며, 서비스를 하는 기업이 43개사로 20.5%의 비중을 보이고 있으며, 도소매 및 기타의 기업은 5.7%의 비중을 나타내고 있어 설문에 응답한 기업의 대부분이 제조업에 편중되어 있음을 알 수 있다.

종업원 수를 살펴보면, 50명 이하의 기업이 118개사로 56.2%의 비중을 보이고 있으며, 51명~100명의 기업이 29개사로 13.8%, 101명~200명의 기업이 32개사로 15.2%의 비중을 보이고 있으며, 201명~300명의 기업이 22개사로 10.5%, 301명 이상의 기업이 9개사로 4.3%의 비중을 보이고 있어 설문에 응답한 기업들 중 50명 이하의 기업이 가장 많은 비중을 점유하고 있음을 알 수 있다.

컨설팅 경험을 보면, 1회 수진 기업이 125개사로 59.5%, 2회 컨설팅 수진 기업이 44개사로 21.0%의 비중을 보이고 있으며, 3회 이상 컨설팅수진 기업이 41개사로 전체 중 19.5%의 비중을 보이고 있어 설문에 응답한 기업들 중 컨설팅을 처음 받아 본 기업이 가장 많은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

<표 IV-1> 설문 응답기업의 일반적인 특성

변수	특성	빈도	%
회사형태	주식회사	194	97.5
	기타	5	2.5
매출규모	50억 이하	81	40.7
	100억 이하	32	16.1
	300억 이하	44	22.1
	500억 이하	18	9.0
	500억 초과	24	12.1

회사 업력	5년 이하	67	33.7
	6~10년	38	19.1
	11~15년	47	23.6
	16~20년	26	13.1
	21년 이상	21	10.6
회사의 업태	제조	150	75.4
	서비스	37	18.6
	도소매	3	1.5
	기타	9	4.5
종업원 수	50명 이하	107	53.8
	51~100명	29	14.6
	101~200명	32	16.1
	201~300명	22	11.1
	301명 이상	9	4.5
컨설팅 경험	1회	116	58.3
	2회	42	21.1
	3회	19	9.5
	5회이상	22	11.1

또한 본 연구의 설문에 응답한 기업들의 컨설팅 특성에 대한 조사를 실시하였는데 이에 대한 빈도분석을 한 결과, 컨설팅 형태를 보면, 중소기업청의 컨설팅 지원 사업을 통해 컨설팅을 받은 기업이 121개사로 57.6%의 비중을 보이고 있으며, 고용노동부의 지원 사업을 통해 컨설팅을 받은 기업이 36개사로 17.1%, 지자체의 지원 사업을 통해 컨설팅 받은 기업이 20개사로 전체 중 9.5%의 비중을 차지하고 있으며, 기타 지원 사업을 통해 컨설팅을 받은 기업이 4개사로 1.9%, 그리고 지원 사업 없이 자체 비용으로 컨설팅을 받은 기업이 29개사로 13.8%의 비중을 보이고 있어 설문에 응답한 기업들은 중소기업청의 컨설팅 지원사업을 가장 많이 받은 것을 알 수 있다.

컨설팅 분야에 대한 빈도분석 결과를 보면, 경영/운영/재무관련 컨설팅을

받은 기업이 91개사로 43.3%의 비중을 보이고 있으며, 인사/조직/노무관련 컨설팅을 받은 기업이 78개사로 37.1%, 생산기술 관련 컨설팅을 받은 기업은 20개사로 9.5%의 비중을, 마케팅 관련 컨설팅을 받은 기업은 17개사로 8.1%, 기타 컨설팅을 받은 기업이 1.9%의 비중을 점유하고 있어 설문에 응답한 기업들은 경영/운영/재무 관련 컨설팅을 받은 기업이 가장 많은 비중을 점유하고 있다.

컨설팅 비용의 빈도 분석 결과를 보면 500만원 미만의 기업이 32개사로 15.2%의 비중을 나타내고 있으며, 500~1000만원 미만의 기업이 17개사로 8.1%, 1000~2000만원 미만의 기업이 87개사로 41.4%의 비중을 차지하고 있으며, 2000~5000만원 미만의 기업이 41개사로 전체 중 21.4%, 5000만원 이상의 비용으로 컨설팅 받은 기업이 29개사로 전체 중 13.8%의 비중을 보이고 있어 설문에 응답한 기업들은 1000~2000만원 미만의 비용으로 컨설팅을 받은 기업이 가장 많이 점유하고 있음을 알 수 있다.

컨설팅 소요기간에 대한 빈도분석 결과를 보면 29일 이하의 기업이 18개사로 8.6%의 비중을 보이고 있으며, 30~59일의 기간의 기업이 24개사로 11.4%, 60~79일의 기간의 기업이 66개사로 31.4%, 80~99일의 기간의 기업이 65개사로 31.0%, 100일 이상의 기간의 기업이 37개사로 17.6%의 비중을 차지하고 있어 설문에 응답한 기업들은 3개월 정도의 컨설팅을 가장 많이 받은 것을 알 수 있다.

또한 컨설팅에 투입된 컨설턴트 수에 대한 빈도분석 결과를 보면 1명의 컨설턴트가 진행된 컨설팅이 82개사로 39%의 비중을 보이고 있으며, 2명의 컨설턴트가 투입된 기업이 74개사로 35.2%, 3명의 컨설턴트가 투입되어 컨설팅을 수행한 기업이 34개사로 16.2%, 4명의 컨설턴트가 투입된 기업이 8개사로 3.8%, 5명 이상의 컨설턴트가 투입되어 컨설팅이 수행된 기업이 12개사로 5.7%의 비중을 보이고 있어 설문에 응답한 기업들은 1명의 컨설턴트가 투입된 컨설팅을 가장 많이 받은 것으로 나타났다.

컨설팅사 선정 배경에 대한 빈도분석 결과를 보면 컨설팅사 영업을 통해 컨설팅사를 선정한 기업이 90개사로 42.9%, 지인으로 부터의 추천받은 기업이 76개사로 36.2%, 자체검색을 통해 컨설팅사를 선정한 기업이 38개사로 18.1%, 기타 기업이 5개사로 2.4%, 매체 광고를 통해 컨설팅사를 선정한 기업이 1개사로 0.5% 순으로 나타나고 있어 설문에 응답한 기업들은 컨설팅사의 영업을 통해 컨설팅사가 선정되는 비중이 가장 많음을 알 수 있다.

컨설팅 추진 동기에 대한 빈도분석 결과를 보면, 필요에 의해 컨설팅을 받은 기업이 80개사로 38.1%, 컨설팅사 권유에 의한 기업이 77개사로 36.6%, 지인추천에 의한 기업이 36개사로 17.1%, 기관권유에 의한 기업이 17개사로 8.1%순으로 나타나고 있어 설문에 응답한 기업들은 필요에 의해 컨설팅을 받았음을 알 수 있다.

<표 IV-2> 설문 응답기업의 컨설팅 특성

변수	특성	빈도	%
컨설팅 형태	중소기업청 사업	121	57.6
	고용노동부 사업	36	17.1
	지자체 지원사업	20	9.5
	기타 지원사업	4	1.9
	자체부담	29	13.8
컨설팅 분야	경영/운영/재무	91	43.3
	인사/조직/노무	78	37.1
	마케팅	17	8.1
	생산/기술	20	9.5
	기타	4	1.9
컨설팅 비용	500만원 미만	32	15.2
	500~1000만원 미만	17	8.1
	1000~2000만원 미만	87	41.4

	2000~5000만원 미만	45	21.4
	5000만원 이상	29	13.8
컨설팅 기간	29일 이하	18	8.6
	30~59일	24	11.4
	60~79일	66	31.4
	80~99일	65	31.0
	100일 이상	37	17.6
컨설턴트 수	1명	82	39.0
	2명	74	35.2
	3명	34	16.2
	4명	8	3.8
	5명 이상	12	5.7
컨설팅사 선정 배경	자체검색	38	18.1
	매체광고	1	0.5
	추천	76	36.2
	컨설팅사 영업	90	42.9
	기타	5	2.4
컨설팅 추진 동기	필요에 의해	80	38.1
	컨설팅사 권유	77	36.7
	기관 권유	17	8.1
	추천	36	17.1
컨설팅 전담부서	있다	117	55.7
	없다	93	44.3

2. 타당성 및 신뢰성 검증

SPSS19.0패키지를 사용하여 측정항목들의 타당성을 검정을 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 타당성이란 측정하고자 하는 개념이나 속성을 얼마나 정확하게 측정하였는가를 말하는 것으로 평가방법에는 개념타당성, 내용타당성, 기준타당성으로 구분한다.

본 연구에서는 유사한 요인으로 축소하는 요인분석을 통해 개념타당성을 검증하였다. 요인분석의 경우 한 변수의 분산이 어느 정도인지를 나타내는 공통성이 너무 낮으면 요인에서 차지하는 변수의 중요도가 낮아지므로 그 변수를 요인분석에서 제거시키게 되는데 개념타당성의 경우 대부분의 항목들이 그 자체로 조작적 정의가 필요 없는 것으로 개념이 아닌 실제적인 내용으로 구성된 단일설문을 주로 사용하여 변수화하였다.

Nunnally(1994)의 연구에 의해 요인추출방법으로는 주성분분석(PCA) 중 요인 사이에 독립성을 가정하지 않는 직각회전(varimax rotation)에 의한 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 하기 위해서는 적어도 표본이 50개 이상이어야 하는데 본 연구에서 사용된 표본 수는 199개 이므로 이 요건을 충족시킨다고 볼 수 있다(채서일, 2001).

또한 각 변수의 요인 간 상관관계의 정도를 나타내는 요인적재량(factor loading)의 수용기준은 보통 ± 0.30 이상이면 유의하다고 보지만 보수적인 기준은 ± 0.40 이상이다. 그리고 ± 0.50 이상인 경우는 매우 높은 유의성을 갖는다고 본다(강병서, 2002). 따라서 본 연구에서는 매우 높은 유의성으로 ± 0.5 이상을 기준으로 선택하였으며, 고유값(eigen value)을 기준으로 하나의 요인이 변인 1개 이상의 변량을 설명해 줌을 의미하는 1.0 이상을 기준으로 하였다.

또한 본 연구에서는 측정도구의 신뢰성 분석을 위하여 항목모집단 추출모형에 근거하여 실시하고 있으며, 추출모형의 개념은 측정한 개념을 측정하기 위한 항

목들 사이의 상관계수로 이루어진 무한히 큰 가설적 상관관계 매트릭스이다 (Nunnally, 1994). 각 개념의 측정도구들은 다른 모집단에서 추출되었기 때문에 이들 사이에서 존재하는 상관계수는 측정도구가 반영하는 참값의 비율로써 신뢰성을 나타내는 자료가 된다.

신뢰성이란 안정성, 일관성, 예측가능성 등과 관련이 되는 개념으로서 비교가능한 독립된 측정방법에 의해 대상을 측정하는 경우 결과가 비슷하게 나타나야 하는 것을 의미하는 것으로 측정도구를 둘 이상의 다른 연구자들이 사용한다고 할 때 그 결과가 안정되고 일관성이 있는 가를 검증하는 분석인데 한 변수를 여러 문항으로 측정하는 경우 일반적인 신뢰도의 계수 산출방법으로 Cronbach α 에 의한 방법이 우수하기 때문에 본 연구에서도 내적일관성 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach α 계수를 측정하여 내적일관성에 의한 신뢰도를 검증하였다. Nunnally (1994)의 연구에 의해 신뢰도 계수는 탐색적 연구에선 0.5~0.6 정도면 충분하고 기초연구는 0.8정도면 바람직하고, 특정한 검증연구에서는 0.9이상이어야 중요한 의미를 갖는다고 볼 수 있다. 하지만 Van de Van & Ferry(1980)의 연구에 의해 조직수준의 분석에서 일반적으로 요구되어지는 신뢰도 계수의 값이 0.6이상이면 측정도구의 신뢰성에는 별 문제가 없는 것으로 받아들여지고 있다.

먼저 중소기업 CEO 역량 관련 설문 총 17가지, 컨설팅 성과는 13가지 설문 및 CEO 참여도 5가지 설문에 대한 탐색적 요인분석을 하였다. 그 결과 <표 IV-3>에서 보는 바와 같이 중소기업 CEO의 지식과 기술능력, 그리고 리더십능력의 요인적재값이 명확하게 구별되어 추출되지 못했다. 그리고 나머지 CEO의 관리능력, 컨설팅 성과와 CEO의 참여도의 요인적재값이 0.6이상으로 하나의 요인으로 추출되었다.

<표 IV-3> 1차 탐색적 요인분석

구성 개념	측정 항목수	사각회 전 후 항목수	Factor Loading			
			요인1	요인2	요인3	요인4
PM 컨설턴트 역량	지식과 기술 능력 (5)	5	.798			
			.791			
			.784			
			.766			
			.732			
	리더십 능력 (7)	7	.668	.452		
			.658	.423		
			.654	.484		
			.647	.523		
			.613	.566		
			.604	.359		
			.530	.408		
	관리 능력 (5)	5		.755		
				.710		
				.684		
				.674		
				.648		
컨설팅 성과 (13)		13			.906	
					.901	
					.896	
					.877	
					.869	
					.856	
					.835	
					.825	
					.820	
					.810	
					.772	
					.754	
					.684	
CEO 참여도 (5)		5				.721
						.710
						.684
						.674
						.648

이에 <표 IV-3>에서와 같이 CEO의 지식과 기술능력과 리더십능력의 요인적재값을 통해 두 요인의 구분을 확실히 하기 위해 리더십능력의 변수를 제외하여 다시 탐색적 요인분석을 하였다. 그 결과 대한 탐색적 요인분석 결과를 보면 고유값 1이상인 요인은 4개로 나타났다. CEO 역량의 구성요인은 지식과 기술능력은 요인적재값 0.7이상으로, 관리능력은 요인적재값 0.6이상의 2가지 요인으로 추출되었으며 컨설팅 성과와 CEO 참여도가 요인적재값 0.6이상으로 각각 하나의 요인으로 추출되어 모두 4가지 요인으로 추출되었으며 이 4가지 요인에 대한 설명된 분산의 %는 82.433%이었다. 그리고 이 때의 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 측도는 .959이며 Bartlett의 구형성 검정 근사카이제곱값은 7927.496으로 유의확률은 0.000으로 기준값을 충족하였다. 한편 요인분석을 통해 타당성이 입증된 구성개념들을 대상으로 신뢰성을 측정하기 위해 Cronbach α 계수를 분석한 결과 0.7이상으로 분석되어 모든 변수의 신뢰성은 충분히 확보되었다고 볼 수 있다.

한편 요인분석을 통해 타당성이 입증된 구성개념들을 대상으로 신뢰성을 측정하기 위해 Cronbach α 계수를 분석한 결과 0.9이상으로 분석되어 모든 변수의 신뢰성은 충분히 확보되었다고 볼 수 있다.

<표 IV-4> 최종 탐색적 요인분석 및 신뢰도

구성 개념	측정 항목수	사각 회전 후 항목수	Factor Loading				Cronbach α
			요인1	요인2	요인3	요인4	
PM 컨설팅 트역량	지식과 기술 능력 (5)	5	.846				.960
			.832				
			.826				
			.821				
			.752				
	관리 능력 (5)	5		.770			.933
				.739			
				.685			
				.679			
				.652			

컨설팅 성과 (13)	13			.906 .898 .894 .870 .861 .850 .827 .821 .816 .814 .764 .743 .689		.982
CEO 참여도 (5)	5				.761 .751 .747 .744 .682	.912
고유값		4.986	3.767	10.256	4.089	
설명된 분산의 %		17.744	13.455	36.628	14.605	82.433
Kaiser-Meyer-Olkin 측도 : .959 Bartlett의 구형성 검정 근사카이제곱 : 7927.496 자유도 : 378 유의확률 : .000						

제 2 절 CEO 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석

1. 가설검증

본 연구는 연구모형에 따라 중소기업 CEO 역량이 컨설팅 성과에 영향을 주는 지 검증하였고, 또한 중소기업 CEO 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 과정에서 CEO 참여도가 매개역할을 하는지 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다.

회귀분석에 앞서 요인들 간의 상관관계분석을 실시하였다. 그 결과 CEO 지식과 기술능력과 CEO 관리능력 간의 상관계수는 .765**, CEO 지식과 기술능력과 컨설팅 성과 간의 상관계수는 .561**, CEO 지식과 기술능력과 CEO 참여도 간의 상관계수는 .655** 이었다. CEO 관리능력과 컨설팅 성과 간의 상관계수는 .660**, CEO 관리능력과 CEO 참여도 간의 상관계수는 .673** 이었고, 컨설팅 성과와 CEO 참여도 간의 상관계수는 .673** 으로 모두 상관계수 0.5 이상이며 확률적으로 유의하여 변수 간의 관계가 있음을 확인하였다.

<표 IV-5> 요인간 상관관계 분석

	CEO지식과 기술능력	CEO 관리능력	컨설팅 성과	CEO 참여도
CEO지식과 기술능력	1			
CEO 관리능력	.765**	1		
컨설팅 성과	.561**	.660**	1	
CEO 참여도	.655**	.648**	.673**	1

** . 상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의합니다.

1) 중소기업 CEO역량과 컨설팅 성과와의 관계

연구모형의 설정된 가설에 따라 가설 H1. 중소기업 CEO의 역량은 컨설팅 성

과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다에 대한 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 회귀 모형의 적합도는 F값이 78.072, 유의확률 .000에서 통계적으로 유의하며 회귀 모형에 의해 설명되는 설명력 R제곱의 값이 .443, 조정된 R제곱값이 .438로 총 변동의 43.8%가 회귀모형에 의하여 설명된다고 할 수 있다. Cohen(1986)의 R제곱 값 판정 기준에 의하면 인문사회분야에서는 30% 이상일 경우 설명력이 우수하다고 할 수 있어 데이터의 변동이 충분히 회귀모형을 설명하고 있다고 할 수 있다. 또한 Durbin-Watson 분석 결과 1.894로 자기상관 검증에서도 별 문제가 없는 것으로 분석되었다.

또한 CEO의 지식과 기술능력은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 2.021, 유의확률 .046으로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 확인할 수 있었으며 CEO의 관리역량은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 6.746, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 다중회귀분석에서 다중공선성을 분석하여 변수 간의 상관여부를 확인해 본 결과 VIF값이 2.408로 다중공선성 여부의 기준이 10 미만을 충족하고 있는 것으로 분석되었다. 따라서, 가설 H1. CEO의 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었다고 할 수 있으며 세부적으로 CEO의 지식과 기술능력은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었으며 CEO의 관리능력 또한 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었다고 할 수 있다.

<표 IV-6> 중소기업 CEO역량과 컨설팅 성과 회귀분석 결과
모형 요약^b

모형	R	R제곱	조정된 R제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.666 ^a	.443	.438	.69203	1.894

a. 예측값: (상수), CEO관리능력, CEO 지식과 기술능력

b. 종속변수: 컨설팅 성과

분산분석^b

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀값	74.779	2	37.389	78.072	.000 ^a
	잔차	93.866	196	.479		
	총합	168.645	198			

a. 예측값: (상수), CEO관리능력, CEO 지식과 기술능력

b. 종속변수: 컨설팅 성과

계수^a

		비표준화 계수	표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량
--	--	---------	--------	---	-------	---------

		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	.363	.290		1.254	.211		
	CEO 지식과 기술능력	.165	.082	.134	2.012	.046	.415	2.408
	CEO 관리능력	.738	.109	.558	6.746	.000	.415	2.408

a. 종속변수 : 컨설팅 성과

2) 중소기업 CEO역량과 CEO 참여도와의 관계

다음은 가설 H2에 따라 중소기업 CEO의 역량과 CEO의 참여도에 대한 회귀 분석을 실시하였다. 그 결과, 회귀모형의 적합도는 F값이 90.758, 유의확률 .000에서 통계적으로 유의하며 회귀모형에 의해 설명되는 설명력 R제곱의 값이 .481, 조정된 R제곱값이 .476으로 총 변동의 47.6%가 회귀모형에 의하여 설명된다고 할 수 있다. Cohen(1986)의 R제곱값 판정 기준에 의하면 인문사회분야에서는 30% 이상일 경우 설명력이 우수하다고 할 수 있어 데이터의 변동이 충분히 회귀모형을 설명하고 있다고 할 수 있다. 또한 Durbin-Watson 분석 결과 2.012로 자기상관 검증에서도 별 문제가 없는 것으로 분석되었다.

또한 CEO의 지식과 기술능력은 CEO의 참여도에 대하여 t값이 4.804, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 확인할 수 있었으며 CEO의 관리역량은 CEO의 참여도에 대하여 t값이 4.438, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의하다는 것을 알 수 있었다. 마지막으로 다중회귀분석에서 다중공선성을 분석하여 변수 간의 상관여부를 확인해 본 결과 VIF값이 2.408로 다중공선성 여부의 기준이 10 미만을 충족하고 있는 것으로 분석되었다. 따라서, 가설 H2. CEO의 역량은 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었다고 할 수 있으며 세부적으로 CEO의 지식과 기술능력은 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었으며 CEO의 관리능력 또한 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었다고 할 수 있다.

<표 IV-7> 중소기업 CEO역량과 CEO 참여도 회귀분석 결과
모형 요약^b

모형	R	R제곱	조정된 R제곱	추정값의 표준오차	Durbin-Watson
1	.693 ^a	.481	.476	.59682	2.012

a. 예측값: (상수), CEO관리능력, CEO 지식과 기술능력

b. 종속변수: CEO 참여도

분산분석^b

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀값	64.654	2	32.327	90.758	.000 ^a
	잔차	69.814	196	.356		
	총합	134.468	198			

a. 예측값: (상수), CEO관리능력, CEO 지식과 기술능력

b. 종속변수: CEO 참여도

계수^a

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
1	(상수)	.481	.250		1.927	.055		
	CEO 지식과 기술능력	.422	.088	.394	4.804	.000	.415	2.408
	CEO 관리능력	.419	.094	.354	4.438	.000	.415	2.408

a. 종속변수 : 컨설팅 성과

3) CEO 참여도와 컨설팅 성과와의 관계

가설 H3에 따라 중소기업 CEO의 참여도가 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다에 대한 회귀분석을 실시하여 확인하였다. 그 결과, 회귀모형의 적합도는 F값이 163.391, 유의확률 .000에서 통계적으로 유의하며 회귀모형에 의해 설명되는 설명력 R제곱의 값이 .453로 총 변동의 45.3%가 회귀모형에 의하여 설명된다고 할 수 있다.

또한 CEO 참여도는 컨설팅 성과에 대하여 t값이 12.782, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 확인할 수 있었다. 따라서, 가설 H3, CEO 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었다고 할 수 있다.

<표 IV-8> CEO 참여도와 컨설팅 성과 회귀분석 결과
모형 요약

모형	R	R제곱	조정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.673 ^a	.453	.451	.68407

a. 예측값(상수), CEO 참여도

분산분석^b

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀값	76.495	1	76.495	163.391	.000 ^a
	잔차	92.186	197	.468		
	총합	168.645	198			

a. 독립변수 : (상수), CEO 참여도

b. 종속변수 : 컨설팅 성과

계수^a

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.090	.227		4.804	.000
	CEO 참여도	.754	.059	.673	12.782	.000

a. 종속변수 : 컨설팅 성과

4) CEO 역량과 컨설팅 성과와의 관계에서 CEO 참여도의 매개효과

마지막으로 H4. CEO 역량과 컨설팅 성과에서 CEO의 참여도가 매개역할을 하는 지에 대한 가설 검증을 위해 Sobel Test를 실시하였다. 먼저 CEO의 역량 중 CEO 지식과 기술능력이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 CEO의 참여도가 매개역할을 하는 지 확인하였는데 CEO의 지식과 기술능력이 CEO 참여도와의 관계에서 표준화 계수 .394, 표준오차 .088과 CEO의 참여도가 컨설팅 성과 영향을 미치는 관계에서 표준화 계수 .673과 표준오차 .059를 이용하여 Sobel Test 결과 $Z=4.168$, $p=0.000$ 으로 CEO 지식과 기술능력이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 CEO의 참여도가 매개역할을 하는 것을 확인할 수 있었다.

CEO의 역량 중 CEO 관리능력이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 CEO의 참여도가 매개역할을 하는 지 확인하였는데 CEO의 관리능력이 CEO 참여도와 관계에서 표준화 계수 .354, 표준오차 .094와 CEO의 참여도가 컨설팅 성과 영향을 미치는 관계에서 표준화 계수 .673과 표준오차 .059를 이용하여 Sobel Test 결과 $Z=3.576$, $p=0.000$ 으로 CEO 관리능력이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 CEO의 참여도가 매개역할을 하는 것을 확인할 수 있었다. 따라서 가설 H4. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과와의 관계에서 CEO의 컨설팅 참여도가 매개역할을 할 것이라는 지지되었다고 할 수 있다.

2. 가설검증 결과

본 연구에서는 선행 연구자들의 구체화된 개념과 이론적 배경을 바탕으로 중소기업 CEO의 역량이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 또한 중소기업 CEO의 역량이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 CEO의 참여도에 따른 매개효과를 볼 목적을 갖고 총 4개의 가설을 세워 SPSS 19.0 패키지를 통하여 분석한 결과 4개의 가설이 모두 채택되었으며, 그 결과에 대한 검증 내용을 정리하면 다음과 같다.

연구가설 H1은 중소기업 CEO 역량과 컨설팅 성과와의 관계를 확인하기 위해 가설을 수립한 것으로 중소기업 CEO 역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것이었다. 그 결과 컨설턴트 역량의 구성개념을 중소기업 CEO의 지식과 기술능력, CEO 관리능력으로 구분되는데 그 중 중소기업 CEO 지식과 기술능력은 표준화 계수 $0.134(t=2.012)$, $p=0.046$ 으로서 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 중소기업 CEO의 관리능력은 표준화 계수 $0.558(t=6.746)$, $p=0.000$ 으로 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 분석되어 가설 H1. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

연구가설 H2는 중소기업 CEO의 역량은 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 줄 것이라라는 것이었다. 그 결과 중소기업 CEO 지식과 기술능력은 표준화 계수 0.394($t=4.804$), $p=0.000$ 으로서 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 중소기업 CEO의 관리능력은 표준화 계수 0.354($t=4.438$), $p=0.000$ 으로 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 분석되어 가설 H2. 중소기업 CEO 역량은 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이 라는 가설은 채택되었다.

연구가설 H3은 CEO의 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라라는 것이었다. 그 결과 표준화 계수 0.673($t=12.782$), $p=0.000$ 로서 가설 H3. CEO의 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설은 채택되었다.

마지막으로 연구가설 H4. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과와의 관계에서 CEO의 컨설팅 참여도가 매개역할을 할 것이다에 대한 검증을 하였다. CEO역량에 대한 두 구성개념인 CEO 지식과 기술능력, CEO 관리능력이 CEO의 참여도에 미치는 영향에 대한 표준화 계수와 표준오차, 그리고 CEO의 참여도가 컨설팅 성과에 대한 표준화 계수와 표준오차를 통해 Sobel Test 결과 모두 p 값이 0.000으로 유의하여 매개효과가 있음을 확인하여 가설 H4. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과와의 관계에서 CEO의 컨설팅 참여도가 매개역할을 할 것이다 또한 채택되었다.

<표 IV-9> 가설검증 결과

가설		검증 결과
H1	중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
H1-1	중소기업 CEO의 지식과 기술능력이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
H1-2	중소기업 CEO의 관리능력이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
H1-3	중소기업 CEO의 리더십능력이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향	변수제거

	을 줄 것이다.	(요인분석)
H2	중소기업 CEO의 역량은 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
H3	CEO의 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
H4	중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과와의 관계에서 CEO의 컨설팅 참여도가 매개역할을 할 것이다.	채택



V. 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

우리 정부는 중소기업을 살리겠다고 세계일류의 정책을 백화점식으로 공급하고 있다. 결과는 밀빠진 독에 물 붓는 격이다. 중소기업 스스로 자조, 자립, 협동의 기업가정신을 바탕으로 독특한 역량을 키워나가야 하는데 역으로 정부의존형 행태만 키웠다. 산업화시대의 퍼주기 방식에서 지식경영을 뒷받침하는 인프라 구축으로 전환해야 한다.

이나모리 가즈오는 일본에서 가장 존경받는 경영자 중 한사람이자 ‘경영의 신’이라 불린다. 그는 [회사는 어떻게 강해지는가]라는 책을 통해 경영자로서 혹은 리더로서 반드시 알아야 할 경영원칙을 들려주었다. 그 책에서 그는 운영하고 있는 아카데미에서 경영자들과 주고받은 문답형식으로 엄선한 내용들로 이루어져 있는데 경영자는 원리원칙에 따르고, 공과 사를 구분하고, 인사문제를 공평히 해야 하고, 끊임없는 자기인격 수양으로 존경받는 존재가 되어야 한다는, 다분히 ‘교과서적’인 이야기이다.

이나모리 가즈오는 파산 직전의 항공회사를 1년 만에 대대적인 개혁으로 흑자로 만들어냈다. 그는 마음속에 올바른 경영의 좌표 방향을 정하고 항상 자신에게 묻고 답하는 과정을 반복했다고 한다. 그는 ‘경영자의 역량’을 무엇보다 강조한다. 결코 경영자의 역량을 뛰어넘어 회사는 성장하지 못한다는 것이다. 재무와 관련된 경리, 회계 업무를 안정시키는 동시에 인간성과 인품으로 다른 사람의 믿음을 얻어야 한다는 것이다. 인품은 절대로 하루아침에 만들어지지 않는다. 개인적인 욕망을 억제하고 주변의 더 많은 사람에게 기쁨과 행복을 나누어 주겠다는 경영마인드, 그리고 이타적인 정신으로 경영하겠다는 생각이 회사를 더욱 강하게 한다고 책에서 끊임없이 독려한다. 기업에서 이익을 추구하기 위해 목표와 계획의 수립에서 가장 우선해야 할 것은 직원들과의 정신적인 유대감이라고 이나모리 가즈오는 조언한다. 경영자의 의지와 사원들의 의지가 하나로 합쳐져서 한 방향

으로 향해 나아가도록 만들어야만 회사의 목표 달성을 한다는 것이다.

따라서, 컨설팅에 있어 수진기업 CEO의 역량에 따라 그 성과가 달라지는 지는지를 연구해 보고 그 과정에서 CEO의 참여도가 매개역할을 하는 지 알아보고자 한다.

연구가설 H1. 중소기업 CEO 역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다, 연구가설 H2. 중소기업 CEO의 역량은 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 줄 것이다, 연구가설 H3. CEO의 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다와 마지막으로 연구가설 H4. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과와의 관계에서 CEO의 컨설팅 참여도가 매개역할을 할 것이다에 대하여 확인해 보고자 하였다.

중소기업 CEO 역량의 탐색적 요인분석을 통해 중소기업 CEO 역량은 중소기업 CEO 지식과 기술능력과 중소기업 CEO 관리능력으로 구성개념을 이루고 있으므로 먼저 중소기업 CEO 지식과 기술능력과 컨설팅 성과와의 관계를 확인하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

그 결과 컨설턴트 역량의 구성개념을 중소기업 CEO의 지식과 기술능력, CEO 관리능력으로 구분되는데 그 중 중소기업 CEO 지식과 기술능력은 표준화 계수 0.134($t=2.012$), $p=0.046$ 으로서 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 중소기업 CEO의 관리능력은 표준화 계수 0.558($t=6.746$), $p=0.000$ 으로 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 분석되어 가설 H1. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이 라는 가설은 채택되었다.

연구가설 H2는 중소기업 CEO의 역량은 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 줄 것이라라는 것이었다. 그 결과 중소기업 CEO 지식과 기술능력은 표준화 계수 0.394($t=4.804$), $p=0.000$ 으로서 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로

유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 중소기업 CEO의 관리능력은 표준화 계수 0.354($t=4.438$), $p=0.000$ 으로 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 분석되어 가설 H2. 중소기업 CEO 역량은 CEO의 참여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이 라는 가설은 채택되었다.

연구가설 H3은 CEO의 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 것이었다. 그 결과 표준화 계수 0.673($t=12.782$), $p=0.000$ 로서 가설 H3. CEO의 참여도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설은 채택되었다.

마지막으로 연구가설 H4. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과와의 관계에서 CEO의 컨설팅 참여도가 매개역할을 할 것이다에 대한 검증을 하였다. CEO역량에 대한 두 구성개념인 CEO 지식과 기술능력, CEO 관리능력이 CEO의 참여도에 미치는 영향에 대한 표준화 계수와 표준오차, 그리고 CEO의 참여도가 컨설팅 성과에 대한 표준화 계수와 표준오차를 통해 Sobel Test 결과 모두 p 값이 0.000으로 유의하여 매개효과가 있음을 확인하여 가설 H4. 중소기업 CEO 역량은 컨설팅 성과와의 관계에서 CEO의 컨설팅 참여도가 매개역할을 할 것이다 또한 채택되었다.

그러므로 정부에서 시행하고 있는 컨설팅 지원사업에 대하여 수진 중소기업들의 컨설팅 성과를 위해서는 해당 중소기업 CEO들의 지식과 기술능력과 CEO의 관리능력 모두 중요하다는 것을 알 수 있다. 또한 역량있는 CEO가 수행하고 있는 컨설팅에 관심과 참여를 하면 컨설팅 성과를 매개하여 더욱 극대화할 수 있음도 알 수 있다.

따라서 중소기업청에서 중소기업의 경쟁력 강화를 위해 매년 정부의 예산을 투입하고 있는 현 제도에서는 수진기업 선정에 있어 중소기업 CEO에 대한 별도의 평가기준이 없으므로 이에 대한 제도적 보완이 되어야 정부에서 중소기업의 경쟁력 제고를 소기의 목적으로 시행하고 있는 컨설팅 지원사업에 대

하여 제대로 된 효과가 나타날 수 있으리라 생각한다.

제 2 절 연구의 한계와 향후 연구방향

정부에서 지원하고 있는 컨설팅 사업에 대하여 수진받은 중소기업들은 해당 CEO 역량에 따라 컨설팅 성과에 영향을 주며 이 과정에서 CEO의 컨설팅 참여도에 따라 성과가 매개된다고 하였다.

중소기업기술정보진흥원의 2009 쿠폰제 컨설팅지원사업 성과평가체계 구축 및 성과분석 자료에 따르면 2007년도 쿠폰제 컨설팅지원사업을 통해 성과가 있었다고 인식한 응답업체(전체평균88.9%) 중 약 30%정도가 경영인프라 개선, 조직역량 강화, 제품품질 향상, 제조원가 개선 등 여러 부문에서 약10~30%이상의 성과가 있었다고 응답하였다고 하였으나 전창수(2010) 연구에 의하면 컨설팅 지원사업 중 하나인 쿠폰제 경영컨설팅기업을 중심으로 기업 재무성과에 대한 실증연구에서 컨설팅 전후의 재무성과를 비교해 본 결과 컨설팅 수진 전보다 수진 후 매출액증가율은 신뢰수준 99%에서 유의함을 보여 주고 있으나 유동비율, 당좌비율, 현금비율 등 유동성 개선에 대한 성과를 달성하지 못하였으며, 또한 매출총이익률, 자기자본수익률, 총자산순이익률 등 수익성 개선에 대한 성과를 달성하지 못했다고 하여 기업의 실질적인 경영성과에 대한 개선효과가 미비하다고 연구되어 정부의 성과 평가와 상반된 결과를 보여주고 있다. 그러나 이 분석내용을 상세히 들여다보면 컨설팅 성과에 영향을 주는 많은 변수들 중에서 CEO의 역량과 참여도에 따라 컨설팅 성과가 좌우될 수 있다고 할 수 있겠다.

그러나 본 연구는 실증적 연구를 바탕으로 이론 변수들 간의 관계를 분석할 때 여러 한계점을 가지고 있다.

첫째, 기존 연구학자들이 제시한 중요한 CEO의 핵심역량이 많지만 중소기업

CEO 역량에 대한 구성요인을 추출하는데 있어 CEO의 지식과 기술능력, 그리고 관리능력만을 사용하여 연구하였는데 이에 보다 체계적인 역량 특성분류와 세부적인 역량요인 도출이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 정부지원을 받은 수진기업에서만 평가하였기에 다소 편협된 정보가 될 수 있다는 점이다. 특히 중소기업 중 개인사업자가 많은 비중을 차지하고 있는 상황에서 법인만을 대상으로 연구하여 다소 편협된 연구결과가 되어 향후에는 소상공인을 포함하여 연구하면 또 다른 결과가 나올 수 있으리라 생각된다.

셋째, 컨설팅 성과에 대하여 수진받은 중소기업들의 컨설팅과 관련된 성과지표들 즉, 재무지표나 고객만족지표 등의 현황을 통해 실질적인 성과를 파악하여야 하나 관련된 성과지표들은 추적관리를 해야 하며 또한 지표에 영향을 주는 요인들이 너무 많아 컨설팅으로 인한 실제 성과를 측정하기가 쉽지 않아 설문에 의해 컨설팅 성과를 파악할 수밖에 없었다는 점에서 한계가 있었다. 향후 연구에서는 충분한 시간확보를 통해 수진 중소기업들의 실제적인 컨설팅 성과의 측정을 통해 중소기업 CEO 역량과의 관계를 확인해 볼 필요가 있다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강우란 「SERI창립20주년특집(Ⅲ),한국CEO시스템의진화:1986~2004」, 『삼성경제연구소』, 2006
- 곽홍주, "컨설팅 성과의 설명력에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구", 경
기대학교 서비스 경영대학원, 박사학위논문, 2008
- 김광용, 김명섭, 이채언, 이용희, 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』, 도서출판 청람, 2008
- 김상훈, "자영업 컨설팅이 소상공인의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구", 중
앙대학교 경영학, 석사학위논문, 2009
- 김익성, "중소기업 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 발전전략 연구", 중
소기업연구원, 2008
- _____, "중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향 분석", 『한독사회과학논
총』, 18권 1호, 한독사회과학회, 2008
- 김종인, "리더양성과 Action Learning실천사례", 산업교육연구 Vol9, 2003
- 김진모, "인적자원 개발을 위한 직무역량 규명", 한국농촌지도학회지, 2001
- 노유승, 「중소기업의 핵심역량과 네트워크 활동과 매개 효과가 성과에 미치는 영
향」 경북대학교 경영대학원 석사논문, 2011
- 노형진 「기업가 정신의 발전과정에 관한연구」, 『한국전문경영인학회』, 1998
- 박경렬, 『중소기업경영론』, 형설, 2001
- 박신윤, 「중소기업 최고경영자의 역량모델 개발」, 서울대학교박사학위논문, p37,
2011
- 변종수, "창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구", 한밭대학교 창
업경영대학원, 석사학위논문, 2008
- 신동주, "컨설팅트의 역량이 컨설팅 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재이용 의
도에 미치는 영향에 관한 연구", 2012

신현암, 『새시대새조류, CEO의역할』, CEO information(제200호), 2001

안형정, 「최고경영자의 특성이 전략유형과 경영성과에 미치는 영향에 관한실증 연구」, 창원대학교 경영대학원 석사논문, 2007

양석균, “조직상황특성이 리더십역량교육성과에 미치는 영향”, 가톨릭대학교 박사학위 논문, 2009

원혜숙, 「최고경영자의 역량과 기업가 정신이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구」. 중앙대학교산업. 창업경영대학원석사논문, 2010

윤성환, "컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 숭실대학교 경영학과, 석사학위논문, 2008

이강봉, “국내기업 HRD 담당자의 성인 교육적 핵심역량 분석”, 평생연구, HRD연구, Vol4, 2008

이국희, “기업정보 시스템의 평가를 위한 모형”, 한국경영정보학회, 1992

이나모리 가즈오, “회사는 어떻게 강해지는가”, 서틀출판사, 2012

이종찬, 이덕로, 「중소기업 최고경영자의 리더십과 조직문화」, 『중소기업연구원』, 2000

이형호, 「최고경영자가 기업경쟁력에 미치는 영향: 한국중소기업을 중심으로」, 건국대학교 경영대학원 석사학위논문, 2008

임창희, 「중소기업 최고 경영자의 성격과 태도가 인사관리 분야 별 관심도에 미치는 영향」 인사관리연구21(1)p83~96. 1997

임철선, 「리더십 역량이 조직의 성과 및 조직몰입에 미치는 영향」, 단국대학교 경영대 학원 석사논문, 2010

장동인, “컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대 석사학위논문, 2011

장영, "경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석", 한국과학기술원 박사학 위논문, 1996

전성천, “중소기업 컨설팅지원사업의 성과제고를 위한 개선방안에 대한 연구”, 한성대 컨설팅 대학원, 석사학위논문, 2011

조민호, 설종웅, “컨설팅 프로세스의 새로운 제안”, 1999

조영대, 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남부도서, 2005

- 조임현, 「중소기업 경영자의 동기와 성과의 관계에 관한 연구」, 『한국중소기업학회』, 1998
- 중소기업기술정보진흥원, “2009 쿠폰제컨설팅지원사업 성과평가체제 구축 및 성과분석(<http://www.smbacon.go.kr>)”, 2009
- 진해광, “경영컨설팅 회사의 전략적 제휴가 성과에 미치는 영향“, 부 경대, 석사학위논문, 2010
- 최동석, “정보화 역량(e-Competency) 강화를 위한 전략적 접근, IT & SOCIETY, 2010
- 최영석, "컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향", 금오공과대학교 컨설팅대학원, 석사학위논문, 2012
- 최용호, 신진교, 김승호, 「최고경영자 전략 및 구조 요인이 중소기업의 성과에 미치는 영향」, 중소기업연구, 25(2), p103~125, 2003
- 통계청, "제9차 한국표준산업분류", 2008
- 피터드러커(이재규역) 『미래 사회를 이끌어가는 기업가 정신』, 한국경제신문, 2004
- 한국경영기술지도사회, "컨설팅부문", <http://www.kmtca.or.kr>, 2008
- 한연옥, “프로젝트관리자 역량이 프로젝트성과에 미치는 영향”, 숭실대학교, 경영학 석사학위논문, 2007
- 한창수, 『전환기 CEO의 역할과 경쟁력』, 삼성경제연구소, CEO information 제 296호, 2001
- 황서진, “컨설턴트역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 동이대학교 석사학위논문, 2010

2. 국외문헌

- Baccarini, "The logical framework method for defining project success". Project Management Institute, 1999
- Baron, R.A. and Markman, G.D., 2003, "Beyond Social Capital: the Role of Entrepreneurs' social Competence in their Financial Success". *Journal of Business Venturing* 18, 41~60.
- Baum, J.R, Locke, E.A, & Smith, K.G, 2001, A multi dimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292~303.
- Boyatzis, R.E. and F. Ratti, "Emotional, Social, and Cognitive Intelligence Competencies, Distinguishing Effective Italian Manager and Leaders in a Private Company and Cooperatives". *Journal of Management Development*, Vol.28, No.9, pp. 821~838. 2009
- Chandler, G. N, & Hanks, S.H, 1998, An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal of Business Venturing*, 13(5), 353~369.
- Chandler, G. N, & Jansen, E. J, 1992, The founder's self-assessed competence and venture performance, *Journal of Business Venturing*, 7(3), 223~236.
- Dulewicz & Higgs, "Assessing Leadership Styles and Organizational Context", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.20 No2, pp. 105~123. 2005
- Eisenberger, Robert and Robin Huntington, "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol71, NO3, p500~507, 1986
- Fritz, Steele., Consulting for organizational change, Univ of Massachusetts Press, pp.9~12. 1975
- Grand, D. & B. Fabi, 1991, "Fondements de Pratiques GRH en PME: Formalisation," *Vision Entrepreneuriale et Model Contingentiel*, 「ESSEC」,

Cerg.

- Hansen, G. S., Wemerfelt, G., 1989, Determinant of Firm relative importance of economic & organization aPl efracotromrsa, n Scter a:t eTghice Management Journal, Vol, 10. 399–411.
- Herron, L., Robinson, R. B., 1993, A structural Model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, Journal of Business venturing, Vol 8, No. 3, 281–294.
- Hollenbeck, J. Whitener, E., 1988, Reclaiming personality traits for personal selection, Journal of Management, Vol 14, No. 1, 81–91.
- Homsby, J. s. & Kuratko, D. F., 1990, “Human Resource Management in Small Business: Critical Issues for the 1990s”, Journal of Small Business Management, Vol 25, 9–18.
- Hood, J. N., & Young, J. E., 1993, Entrepreneurship’s requisite areas of development: A survey of top executives in entrepreneurial firms. Journal of Business Venturing, 8(2), 115–135.
- Katz, R. L., "Skills of an Effective Administrator". Harvard Business Review, Vol. 52, No. 5, pp. 90–102. 1974
- Kerzner, “Advanced Project Management: Best Practices on Implementation”. John Wiley & Sons, 1984
- Klemp, G. O., 1980, The assessment of occupational competence. Report to the National Institute of Education, Washington, DC.
- Kubr, M., *How the Select and Use Consultants*, 2nd, ILO, Geneva, 1996
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R., 1999, The art and science of competency model. Jossey–Bass preiffer.
- Macro Iansiti, Roy Levien, “Keystones and Dominators: Framing Operating and Technology Strategy in a Business Ecosystem”, 2004
- McClelland, D. C., Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 29(1), pp. 1–14, 1973
- Mintzberg, H., 1989, Mintzberg on management: inside our strange world of o

rganizations. Free Press.

Nunnally, J., Bernstein, I., Psychometric Theory, 2nd ed., NewYork: McGraw -Hill,1994.

Pfeffer,J,1995,Competitive Advantage throuth the Effective People, Academy of Management Executive,9:1, 55–72

Pinto, and Prescott., “Planning and Tactical Factors in the project Implementation Process”, *Journal of management Studies*, pp.305–327, 1990

Prahalad C.K. and G. Hamel, "Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp. 79–91. 1990

Remenyi, “The effective measurement and management of IT costs and benefits”, Butterworth–Heinemann Oxford, 2000

Shapiro, Eileen C., and Eccles, Robert G and Soske, Trina L, "Consulting : Has the Solution Become Part of the Problem?", *Sloan Management Review*, 34(4), Summer, pp.89–95. 1993

Simon, A., V. Kumar,“Clients views on strategic capabilities which lead to management consulting success”, *Management Decision*, Vol. 39, Issue 5, pp.362–372, 2001

Sparrow,P, 1996, Too good to be true. People Management,5(12), 22~27.Spencer, L. M., and Spencer, S. M., "Competence at Work : Models for Superior Performance ," New York, NY: John Wiley & Sons, 1993

Spencer, L.M. and Spencer, S.M>, “Competence at Work : Models for Superior Performance”, New York, NY : John Wiley & sons, 1993

Stogdill, R. M., Handbook of Leadership A Survey of Theory and Research, New York Free Press, 1974

Stoner,C,R,1987, Distinctive competence and competitive advantage Journal o

- f Small Business Management, 25(2), 33~39.
- Stoner, James A. F & R. Edward Freeman, 1989, Management, (N.J.:Prentice-Hall, Inc.)
- Tilles S., "Understanding the Consultant's Role", Harvard Business Review, Nov.-Dec., p.87-99, 1961
- Weill, Jeanne W. Ross, "IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results", Harvard Business School Press, 1989
- White, R, "Motivation reconsidered : The concept of competence.", *Psychological Review*, Vol.66, No.5, pp.297-333, 1959
- Williams, A. P. O., and Woodward, S., "The Competitive Consultant : A Client-Oriented Approach for achieving Superior Performance, " The Macmillan Press Ltd, UK., 1994
- Yukl, G. A. (1989), "Managerial Leadership : A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, 15(2).
- Zeira, Y., and J. Avedisian, "Organizational Planned change: Assessing the Chances for Success.", *Organizational Dynamics*. Spring. pp.31-45, 1989
- Zhou, J. and J. M. George, "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice." *Academy of Management Journal*, 2001

부 록

설 문 지

본 조사의 내용은 통계법 제8조에 의거하여, 비밀이 보장되며, 통계목적 이외에는 절대 사용하지 않습니다.

안녕하십니까?

본 설문지는 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원에서 매니지먼트컨설팅을 전공하는 학생의 석사학위 논문으로 “중소기업 CEO의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향-CEO의 참여도에 대한 매개효과를 중심으로”에 관한 설문조사입니다.

귀하께서 진솔하게 응답해 주시는 모든 내용은 연구 목적 이외의 다른 목적으로는 절대 사용되지 않으며 또한 응답해 주신 내용은 통계 분석을 위해 변환되어 처리되기 때문에, 개인이나 기업 관련 정보가 노출되지 않음을 약속 드립니다.

귀하의 협조에 다시 한 번 깊은 감사를 드리며, 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 매니지먼트컨설팅 전공

연구자	여인서
지도교수	나도성

I. 최근 기사에서 수행한 컨설팅에 대한 수진기업 참여도(지지도)와 프로젝트 매니저의 역량에 관한 질문입니다. 귀하의 판단에 따라 해당되는 번호에 (V)표 해 주시기 바랍니다.

구분	NO	설 문 내 용	응답란				
			전혀	아니 다	보통	그렇 다	매우
			1	2	3	4	5
CEO 지식 과 기술 능력 (5)	1	컨설팅 프로젝트의 산출물들을 이해한다.					
	2	컨설팅 프로젝트에 관한 정보를 탐색하는 능력을 지녔다.					
	3	컨설팅 프로젝트에 필요한 지식이나 기술을 지녔다.					
	4	컨설팅 프로젝트의 용어들을 이해하였다.					
	5	컨설팅 프로젝트의 전반적인 과정을 이해하였다.					
CEO 관리 능력 (5)	6	컨설팅 프로젝트에 필요한 정보를 컨설턴트에게 제공한다.					
	7	컨설턴트의 지시를 잘 이행한다.					
	8	컨설턴트에게 의문사항에 대하여 언제든지 질문한다.					
	9	컨설턴트와 수시로 접촉하려고 한다.					
	10	컨설턴트를 호의적으로 대한다.					
CEO 리더 십 능력 (7)	11	팀워크와 협력을 잘 이끌어 낸다.					
	12	기업의 조직구조를 잘 파악하고 있다.					
	13	역할과 책임을 명확히 할당한다.					
	14	효과적으로 컨설팅 회사와 커뮤니케이션 한다.					
	15	팀원을 능력에 맞게 적시적소에 배치한다.					
	16	실현 가능한 예산과 기간을 수립한다.					
	17	명확한 컨설팅 목표를 설정한다.					

II. 다음은 최근 귀사에서 수행한 컨설팅의 성과에 관한 질문입니다. 다음 질문들에 대해 귀하께서 생각하시는 “정도”를 우측의 공란에 (V)표 하여 주십시오.

구분	NO	설 문 내 용	응답란				
			전혀	아니 다	보통	그렇 다	매우
			1	2	3	4	5
1. 컨설팅 성과(9)							
성 과	18	일정(Schedule)을 제대로 준수하였다.					
	19	예산을 제대로 준수하였다.					
	20	전반적으로 성공하였다.					
	21	그 목표를 달성하였다.					
	22	제안된 해결안은 최선책이다.					
	23	우리 기업의 제반 문제를 해결하였다.					
	24	우리 기업에 대해 긍정적인 영향을 미쳤다.					
	25	향후 추진할 경영혁신 프로젝트에 도움이 될 경험을 축적 하게 했다.					
	26	그 수행결과에 대해 만족한다.					
	27	우리 기업은 실제로 그 결과를 활용하였다.					
수진 기업 참여 도 (5)	28	그 수행과정에 대해 만족한다.					
	29	해당 프로젝트가 대상으로 한 고객들이 만족하고 있다.					
	30	실행이 완료되어 의사결정이나 해당업무의 효율성이 제고 되었다.					
	31	수행과정 중 (최고)경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루 어졌다.					
	32	성공적인 컨설팅 추진을 위한 전담조직 혹은 TFT를 구성 하였다.					
	33	컨설팅수행 과정과 전반에 걸친 산출(결과)물에 대한 이해 도는 높았다.					
	34	컨설팅 수행과정 중 내부 조직구성원들의 협조와 지원은 잘 이루어졌다.					
	35	컨설팅 결과에 대한 (최고)경영자의 실행의지는 높았다.					

Ⅲ. 다음은 수행프로젝트와 개인적인 사항에 대한 내용입니다. 해당란에 (O) 표 하여 주십시오.

프로젝트 (10) *	컨설팅 종류	중소기업청 사업 ()	고용노동부 사업 ()	지자체 지원사업 ()	기타 지원사업 ()	자체부담 ()
	컨설팅 분야	경영/운영/재무 ()	인사/조직/노무 ()	마케팅 ()	생산/기술 ()	기타 ()
	컨설팅 비용	~499만원 ()	500~999만원 ()	1000~1999만원 ()	2000~4999만원 ()	5000만원이상 ()
	컨설팅 기간	~29일 ()	30일~59일 ()	60일~79일 ()	80일~99일 ()	100일 이상 ()
	컨설턴트 수	1명()	2명()	3명()	4명()	5명이상()
	컨설팅사 선정배경	자체검색 ()	매체광고 ()	추천 ()	컨설팅사 영업 ()	기타 ()
	컨설팅 추진 동기	필요에 의해 ()	컨설팅사 권유 ()	기관 권유 ()	추천 ()	기타 ()
	컨설팅 필요정도	전혀()	필요없었음()	보통()	필요()	매우필요()
	컨설팅 전담부서	전담부서 있음()		전담부서 없음()		
	전담인원	0명()	1~2명()	3~5명()	6~10명()	11명이상()
회사 (6)	회사의 형태	주식회사()	개인기업()	유한회사()	합자회사()	기타()
	2010년 매출규모	50억이하 ()	100억이하 ()	300억이하 ()	500억이하 ()	500억이상 ()
	회사설립연수	5년이하()	6~10년()	11~15년()	16~20년()	21년~()
	회사의업태	제조()	서비스()	도소매()	건설()	기타()
	종업원의수	~50명 ()	51~100명 ()	101~200명 ()	201~300명 ()	301명이상 ()
	컨설팅경험	1회()	2회()	3회()	4회()	5회이상()
개인 (6)	컨설팅업무	전담()		타업무 병행()		협조()
	컨설팅경험	1회()	2회()	3회()	4회()	5회이상()
	근속연수	1~3년()	4~6년()	7~9년()	10~12년()	13년이상()
	근무부서	관리직()	영업직()	생산직()	연구개발()	기타()
	직급	사원 ()	주임급 ()	대리급 ()	과장급 ()	부장급이상 ()
	성별	남()	여()			

* 최근 수행한 컨설팅을 기준으로 작성함.

ABSTRACT

A study on the impact of a SME's CEO competency
on the consulting outcome: Main interest in the mediation effect as for
the CEO of participation

Yeo, In-Seo

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

Our government, want to take advantage of the small and medium-sized enterprises, are supplying world-class policy at the department store type. The result is a case to apply water to the Nutty poison. Small and medium-sized enterprises themselves self-help, self-reliance, based on the entrepreneurial spirit of cooperation, on the contrary that it's necessary to grow the unique ability, grew only government-dependent behavior. It must be converted into infrastructure to support knowledge management in a one-sided way of industrialization era.

Kazuo Inamori, is one of the Japan's most respected managers, called "management of God." He [the company, how to become stronger whether] as a manager through a book called, or who let the management principles you should know as a leader. In the book, he is constituted management in

what has been carefully selected in the question-and-answer format that interacts with the management at the Academy, which operates, in accordance with the principles, and to distinguish between public and private, fair personnel problem is MUST to, that must be a presence that is respected in the incessant self-cultivation of personality, it is probably in a "textbook" story.

Kazuo Inamori is produced in black to a big reform of the airlines of bankruptcy in one year. He said in the mind, define the coordinate direction of appropriate management, has always repeated the process to answer asked myself. He has stressed more than anything the "management's competence." Never exceed the management's ability, the company's that it does not grow. Finance in the relevant accounting, at the same time humanity and personality and to stabilize the accounting business, it is that must obtain the faith of other people. Personality will not be created in absolutely overnight. It is possible to suppress personal desires, management mind of us divide the joy and happiness to many people around, and considered that management in the altruistic spirit to encourage constantly in this and stronger company. In order to pursue the interests of the company, it should be the highest priority in the development of goals and plans, mental ties and Kazuo Inamori with employees to advise. Management's will and employees of the will combine one you need to proceed toward the one direction, but is that to achieve the goals of the company.

Therefore, according to the CEO of the ability of consultation companies in support to have consulting support business from the government, to see it studied whether the outcome is change, CEO of participation to the role of intermediary in the process It was let's examine how. As a result, CEO capacity, to affect the outcome of consulting, competence of the CEO has

been confirmed that the influence also excessive consulting performance participation of the CEO also affects the participation of the CEO. And competence of CEO participation of the CEO in the process that affect the outcome of the consulting I was analyzed that there is a role of intermediary.

Therefore, in order to obtain information about consulting support project that underwent the results of consulting the consultation small and medium-sized enterprises from the government, it can be seen that both the knowledge and technical competence of small and medium-sized enterprises CEO and the CEO management capacity of is important.

Therefore, in order to strengthen the competitiveness of small and medium-sized companies in the Small and Medium Enterprise Agency, every year, in the current system that has been turned on the budget of the government, in consultation company selection, because there is no individual evaluation criteria of small and medium-sized enterprises CEO, plan for this and complementation to need, firm effect for consulting support project being implemented to improve the competitiveness of small and medium-sized enterprises of the government for the intended purpose are thinking to be able to be displayed.

Keywords: Consulting of SME's , CEO ability in SME's , Knowledge and Technical ability, Management ability, The Performances of consulting, Participation of CEO