



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

PM컨설턴트의 역량이 컨설팅성과와
만족도에 미치는 영향 연구

-수진기업의 참여도에 대한 조절효과 중심으로-



2015년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 정 민

석사학위논문
지도교수 오종택

PM컨설턴트의 역량이 컨설팅성과와 만족도에 미치는 영향 연구

-수진기업의 참여도에 대한 조절효과 중심으로-

A study on the impact of a PM consultant's competency
on the consulting outcome and satisfaction

-Main interest in the regulation effect as for the company's level of participation-

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 정 민

석사학위논문
지도교수 오종택

PM컨설턴트의 역량이 컨설팅성과와 만족도에 미치는 영향 연구

—수진기업의 참여도에 대한 조절효과 중심으로—

A study on the impact of a PM consultant's competency
on the consulting outcome and satisfaction

—Main interest in the regulation effect as for the company's level of participation—

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 정 민

김정민의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

PM컨설턴트의 역량이 컨설팅성과와 만족도에 미치는 영향 연구 -수진기업의 참여도에 대한 조절효과 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

김 정 민

최근 경영환경은 스티브 잡스의 애플 아이폰처럼 올챙이가 개구리로 변태할 때 아가미 호흡에서 폐호흡으로 바뀌면서 내장기관도 모두 바뀌어야 하듯 일종의 변혁이 아니라 진화하듯 기존의 패러다임을 바꾸는 혁신을 통해 글로벌화 되는 기업들이 증가하고 있는 추세라고 할 수 있으며 이를 기점으로 하여 페이스북, 아마존, 테슬라처럼 점차 리더의 역할이 강조되고 있다.

리더십 분야의 고전으로 꼽히는 세계적인 베스트셀러인 John C. Maxwell은 리더십 불변의 법칙이란 저서에서 리더십은 영향력이다. 지위나 권력이 아닌 영향력이 리더십의 척도다라 정의하고 만일 당신이 스스로 리더라고 생각한다고 하더라도 당신의 말과 행동이 누구에게도 영향력을 끼치지 않는다면 당신은 리더가 아니라고 하였다.

그렇다면 정부에서 중소기업의 경쟁력을 제고하기 위한 사업의 하나로 매년 예산을 투입하여 시행하고 있는 정부지원 컨설팅 사업의 수행 절차를 살펴보면, 컨설팅 사업에 참여한 수진기업이 중소기업청에서 선발한 경영지도사나 기술지도사를 보유하고 있는 컨설팅사나 자격증을 보유한 컨설턴트를 선정하

고 있는데, 신동주(2012)에 의하면 중소기업에서 컨설팅사나 컨설턴트를 선정할 경우 컨설팅사나 컨설턴트가 이미 사전에 수진기업 마케팅을 통하여 선정될 수 있도록 사적으로 교감하는 경우도 있다는 것을 지적하여 이에 대한 개선을 시사하였다.

또한, 기존의 선행연구에서는 정부의 컨설팅 지원사업에서의 컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 서비스품질과 만족도 그리고 컨설팅 성과와 관련된 연구는 진행되어 왔다. 그렇다면 최근의 경영환경을 반영하여 정부 지원 컨설팅 사업에서 리더역할을 하고 있는 PM컨설턴트의 역량에 따라 수진기업들이 체감하고 있는 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도에 어떠한 영향을 미치고 있는지 그리고 수진기업의 참여도에 따라 성과 차이를 조절하는 지를 확인해 보고자 하였다.

본 연구 결과에 의하면 PM컨설턴트의 역량인 자기인식, 감정관리, 직관력, 의견수렴, 설득능력, 동기부여, 성실성 등의 대인관계능력과 자원관리, 의사소통, 권한위임, 팀 육성, 결단력 등의 관리능력은 기간준수, 예산 내 수행여부, 컨설팅의 목표 달성, 컨설팅의 실제 활용 정도, 기업이익에의 기여도, 의사결정 능력 또는 업무 수행능력 향상, 유사문제 해결능력 보유, 컨설팅 수행의 전반적인 성공 등 컨설팅 성과에 영향을 주며 이 과정에서 수진기업의 참여도에 따라 그 성과가 조절된다는 것을 알 수 있었다.

그러므로 정부에서 시행하고 있는 컨설팅 지원사업에 대하여 수진 중소기업들의 컨설팅 성과와 만족도를 체감하기 위해서는 투입되는 PM컨설턴트들의 대인관계능력과 관리능력 모두 중요하다는 것을 알 수 있다.

따라서 중소기업청에서 선발한 경영지도사나 기술지도사를 보유하고 있는 컨설팅사나 자격증을 보유한 컨설턴트를 선정하도록 하는 현 제도에서는 PM컨설턴트에 대한 별도의 선발기준이 없으므로 대인관계능력과 관리능력을 겸비한 PM컨설턴트가 중소기업 컨설팅에 투입할 수 있도록 제도적 보완

이 되어야만 정부에서 중소기업의 경쟁력 제고를 소기의 목적으로 시행하고 있는 컨설팅 지원사업에 대하여 제대로 된 효과가 나타날 수 있으리라 생각한다.

【주요어】 중소기업 컨설팅, PM컨설턴트 역량, 컨설팅 성과, 컨설팅 만족도
수진기업의 참여도



목 차

I. 서 론	1
제 1 절 연구의 목적	1
제 2 절 연구의 범위와 방법	5
II. 이론적 배경	7
제 1 절 컨설팅에 관한 이론적 고찰	7
1. 컨설팅의 개념경영	7
2. 경영 컨설턴트의 정의	11
제 2 절 리더와 리더십에 관한 이론적 고찰	14
1. 리더의 정의	14
2. 리더십의 정의	17
3. 리더십 이론의 발전과정	20
4. 리더십 역량	23
제 3절 컨설팅 성과에 관한 이론적 고찰	32
제 4 절 컨설팅 만족도에 관한 이론적 고찰	37
제 5 절 선행연구와의 차별성	40

III. 실증적 연구설계	42
제 1 절 연구모형 및 연구가설 설정	42
1. 연구모형	42
2. 연구가설의 설정	42
3. 변수의 조작적 정의	48
제 2 절 연구방법	57
1. 모집단과 표본선정	57
2. 설문문의 구성과 분석방법	58
IV. 연구결과	60
제 1 절 실증분석	60
1. 일반적인 특성	60
2. 단일차원성 및 신뢰성 검증	66
제 2 절 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석	70
1. 가설검증	70
2. 연구모형의 적합성	79
3. 가설검증 결과	92
V. 결론	96
제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점	96

제 2 절 연구의 한계와 향후 연구방향	103
참고문헌	105
부 록	116
ABSTRACT	121



표 목 차

<표 II-1> 기업활동 조사용 산업(업종) 분류표	7
<표 II-2> 컨설팅 정의	10
<표 II-3> 경영컨설턴트 분류	12
<표 II-4> 경영지도사의 주요업무	12
<표 II-5> 컨설턴트의 역할	14
<표 II-6> 리더에 대한 정의	16
<표 II-7> 리더십에 대한 정의	18
<표 II-8> 대표적 리더십 이론 요약	22
<표 II-9> 역량에 대한 정의	26
<표 II-10> 프로젝트 관리자가 갖추어야 할 능력	29
<표 II-11> 프로젝트 리더십 역량에 대한 선행연구	31
<표 II-12> 컨설팅 성과 관련 연구의 분류	33
<표 II-13> 컨설팅 성과 선행연구	35
<표 III-1> 리더십 역량과 프로젝트 성공 관련 선행연구	45
<표 III-2> PM역량 변수의 조작적 정의	50
<표 III-3> 컨설팅 성과 측정 요인에 대한 연구	52
<표 III-4> 컨설팅 성과 변수의 조작적 정의	54
<표 III-5> 컨설팅 만족도 변수의 조작적 정의	56
<표 III-6> 수진기업 참여도의 조작적 정의	57
<표 III-7> 모집단과 표본	58
<표 III-8> 설문지 구성	59
<표 IV-1> 설문 응답기업의 일반적인 특성	61
<표 IV-2> 설문 응답기업의 컨설팅 특성	65

<표 IV-3> 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석	69
<표 IV-4> PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과 조절회귀분석 결과 ...	72
<표 IV-5> PM컨설턴트 관리능력과 컨설팅 성과 조절회귀분석 결과	76
<표 IV-6> 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도 회귀분석 결과	78
<표 IV-7> 구조방정식 모형 적합도	81
<표 IV-8> 측정모형 분석 결과	82
<표 IV-9> 구조방정식 수정모형 적합도	83
<표 IV-10> 수정 측정모형 분석 결과	84
<표 IV-11> 수정 측정모형의 공분산 분석 결과	84
<표 IV-12> 구조방정식 재수정모형 적합도	87
<표 IV-13> 연구모형과 재수정모형의 적합도 지수 비교	88
<표 IV-14> 재수정 측정모형 분석 결과	88
<표 IV-15> 수진기업 참여도의 조절효과에 대한 가설검증 결과	92
<표 IV-16> 측정모형 분석 결과	94
<표 IV-17> 수진기업 참여도의 조절효과에 대한 가설검증 결과	95

그림 목 차

<그림 I-1> 정부의 중소기업 컨설팅 지원사업 규모	3
<그림 II-1> 역량구조의 내면과 표면	25
<그림 II-2> 선행연구와의 차별성	41
<그림 III-1> 실증연구 모형	42
<그림 III-2> 역량이 성과에 영향을 미치는 과정	43
<그림 IV-1> PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과에서 참여도 조절효과 ...	72
<그림 IV-2> PM컨설턴트 관리능력과 컨설팅 성과에서 참여도 조절효과	76
<그림 IV-3> 구조방정식 모형	80
<그림 IV-4> 수정 구조방정식 모형	82
<그림 IV-5> 구조방정식 재수정모형	86
<그림 IV-6> 적극참여집단 구조모형	89
<그림 IV-7> 소극참여집단 구조모형	90
<그림 IV-8> 구조방정식 제약모델	94

I. 서 론

제 1절 연구의 목적

미국의 과학사학자인 Kuhn(1962)은 그의 저서 ‘과학적 혁명의 구조’에서, 패러다임(paradigm)이란 ”현상이나 사물을 이해하는데 있어 독특한 규칙이나 사고의 체계“라고 정의하였다. 패러다임의 사전적 의미 역시 ‘전형적인 사고의 틀 또는 패턴’이다.

Kuhn은 패러다임(사고의 틀)의 변화를 통한 새로운 문제해결 방식의 제안을 “혁명”이라고 표현하였다. 예를 들어, 냉전시대에는 냉전시대에 적합한 패러다임이 형성되며, 그 패러다임에 의하여 냉전시대의 지배적인 가치판단 기준과 문제해결 방식이 제안된다.

그러나, 국제적 정치환경이 냉전시대에서 탈냉전시대로 변화함에 따라 패러다임이 변화하며, 패러다임의 변화에 의하여 지배적인 가치 판단 기준과 문제해결 방식이 변화하게 된다.

경영패러다임은 특정 시대에 기업경영에서 나타나는 수많은 현상들을 이해하는 사고의 틀이다. 따라서 경영환경의 변화는 새로운 경영패러다임의 변화를 초래하며, 결국 지배적인 가치판단 기준 및 성공적 기업경영을 위한 원리의 변화를 요구한다.

그러나 경영자에게 무엇보다 중요한 것은 현재보다는 미래의 경영환경 변화를 예측하고 그 예측에 따라 기업경영방식의 변화를 선도하는 것이다. 계속되는 경영혁신 노력에도 불구하고 뚜렷한 성과가 나타나지 않는 이유는 최고경영층과 실무자들 모두가 과거의 경영방식 및 패러다임에 길들여져 이를 답습하고 있기

때문이다.

한 번 형성된 패러다임은 쉽게 붕괴되지 않는다. 새로운 시도는 주변적 치장 또는 구호에 그치는 경우가 많다. 따라서 과거의 패러다임을 파괴하지 않고서는 근본적인 혁신이 불가능하고 새로운 경영원리가 도출되지 않는다.

최근 경영환경은 올챙이가 개구리로 변태할 때 아가미 호흡에서 폐호흡으로 바뀌면서 내장기관도 모두 바뀌어야 하듯 일종의 변혁이 아니라 진화 하듯 기존의 패러다임을 바꾸는 혁신을 통해 글로벌화 되는 기업들이 증가하고 있는 추세라고 할 수 있다.

예를 들어 애플의 스티브 잡스가 기존의 휴대폰의 개념을 완전히 바꾼 아이폰을 출시하여 전 세계적으로 창조적 제품이라는 호평을 받은 것이 대표적인 예라 할 수 있겠다. 이렇듯 애플의 스티브 잡스를 비롯해 페이스북 CEO인 마크 저커버그, 아마존 CEO인 제프 베조스 그리고 제2의 스티브 잡스라 불리는 테슬라 CEO인 엘런 머스크 등이 세계적으로 인정받고 있는 리더라 할 수 있다.

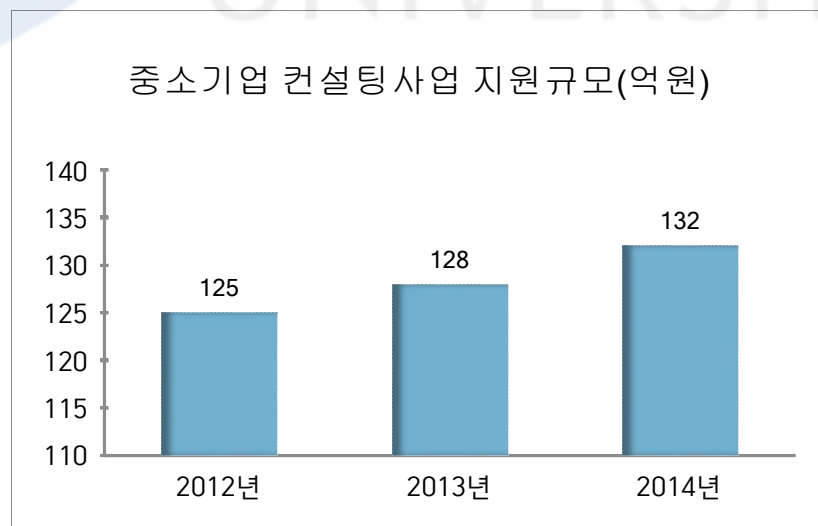
이렇듯 리더에 따라 기업의 운명이 좌우됨에 따라 요즈음 리더의 역할이 강조되고 있다. 리더십 분야의 고전으로 꼽히는 세계적인 베스트셀러인 John C. Maxwell은 리더십 불변의 법칙이란 저서에서 리더십은 영향력이다. 지위나 권력이 아닌 영향력이 리더십의 척도다라 정의하고 만일 당신이 스스로 리더라고 생각한다고 하더라도 당신의 말과 행동이 누구에게도 영향력을 끼치지 않는다면 당신은 리더가 아니라고 하였다.

한연옥(2008)의 프로젝트 관리자 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향 연구에 따르면 IT프로젝트관리자 역량은 프로젝트 성과에 매우 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 프로젝트팀의 효율적인 관리와 팀 워크를 위해서는 프로젝트

관리자의 전문성, 인간관계 역량이 모두 중요하며, 이는 프로젝트성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

안태준(2012)은 프로젝트 리더십 역량이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 실증연구에서 프로젝트 리더의 지적능력과 대인관계 능력은 프로젝트에 긍정적인 영향이 있다는 것을 밝혔다. 또한 오창송(2014)의 프로젝트 리더의 리더십 유형과 리더십 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 IT프로젝트 리더의 인지역량과 전략적 관리역량이 IT프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 준다고 하였다.

우리나라 정부에서는 정책적으로 중소기업이 기술 및 경영환경 변화에 대응하기 위하여 전문가의 진단·지도를 통해 생산성 향상 및 글로벌 경쟁력 제고를 할 수 있도록 2012년에는 125억 원, 2013년에는 128억 원 그리고 2014년에는 132억 원(중소기업 컨설팅 지원사업 홈페이지) 규모로 매년 조금씩 증가하는 추세로 정부 예산을 지원하고 있다.



<그림 I -1> 정부의 중소기업 컨설팅 지원사업 규모

그러나 이러한 정부에서 중소기업 지원을 위해 시행하는 전문가의 진단·지

도 사업에 참여하려는 컨설턴트는 중소기업청에 지정한 자격을 갖추고 있어야 한다.

중소기업청에서 발간된 컨설팅 지원사업 세부운영지침 내용을 살펴보면 그 자격조건은 기술사, 경영지도사 혹은 기술지도사 자격을 보유한 사람 혹은 중소기업청에서 지정한 컨설팅 대학원 학위 취득자로 한정되어 있다(<http://www.smbacon.go.kr>).

또한 정부지원 컨설팅 사업의 수행 절차를 살펴보면 현재의 대부분 정부지원 컨설팅 지원사업은 컨설팅사 또는 컨설턴트의 모집을 통해 전문가 POOL을 구성해 놓은 상태에서 기업을 모집한 후 신청기업들에 대한 평가를 통해 수진기업을 선정하고, 선정된 기업으로 하여금 컨설팅사나 컨설턴트를 선택하는 방식으로 운영되고 있다.

이와 같은 상황에서 장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질에 정(+)의 영향을 나타낸 반면 자세는 유의하지 않은 것으로 나타났으며, 신동주(2012)는 컨설턴트의 역량이 서비스품질, 컨설팅 성과 및 재구매 의도에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트의 능력과 태도는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 주지만 컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 연구되었다.

그리고 최영석(2012)은 컨설턴트 역량이 고객만족 및 재계약 의도에 미치는 영향에서 컨설턴트의 역량 중 능력과 성실은 서비스 신뢰에 정(+)의 영향을 준다는 것을 밝혔다.

이렇듯 정부에서 매년 예산을 지원하고 있는 컨설팅 지원사업에서의 컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 서비스품질과 만족도 그리고 컨설팅 성과와 관련

된 연구는 진행되어 왔다. 그렇다면 최근의 경영환경을 반영하여 정부 지원 컨설팅사업에서 리더역할을 하고 있는 PM컨설턴트의 역량에 따라 수진기업들이 체감하고 있는 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도에 어떠한 영향을 미치고 있는 지를 확인해 볼 필요가 있다.

제 2절 연구의 범위와 방법

선행연구를 토대로 컨설팅의 정의, 리더와 리더십 개념, 리더의 역량, 컨설팅 성과, 컨설팅 만족도와의 관계분석 등을 주제로 연구하였다.

기존 관련 자료에 대한 문헌조사를 통하여 본 연구의 수행에 기초가 되는 자료들을 체계적으로 정리·분석하였다. 컨설팅, 리더와 리더십 역량, 컨설팅 성과 및 컨설팅 만족도에 대한 연구자들의 연구를 탐색하여 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 가설검증을 위하여 2011년 9월 15일부터 10월 20일까지 정부지원을 통해 컨설팅을 받은 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 이러한 방법을 통해 회수된 설문지는 261부였으나 불성실하게 응답한 설문 51부를 제외하고 남은 210부를 대상으로 실증분석을 실시하였다. 가설검증을 위한 통계분석과 설문의 신뢰성을 평가하고 현황을 분석하기 위해 SPSS19.0 통계패키지와 AMOS 19.0 프로그램을 활용하였다.

본 연구에서 적용된 통계기법은 신뢰도의 검증을 위해 신뢰도 분석, 확인적 요인분석 과 회귀분석을 주로 이용하였고 통계분석에서 유의수준을 5%로 설정하였다. 마지막으로 연구모형의 적합성 확인을 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 컨설팅에 관한 정의를 어떻게 하였는지 살펴보고 리더와 리더십 개념, 리더 역량의 구성요인, 컨설팅 성과 및 컨설팅 만족도에 관한 선행연구를 하였다.

제 III 장에서는 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 IV 장에서는 조사대상자의 일반적 특성과 본 연구내용의 핵심인 정부에서 시행하는 컨설팅 지원사업의 리더인 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과 그리고 컨설팅 만족도 간의 관계 분석을 통해 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 과정에서 수진기업의 참여도에 따라 컨설팅 성과가 조절되는지에 대한 분석을 실시하고 구조방정식을 통해 연구모형 적합성을 확인하였다.

제 V 장에서는 본 연구의 핵심인 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 만족도에 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

1. 컨설팅의 개념

컨설팅이란 “어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것”이라고 사전에 정의하고 있으며, 즉, 기업이 가지고 있는 경영상의 관리기술에 관하여 경영에 관한 지식과 경험이 많은 외부 전문가가 기업의 요청에 의해 실증적으로 경영상태를 조사·분석하여, 기업이 갖고 있는 문제점에 대한 해결방안을 제시하고 제안사항을 실천하는데 있어 지도자문을 함으로서 기업의 발전을 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)

국제컨설턴트협회(ICMCI)에서는 경영컨설팅에 대한 정의를 경영책임이 있는 고객의 경영 전반에 독립된 자문(advice)과 지도(assistance)를 제공하는 것이라고 하였다.

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 미국의 컨설팅 경영엔지니어 협회(Association of Consulting management Engineers)에서는 정의하였다.

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.

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 것이라고 Fritz Steele(1975)는 정의하였다.

내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜 주기 위해 클라이

언트(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 김광용 외(2008)는 전문적인 지식과 경험을 갖춘 컨설턴트들이 투입되어 의뢰한 기업에 가치있는 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 활동이라고 정의하였다.

특정분야에 대해 전체적인(proprietary) 지식이나 정보, 전문성(expertise) 등을 바탕으로 의뢰인(client)으로부터 대가를 받고 자문이나 조언을 제공하는 서비스 활동의 총체라고 김익성(2009)은 정의하였다.

고도의 전문성을 갖고 있는 컨설턴트가 기업의 경영과 기술상의 문제점을 찾아 해결하고, 변화를 실행함으로써 경영자의 기업이 추구하는 목표의 달성을 도와주는 독립적인 전문가적 서비스라고 진해광(2010)은 정의하였다.

<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
	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
학 자	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

* 출처 : 중소기업기술정보진흥원(2008), 재정리

2. 경영컨설턴트의 정의

경영컨설턴트는 기업 측의 의뢰에 의하여 경영실태(經營實態)를 조사하고 문제를 진단하여 구체적인 개선방법을 권고하는 일을 전문으로 하는 사람이라고 사전에서는 정의하고 있다.

국제규격인 ISO(International Standards Organization) 10019에서는 품질경영시스템 컨설턴트 선정이라는 항목에서 컨설턴트에 대하여 “조언 또는 정보를 제공하여, 조직의 품질경영시스템 실현을 돕는 사람(Person who assists the organization on quality management system realization, giving

advice or information)"로 정의 하고 있고, 국내에서의 한국 표준 직업분류(KSCO) 6차(2007)에서는 27151(세세분류) 경영컨설팅으로, 한국 고용 직업분류(KECO) 9차에서는 021219(세세분류) 경영컨설팅으로 명문화되었다.

<표 II-3> 경영컨설팅 분류

구분	소분류	세분류	세세분류
한국표준산업분류	회사 본부, 지주회사 및 경영컨설팅 서비스업(715)	경영컨설팅 및 공공관계서비스업 (7153)	경영컨설팅업 (71531)
한국표준직업분류	인사 및 경영전문가 (271)	경영 및 경영전문가 (2715)	경영컨설팅 (27151)
한국고용직업분류	경영 및 행정관련 전문가 (021)	경영 및 진단전문가 (0212)	경영컨설팅 (02121)

국내 중소기업청에서는 중소기업 컨설팅 지원사업을 위해 경영지도사와 기술지도사란 공인된 자격을 부여하는 제도를 운영하고 있는데, 특히 경영지도사는 중소기업진흥 및 제품구매촉진에 관한 법률에 의하여 컨설턴트로서 자격이 인정된 국가의 공인자격증으로서 동법 제43조의 규정에 따른 주요업무는 <표 II-4>와 같다.

<표 II-4> 경영지도사의 주요업무

경영지도사의 주요업무
①경영의 종합 진단 및 지도 ②인사, 조직, 노무, 사무 관리의 진단 및 지도 ③재무관리와 회계의 진단 및 지도 ④생산, 운영관리의 진단 및 지도 ⑤판매관리 및 수출입업무의 진단 및 지도 ⑥제1호부터 제5호까지와 관련된 상담, 자문, 조사, 분석, 평가 및 확인 ⑦위의 업무와 관련하여, ③을 제외한 업무와 관련된 업무의 대행

* 출처 : 중소기업청, “컨설팅산업 백서(2008)”, P59

국내 연구에서 컨설턴트에 대한 조사에 의하면 컨설턴트는 지금 고객이 손에 쥐고 있는 것과 앞으로 원하거나 필요로 하는 것 사이의 간격을 좁혀주는데 도움을 주는 사람이라고 이강락(2003)은 정의하였고, 컨설턴트란 조언을 주거나 다소 전문적인 일을 수행해 주고 그 대가로 보수를 받는 사람이라고 조영대(2009)는 정의하였다.

또한 경영 컨설턴트를 사람, 그룹 조직에 어느 정도 영향력은 있지만 어떤 변화를 추진하거나 프로그램을 이행할 직접적인 권력이 있는 위치에 있는 사람이라고 홍성완(2010)은 정의하였다.

한국컨설팅협회에서는 컨설턴트의 역할에 대하여 컨설팅을 크게 1)경영관리와 혁신, 2)인적자원, 3)재무, 회계, 4)생산관리, 5)제품개발, 마케팅, 6)연구개발, 7)IT의 7개 분야로 나누었으며, 한국경영기술 컨설턴트협회에서는 1)경영환경 분야, 2)재무 분야, 3)마케팅 분야, 4)생산 분야, 5)연구개발 분야, 6)인적자원 분야, 7)경영시스템 분야, 8)성과(조직전반)로 구분하였다.

컨설턴트의 역할을 사실에 근거한 분석 작업, 문제의 진단과 해결책의 모색, 전문적인 해결책의 제시, 실행계획의 개발, 운영시스템과 수단 제공, 조직의 변화를 계획관리, 경영자와 조직원의 훈련개발, 개인적인 카운슬링 제공, 객관적인 편견 없는 판단 제공, 새로운 아이디어나 신선한 방법 제시, 전문적인 정보와 자료 제공, 임직원에게 필요한 추가적인 기술제공, 새로운 제도의 도입 적용 등으로 조민호, 설종웅(2006)은 정리하였다.

요즈음 급속히 변화하는 경영환경에 비추어 볼 때 경영컨설턴트의 업무영역은 언제나 고정되어 있는 것이 아니며 기업의 경영환경 변화에 따라 함께 진화할 것이다.

<표 II-5> 컨설턴트의 역할

No.	컨설턴트의 역할
01.	사실에 근거한 분석 작업
02.	문제의 진단과 해결책의 모색
03.	전문적인 해결책의 제시
04.	실행계획의 개발
05.	운영시스템과 수단 제공
06.	조직의 변화를 계획관리
07.	경영자와 조직원의 훈련개발
08.	개인적인 카운슬링 제공
09.	객관적인 편견 없는 판단 제공
10.	새로운 아이디어나 신선한 방법 제시
11.	전문적인 정보와 자료 제공
12.	임직원에게 필요한 추가적인 기술제공
13.	새로운 제도의 도입 적용

* 출처 : 조민호, 설종웅(2006)

제 2 절 리더와 리더십에 관한 이론적 고찰

1. 리더의 정의

리더에 대한 정의를 기존 선행연구에 살펴보면 Katz and Kahn(1978)은 리더란 조직의 목표설정과 이에 대한 전략을 수립하는 것이며, 또한 현 제도 기반에서 해결할 수 없는 변수들에 대해 적절하게 대응하고 조직 구성원들이 그 환경에 적응할 수 있도록 필요한 정보와 전략을 제시할 수 있는 사람이라고 정의하였다.

Kotter(1990)는 집단이나 단체, 그리고 조직 등의 활동에서 주도하는 위치에

있는 사람이라고 정의하고 관리자는 조직의 본질인 목표를 달성하기 위해 계획을 세우는 역할을 하고 리더는 비전과 전략을 수행하는 역할을 하므로 각자의 역할이 다르므로 이 두 가지 용어를 명확하게 구분해서 사용할 필요가 있다고 하였다. 그리고 Robbins(1996)는 조직이나 집단의 목표달성을 위해 다른 구성원들에게 영향을 미치는 대표자를 그 조직의 리더라고 정의하였다.

김남현(2007)은 Kotter와 동일하게 리더에 대한 정의를 하고 조직에서는 현실적으로 관리자와 리더의 역할에 대한 구분을 명확하게 구분하는 것이 어렵다고 하였다. 이는 관리자가 조직의 목표를 위해 계획뿐만 아니라 비전과 전략 수행에 관여하기도 하고, 리더의 경우에는 업무를 수행하는 과정에서 목표나 계획을 세우는 역할을 겸하고 있기 때문이라고 하면서 일반적으로 리더십에 대하여 쉽게 생각하고 있지만 리더십을 효과적으로 발휘하기 위해서는 리더의 역할과 수행의 방법을 잘 모르기 때문에 리더는 많지만 진정한 리더는 아직까지 절대적으로 부족한 것이 현실이라고 꼬집었다.

최봉기(2010)는 리더에 대하여 특정조직이 집단의 목표달성을 위한 행동을 하도록 다른 조직구성원들에게 영향을 미치는 사람이라고 정의하였고, 박두진(2011)은 리더에 대하여 사람들의 행동과 마음을 움직이는 것이 리더의 가장 중요한 임무이자 핵심과제라고 정의하였다.

장세현(2012)은 커뮤니케이션을 하는 사람이고 진정성을 기반으로 미래를 보여주는 사람이라고 리더를 정의하였으며 배정훈(2012)은 리더는 조직 과업에 있어 리더십의 주체로서 리더십의 기능을 수행하고 목표달성을 위해 전략을 구상하는 일차적 책임자로서 조직구성원들에게 동기부여를 주어 스스로 노력을 강화하도록 유도하고, 목표달성에 헌신적으로 동참할 수 있도록 역할을 하는 사람이라고 정의하였다.

이상의 리더 정의와 관련된 대표적 선행연구를 정리하면 <표 II-6>과 같다.

<표 II-6> 리더에 대한 정의

연구자(연도)	정의
Katz and Kahn(1978)	조직의 목표설정과 이에 대한 전략을 수립하는 것이며, 또한 현 제도 기반에서 해결할 수 없는 변수들에 대해 적절하게 대응하고 조직 구성원들이 그 환경에 적응할 수 있도록 필요한 정보와 전략을 제시할 수 있는 사람
Kotter(1990)	집단이나 단체, 그리고 조직 등의 활동에서 주도하는 위치에 있는 사람
Robbinies(1996)	조직이나 집단의 목표달성을 위해 다른 구성원들에게 영향을 미치는 대표자
김남현(2007)	집단이나 단체, 그리고 조직 등의 활동에서 주도하는 위치에 있는 사람
최봉기(2010)	특정조직이 집단의 목표달성을 위한 행동을 하도록 다른 조직구성원들에게 영향을 미치는 사람
박두진(2011)	사람들의 행동과 마음을 움직이는 것이 리더의 가장 중요한 임무이자 핵심과제
장세현(2012)	커뮤니케이션을 하는 사람이고 진정성을 기반으로 미래를 보여주는 사람
배정훈(2012)	리더는 조직 과업에 있어 리더십의 주체로서 리더십의 기능을 수행하고 목표달성을 위해 전략을 구상하는 일차적 책임자로서 조직구성원들에게 동기부여를 주어 스스로 노력을 강화하도록 유도하고, 목표달성에 헌신적으로 동참할 수 있도록 역할을 하는 사람

*출처 : 김은주, “리더의 동기부여 언어가 세무공무원들의 자아존중감과 자기효능감 그리고 조직몰입에 미치는 영향”, 수원대학교 박사학위 논문, p13, 2013 연구자 재정리

2. 리더십의 정의

먼저 해외에서 연구된 사례를 보면 Stogdill(1974)은 리더십이란 집단의 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고 그 목표달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것이라고 정의하였고, Katz & Kahn(1978)은 리더십이란 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력이라고 정의하였으며, Hersey와 Blanchard(1982)는 리더십을 주어진 상황에서 목적을 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 좌절으로 정의하였다.

Bryman(1986)은 리더십이란 어떤 사람이 공식적으로 리더의 지위에 임명되었을 때 발생하는 특징이라고 정의하였고 Bass(1990)는 리더십을 상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교유하는 과정이라고 정의하고 리더란 변화의 주도자라고 하였다.

또한 Nanus(1992)는 비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유도하고 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정으로 정의하였고, Lord & Maher(1993)은 리더십이란 특정 개인이 다른 사람들에 의해서 리더라고 인정받는 과정이며 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람들로 부터 리더라고 인정받는 것이 중요하다고 하였다.

Yukl(1998)은 리더십을 집단이나 조직의 한 구성원의 동기 부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감 계발, 그리고 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정으로 정의하였다.

리더십에 대한 국내 연구사례를 보면 박형렬(1993)은 리더십의 어원은 앵글로 색슨어의 레단(ledan)에서 유래한 것으로 리탄(lithan)이 그 어근이라

할 수 있는데 이것은 간다라는 뜻의 움직임을 나타내는 것으로 지도자는 무슨 일을 먼저 행하는 사람, 먼저 이루는 자를 뜻한다. 즉 리더는 앞질러 나감으로 선구자, 안내자 역할을 하는 것이라고 정의하였다.

국승오(2008)는 리더십에 대한 정의를 애매한 개념이라고 할 정도로 많은 연구가 진행되었음에도 불구하고 합의된 정의가 이루어지지 않고 있다고 하였다. 이에 김미숙(2008)은 이렇듯 수많은 리더십의 정의들이 존재하는 이유는 시대에 따라 또 대상에 따라 리더십의 정의가 변화하기 때문에 발생하는 것이라고 하였다.

한편, 김해홍(2013)은 이렇게 다양한 리더십에 대한 정의가 존재하지만 리더십이 리더의 구성원들에 대한 영향력 발휘와 관련이 있다는 점에 대해서는 학자들 사이에 이견이 없다고 하였다.

리더십에 대한 대표적 선행연구를 정리하면 <표 II-7>과 같다.

<표 II-7> 리더십에 대한 정의

연구자(연도)	정의
Stogdill(1974)	집단의 목표를 설정하고 그것을 성취하기 위해 집단 활동에 영향을 미치는 과정
Katz & Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일산적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력
Hersey & Blanchard(1982)	주어진 상황에서 개인이나 집단의 목표 달성을 위한 활동에 영향을 미치는 과정
Bryman(1986)	어떤 사람을 공식적으로 리더의 직위에 임명되었을 때 발생

Bass(1990)	상황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화, 또는 재구조화하기 위해서 구성원들 간에 교류하는 과정임. 따라서 리더는 변화의 주도자이다
Nanus(1992)	비전의 제시를 통하여 추종자들의 자발적 몰입을 유인하고 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키는 과정
박형렬(1993)	리더십의 어원은 앵글로 색슨어의 레단(ledan)에서 유래한 것으로 리탄(lithan)이 그 어근이라 할 수 있는데 이것은 간다라는 뜻의 움직임을 나타내는 것으로 지도자는 무슨 일을 먼저 행하는 사람, 먼저 이루는 자를 뜻한다. 즉 리더는 앞질러 나감으로 선구자, 안내자 역할을 하는 것
Lord & Maher(1993)	리더십이란 특정 개인이 다른 사람들에게 의해서 리더라고 인정받는 과정이며 일정한 직위를 가지고 있기 때문에 리더가 되는 것이 아니라 다른 사람으로부터 리더라고 인정받는 것이 중요함
Yukl(1998)	리더십을 집단이나 조직의 한 구성원의 동기 부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기술과 자신감 계발, 그리고 외부인의 지지와 협력의 확보 등에 영향을 미치는 과정
국승오(2008)	리더십에 대한 정의를 애매한 개념이라고 할 정도로 많은 연구가 진행되었음에도 불구하고 합의된 정의가 이루어지지 않고 있다
김미숙(2008)	이렇듯 수많은 리더십의 정의들이 존재하는 이유는 시대에 따라 또 대상에 따라 리더십의 정의가 변화하기 때문에 발생하는 것이다
김해홍(2013)	이렇게 다양한 리더십에 대한 정의가 존재하지만 리더십이 리더의 구성원들에 대한 영향력 발휘와 관련이 있다는 점에 대해서는 학자들 사이에 이견이 없다고 하였다.

*출처 : 김민수, “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향-리더-구성원 교환관계의 조절효과를 중심으로”, 상지대학교 석사학위 논문, p7, 2012 연구자 재 정리

3. 리더십 이론의 발전과정

천동필(2009)에 의하면 리더십에 대한 근본적인 연구는 19세기 말부터 시작되었으며 본격적인 리더십에 대한 연구가 이루어진 것은 1920년경부터 1940년대 후반까지 많은 연구가 이루어진 특성이론부터 시작되었다고 하였다.

신유근(1987)은 리더십을 시대별로 정리하였는데 1930~1950년대 활발하게 진행된 특성이론(trait theory)은 리더와 리더가 아닌 사람을 구별할 수 있는 특징이나 특성이 분명히 존재하며, 리더십 자질이 있으면 효율적인 리더가 될 수 있다는 것이다.

1950~1960년대 진행된 행동이론(behavior theory)은 리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 여러 상황에서 실제로 하는 행위이며, 성공적인 리더와 그렇지 않은 리더는 그들의 행동을 분석해서 알 수 있다는 것이다. 1970년대 이후 진행된 상황이론(situational theory or contingency theory)은 어떤 상황에서도 효율적으로 적용할 수 있는 단일한 리더십 스타일은 존재하지 않으며 리더의 유효성은 리더의 스타일뿐만 아니라 리더가 처한 상황에 의해서 결정된다는 것이다.

이를 이론별로 좀 더 구체적으로 살펴보면 유은희(2007)는 특성이론은 리더로서의 특성과 기법이 무엇인가를 밝혀보려 한 이론이라고 할 수 있다고 하였다. 이 이론은 ‘리더는 어떠한 사람인가를 알아내기 위한 연구’로 1920년대부터 시작되었으며, 1940년대 미국의 심리학자 Stogdill이 대표적인 연구자다. 그는 성공적인 리더는 지적이고 창의적인 능력, 학식, 책임감, 긍정적인 태도, 자신감, 건강과 체력 등 다른 사람과는 구별되는 특별한 자질과 특성을 타고난다는 것이다. 그래서 특성이론은 위인이론이라고 불리기도 하며, 리더에게 필요한 특성을 타고난 사람은 어떠한 상황에서도 훌륭한 리더

가 된다고 주장하였다.

이철상(2013)은 특성론적 접근 방법이 리더의 선천적인 요인이 중요하다고 했다면 1950년대 주를 이룬 행동론적 접근 방법(행동이론)은 리더의 후천적인 요인을 더 중요하게 보는 관점으로 이 연구는 리더의 행동과 리더십의 유효성간의 관계에 초점을 맞추고 리더의 행동뿐만 아니라 부하의 반응에도 관심을 두고 양자의 상호작용에 관한 연구를 하였다. 즉 리더십도 개발하고 훈련시킬 수 있다는 주장이다.

정병을(2009)은 상황론적 접근 방법은 리더와 구성원간의 영향 과정을 둘러싼 환경요소를 규명하거나 리더가 지닌 특성이나 리더가 행하는 행동이 추종자들의 태도나 행동 또는 집단이나 조직의 유효성에 미치는 영향이 어떻게 달라지는가를 연구한다. 그리고 김희백(2011)은 이한검(1994)의 연구를 재인용하여 특성론과 행위론은 어떤 상황이나 조직에도 보편타당하게 적용할 수 있는 유일 최선의 리더의 특성이나 행동이 있다는 전제 하에 그것을 찾으려 하였는데, 상황론은 상황을 달리함에 따라 최선의 것이 다른 리더십 유형 즉, 각각의 상황에 적합한 리더십 유형을 찾으려고 했다.

앞의 특성이론, 행동이론, 상황이론과 같이 세 가지의 이론이 전통적 리더십 이론이라면 1980년대 초반 이후부터 변화하는 경영 패러다임에 대한 대응과 전통적 리더십 이론에 대한 반성으로부터 신조류 리더십 접근 방법이 연구되기 시작하였다. 남광희(2008)는 최근의 리더십 이론은 리더십이란 조직의 구성원들에게 비전을 제시하고, 그것을 적극적으로 전달하고, 높은 수준의 동기를 부여하여 개개인이 자신의 역량을 개발하고 발휘할 수 있도록 이끌어 주는 것으로 이해되고 있다고 하였다. 또한, 김민수(2012)는 대표적인 신조류 리더십으로는 카리스마 리더십, 변혁적-거래적 리더십, 서번트 리더십 등 다양한 리더십이 있다고 하였다.

대표적 리더십 이론에 대한 선행연구를 정리하면 <표 II-8>과 같다.

<표 II-8> 대표적 리더십 이론 요약

리더십 이론	연구 내용	선행 연구자
특성 이론 (Traits school)	리더의 신체적 특성, 능력 및 성격 등 리더의 개인적 특성에 초점	Kirkpatrick & Locke(1991), Turner(1999)
행동 이론 (Behavioral school)	어떤 행동을 하는 리더가 효과적인가를 밝히는 것이 초점	Blake & Mouton(1978), Adair(1983)
상황 이론 (Contingency school)	리더가 처한 상황이 요구하는 리더십을 실천할 때 리더십의 유효성이 확보된다는 이론	Fiedler(1967), House(1971), Robbins(1997)
카리스마 이론 (Visionary or Charismatic School)	1980년 등장한 이론으로 조직 변화 (organizational change)에 초점	Bass(1990), Dulewicz & Higgs(2004)
감성지능 이론 (Emotional intelligence School)	1990년 말에 등장한 이론으로 리더의 자기 관리와 대인관계에 초점	Goleman, Boyatzis and McKee(2002)
역량 이론 (Competency school)	역량이란 리더의 지식, 기술 및 개인적 특성의 조합을 의미한다는 이론	Dulewicz & Higgs(2003)

*출처 : Muller & Turner, “The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project”, 2009

4. 리더십 역량

1) 역량의 개념

사전적 의미를 보면 역량이란 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

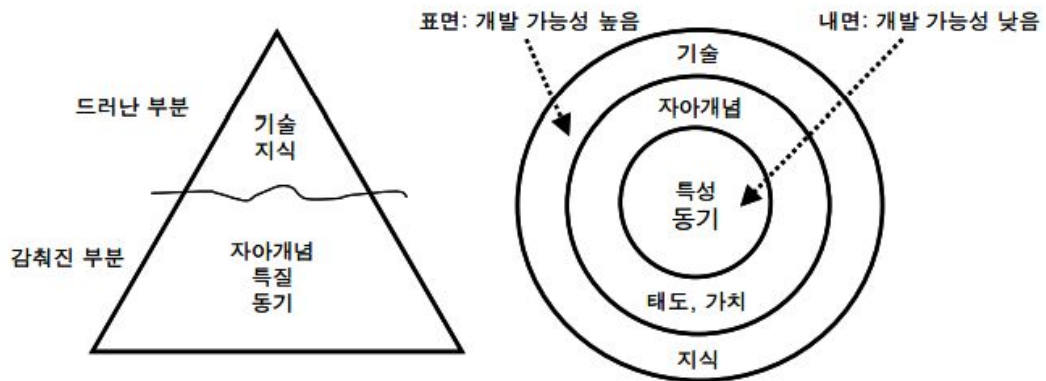
for Competency Rather Than Intelligence)이라는 논문에서 전통적인 의미의 지능검사보다는 개인이 수행하는 직무에서 실제 성과로 나타나는 역량평가가 더 의미있다는 입장을 밝혔다.

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 가능

하나 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 크게는 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-9>와 같다.

<표 II-9> 역량의 정의

학자	정의
McClelland(1973)	현장에서의 우수한 직무성적을 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(trait), 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(trait), 자기개념(self-concept), 지식(knowledge), 기술(skill) 등 개인의 내적인 특성
Streblor & 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 크게는 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

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

2)리더십(Project Manager) 역량

먼저 해외연구 사례를 보면 Lee et al.(1995)은 IT전문가들이 갖추어야 할 지식과 기술을 기술적 전문성, 대인관계 중심의 인적관리, 경영전략과 IT를 연계하는 기술적 관리 능력, 응용분야에 해당하는 업무지식 등 4가지 요소로 분류하였다.

Lientz & Rea(2001)는 프로젝트 관리자에게 필요한 지식을 기술적인 지식, 업무능력의 지식 및 일반관리 지식으로 구분하였다. Byrd & Tuner(2001)는 IT인력이 가져야 할 역량을 기술적 전문성, 인적관리 능력, 업무기능의 이해 및 일반 관리로 구분하였다.

Lampel(2001)은 EPC(Engineering-Procurement-Construction) 회사의 성공적인 프로젝트 계획 및 실행에 필요한 리더십 역량으로 기업가적 역량(entrepreneurial competency), 기술적 역량(technical competency), 관계 역량(relational competency), 감정평가 역량(evaluative competency) 등 4가지

를 핵심역량으로 정의하였다.

Dulewicz & Higgs(2005)는 프로젝트 관리 능력을 지적능력, 관리 기술, 감성적 능력 등 3가지 유형의 역량 군과 15가지의 리더십 역량 요소로 제시하였다. 첫째, 지적 능력(intellectual competency, IQ)에는 분석 및 판단 능력, 비전 제시 및 창의성, 전략적으로 사고하는 능력 등이 여기에 속한다. 둘째, 관리 기술(managerial competency, MQ)에는 프로젝트 자원관리 기술, 원활한 의사소통 기술, 구성원에게 적절하게 권한을 위임하는 기술, 팀을 육성하고 목표를 달성하는 능력 등이 속하고 셋째, 감성적 능력(emotional competency, EQ)에는 자기 인식, 감성관리, 직관력, 대인관계 능력, 영향력, 동기부여 능력, 말과 행동이 일치하는 언행일치 등이 속한다고 하였다.

Taylor(2006)은 IT프로젝트 관리자에게 필요한 능력으로 기술이해 능력, 문제해결 능력, 조직운영 능력, 팀 구성 능력, 커뮤니케이션 능력 및 리더십을 제시하였다.

<표 II -10> 프로젝트 관리자가 갖추어야 할 능력

커뮤니케이션 능력	경청, 설득
조직운영 능력	계획수립, 목표설정, 분석
팀 구성 능력	공감, 동기부여, 단결력, 창조성
리더십	사례제시, 추진력, 비전제시, 권한위임, 긍정적 사고
문제해결 능력	융통성, 창조성, 은근과 끈기
기술이해 능력	경험, 프로젝트 지식

*출처 : Taylor, “A Survival Guide for Project Managers“, 2006

국내의 선행연구 조사에 의하면 신창담(1996)은 SI(System Integration) 프로젝트를 수행하기 위한 프로젝트 리더의 역량요소를 지식 및 능력의 두 가지 분야로 구분해서 제시했다. 지식분야는 정보기술 동향, 시스템 개발기술, 관련 업무지식으로 분류하였고 능력분야는 기업가적 능력, 기획 및 조직력, 일반관리 능력, 의사소통 능력, 고객관리 능력으로 분류하여 제시하였다.

문용은(2002)은 IT프로젝트 관리자가 갖추어야 할 지식과 기술을 경영전략, 업무기능, 혁신 등 비즈니스 분야, 일반관리 분야, 대인관계 및 기술적 전문성 등으로 구분하였다. 이석재(2006)는 국내의 기업들의 리더십 모델을 조사하여 공통적인 리더십 역량을 추출하여 인지역량, 대인관계역량 및 전략적 관리역량 등 리더십 모델을 제시하였다.

김은홍과 김화영(2006)은 IT프로젝트 관리자에게 필요한 역량을 전문적 지식 및 기술, 인간관계 지식 및 기술, 그리고 통합화, 개념화 지식 및 기술 등으로 구분하였다.

안재성(2007)은 프로젝트 관리자가 갖추어야 할 역량으로 프로젝트 범위, 일정, 원가, 품질, 위험, 구매관리 등 프로젝트 실행을 성공적으로 관리하는 능력과 해당 프로젝트의 업종 및 업무에 관한 기술적 지식으로 프로젝트의 최종 산출물을 도출하기 위한 세부활동을 지시하는 능력이고 프로젝트에 관련한 인적자원 관리, 의사소통, 리더십 등 의사소통 능력으로 구분하였다.

그리고 한연옥(2007)은 프로젝트 관리자에게 필요한 역량을 관리역량, 개인역량 및 팀 관리역량으로 구분하였는데 관리역량은 프로젝트 지식영역에 대한 관리능력이고 프로젝트 관련 현안업무 및 프로세스에 대한 이해 및 실무경험 등이 개인역량이며, 팀워크를 형성하고 팀을 통솔하고 동기를 부여하는 리더십과 팀원을 효율적으로 관리하는 인적자원관리 능력인 팀 관리역량으로 정리하였다.

마지막으로 Boyatzis & Ratti(2009)와 이해정 등(2011)은 프로젝트 리더의 역량을 감성역량, 인지역량, 사회역량으로 구분하고 감성역량(emotional competency)은 프로젝트 리더의 효율지향성, 계획성, 업무 주도력, 자기절제, 융통성 등의 자질을 의미하고, 인지역량(cognitive intelligence)은 프로젝트 수행능력으로 프로젝트 관련 지식과 개념, 시스템적 사고, 업무패턴 인식능력을 말한다. 사회역량(social competency)은 프로젝트 리더가 팀원들과 상호작용하여 네트워크를 형성하고 의사소통을 통해 공감, 협상, 설득하는 능력과 팀원들의 능력을 개발 및 관리하는 능력으로 정리하였다.

프로젝트 매니저(리더십) 역량과 관련된 선행연구를 정리하면 <표 II-11>과 같다.

<표 II-11> 프로젝트 리더십 역량에 대한 선행연구

선행연구자	연구 내용
Lee et al.(1995)	IT전문가의 기술적 전문성, 대인관계 중심의 인적관리, 경영전략과 IT를 연계하는 기술적 관리, 응용분야에 해당하는 업무지식 등 4가지 요소
신청담(1996)	SI프로젝트 리더의 역량요소, 지식(정보기술 동향, 시스템 개발 기술, 관련업무 지식)과 능력(기업가적 능력, 기획 및 조직력, 일반관리 능력, 의사소통 능력, 고객관리 능력)
Lientz & Rea(2001)	기술적인 지식, 업무기능 지식 및 일반관리 지식
Byrd & Tuner(2001)	IT 인력이 가져야 할 역량, 기술적 전문성, 인적관리 능력, 업무기능의 이해 및 일반관리 지식
김현수(2001)	SI프로젝트에 필요한 지식 : 기술적 지식과 관리적 지식
Lampel(2001)	EPC회사 프로젝트에 필요한 역량 : 기업가적 역량, 기술적 역량, 감정평가 역량, 관계 역량 등 4가지 요소

문용은(2002)	경영전략, 업무기능, 혁신 등 비즈니스 분야, 일반관리 분야, 대인관계 및 기술적 전문성
Dulewicz & Higgs(2005)	3가지 유형의 역량군과 15가지의 리더십 역량 : 지적 능력 (intellectual competency, IQ), 관리기술(managerial competency, MQ), 감성적 능력(emotional competency, EQ)
이석재(2006)	인지역량, 대인관계역량 및 전략적 관리역량 등 3개 역량 군 18개 리더십 역량
Taylor(2006)	기술이해 능력, 문제해결 능력, 조직운영 능력, 팀 구성 능력, 커뮤니케이션 능력 및 리더십
김은홍과 김화영(2006)	SI 프로젝트 관리자에 필요한 역량 : 전문적 지식 및 기술, 인간관계 지식 및 기술, 통합화와 개념화 지식 및 기술
안재성(2007)	관리역량, 기술역량, 의사소통 역량
한연옥(2007)	관리역량, 개인역량, 팀 관리역량
Boyatzis & Ratti(2007), 이혜정(2011)	감성역량(emotional compwtency), 인지역량(cognitive competency), 사회역량(social competency) 등 3가지 차원의 16가지 요소

*출처 : 안태준, “프로젝트 리더십 역량이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 단국대학교 박사학위 논문, p26, 2012

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-12>과 같다.

<표 II-12> 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 최고경영층의 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 측정에 관한 연구	컨설팅 완료시점에서의 성과평가	컨설팅의 목표 달성 및 컨설팅 만족도 등의 성과지표를 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

*출처 ; 전성천, “중소기업 컨설팅 지원사업의 성과제고를 위한 개선방안에 대한 연구”, 한성대학교 석사학위 논문, 2011

컨설팅 성과와 관련된 해외의 선행연구를 살펴보면 Tilles(1961)는 사례연구를 통해 최고 경영진에 의해 컨설팅 성과가 좌우된다고 하였으며, 최고 경

영진의 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 이 중 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-13>과 같다.

<표 II-13> 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 족에 미치는 영향	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스품질	컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스품질과는 정(+)의 관계	정(+)
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(+)

* 출처 : 신동주, “컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재이용 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 석사학위 논문, p.43, 2012 연구자 재정리

제 4 절 컨설팅 만족도에 관한 이론적 고찰

만족에 대한 사전적 의미로는 “마음에 흡족함, 모자람 없이 충분하고 넉넉함”로 정의되어 있다. 따라서 고객 만족(customer satisfaction)이란 마케팅 중심의 개념으로써 1970년대 이후 고객만족이 기업의 여러 가지 성과와 관련되어 있기 때문에 학계와 재계로부터 지속적으로 중요한 이슈로 일반적으로 고객만족은 고객이 지불한 비용(Cost)보다 고객이 얻는 편익(Benefit)이 큰 경우 발생한다고 알려져 있다.

Howard and Sheth(1969)는 ‘소비자가 치른 대가에 대한 적절하게 혹은 부적절하게 보상되었다고 느끼는 소비자의 인지적 상태’라고 정의하였으며, Hunt(1977)는 ‘소비경험이 최소한 기대했던 것보다 좋았다는 평가로, 고객 만족은 서비스의 구매 후 평가로 간주된다고 하였다. 이러한 고객만족은 기

업성과에 중요한 영향을 미친다는 것이 여러 연구를 통해 알려져 있다.

Oliver(1980)는 ‘불일치된 기대와 소비자가 소비경험에 대해 사전적으로 가지고 있던 감정이 복합적으로 결합하여 발생된 종합적 심리상태’라고 정의하였는데 고객만족은 제품의 품질이나 성능이 고객이 사전에 가지고 있던 기대와 얼마나 차이가 나는지에 따라 결정되며 이는 일치와 불일치로 나타나고 불일치는 크게 긍정적인 불일치와 부정적인 불일치로 나타난다고 하였다. 즉, 고객이 기대에 일치하였다면 고객은 만족한 것이고 일치를 넘어 긍정적 불일치에 이르면 고객 만족은 더욱 커지지만 부정적인 불일치에 이르면 고객은 불만족한다는 기대 불일치 패러다임(expectancy disconfirmation paradigm)을 주장하였다.

Engel and Blackwell(1982)은 ‘선택된 대안이 그 대안에 대한 사전적 신념과 일치되었다는 평가’로 과정에 초점을 맞추어 정의한 반면 Churchill and Surprenant(1982)는 기대한 결과에 대비해 구매의 희생 및 보상에 대한 고객의 상대적인 비교인 구매성과라 하여 고객만족에 대한 결과적인 측면에서 정의하였다.

Fornell et al(1988), Reichheld and Sasser(1990), 이유재, 김우철(1998) 등 여러 학자들에 의하면 고객만족을 통한 고객과의 관계증진은 고객의 충성도를 증진시키며, 상품 및 서비스에 대한 재사용을 증대시킨다는 것이 밝혀졌으며 또한 만족한 고객은 타인에 대하여 호의적인 구전을 전파하여 신규고객을 창출할 수 있게 해준다는 것을 연구하였다.

신진규(1999)에 따르면 고객만족에 대하여 연구를 수행하는 학자들마다 서로 다른 견해를 가지고 있어 개념정의에 다소 차이를 보이고 있는데 정의와 과정에 중점을 두고 있는 정의, 감정적인 면에 중점을 두고 있는 정의, 인지적인 면에 중점을 두고 있는 정의로 크게 나눌 수 있다고 하였다.

박대환(2002)에 의하면 Grumesson와 Parasuraman 등은 고객만족연구에 제기된 기대불일치 패러다임을 적용하여 서비스 품질 사이의 차이를 개념화 하였는데, 문제는 고객만족과 서비스 품질 사이의 연계성이라고 하였다. 고객만족과 서비스 품질 사이의 방향과 두 개념은 구분하기 애매한데 두 개념이 다 같이 고객의 기대와 지각차를 중심개념으로 하는 기대 불일치 패러다임의 이론을 따르고 있으나 기대와 지각의 기준을 달리하고 있다. 즉, 서비스 품질연구에서의 기준은 향후 사건의 표준적 기대로서 바라거나 이상적인 기대로 작용하는데 비해, 고객만족연구에서의 기준은 향후 사건에 대한 예측적 기대를 의미한다.

또한 서비스 품질에서 지각은 주어진 전체 품질의 시각을 의미하는 반면, 고객만족에서는 특정거래에 관한 고객의 시각을 의미한다. 한편 서비스 품질과 고객만족과의 인과관계는 방향을 달리하고 있다. 즉 서비스 품질 연구자들은 고객만족이 서비스 품질을 이끈다고 하는 반면, 고객만족 연구자들은 품질의 평가가 고객만족을 이끈다고 주장한다. 이것은 대부분의 고객만족연구가 거래특성에 초점을 맞춘 반면 서비스 품질에서는 전체 또는 전반적인 태도에 초점을 맞추기 때문이라 하였다.

남상익(2009)은 프로세스 개선을 목적으로 컨설팅을 수행한 기업은 그렇지 않은 기업보다 컨설팅 만족도와 경영성과에 미치는 영향이 높으며, 컨설팅 만족도와 혁신성과에 대한 상관관계가 통계적으로 유의수준 이상으로 혁신활동을 수행하는 다른 분야에 까지 파급효과가 있다고 하였다.

김용성(2010)은 쿠폰제 컨설팅 성공에 관련된 기업요인(기업형태, 업력, 기업규모, 종업원 수, 매출액)과 경영자 요인(성별, 자질, 교육 수준)과 만족도 간의 관계는 통계적으로 유의하며 컨설팅 성공에 만족도가 가장 큰 영향을 미치고 그 다음으로 선정점수, 종업원 수 순으로 영향을 준다고 하였다.

문효승(2012)은 중소기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 활용도, 컨설팅 기관의 능력에 영향을 미치고, 컨설턴트의 능력은 중소기업 컨설팅 만족도와 활용도에 영향을 주는 것으로 나타났고, 심종섭(2012)은 컨설팅 만족도는 경영컨설팅을 통한 원가절감 부분에서 높고, 고객 성과 만족도는 경영컨설팅을 통한 고객관리 능력 향상 부분에서 높았으며, 내부 관리성과는 경영컨설팅을 통한 생산현장의 환경개선에서 높았다. 중소기업 컨설팅의 형태는 단기 컨설팅이 주류를 이루고 컨설팅 분야는 생산관리 부문, 시스템 및 인증 부문, 현장개선 부문 순으로 나타났으며 컨설팅 효과는 계속 유지보다는 보통인 것으로 파악되었다.

제 5 절 선행연구와의 차별성

앞의 <표 II-13>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.

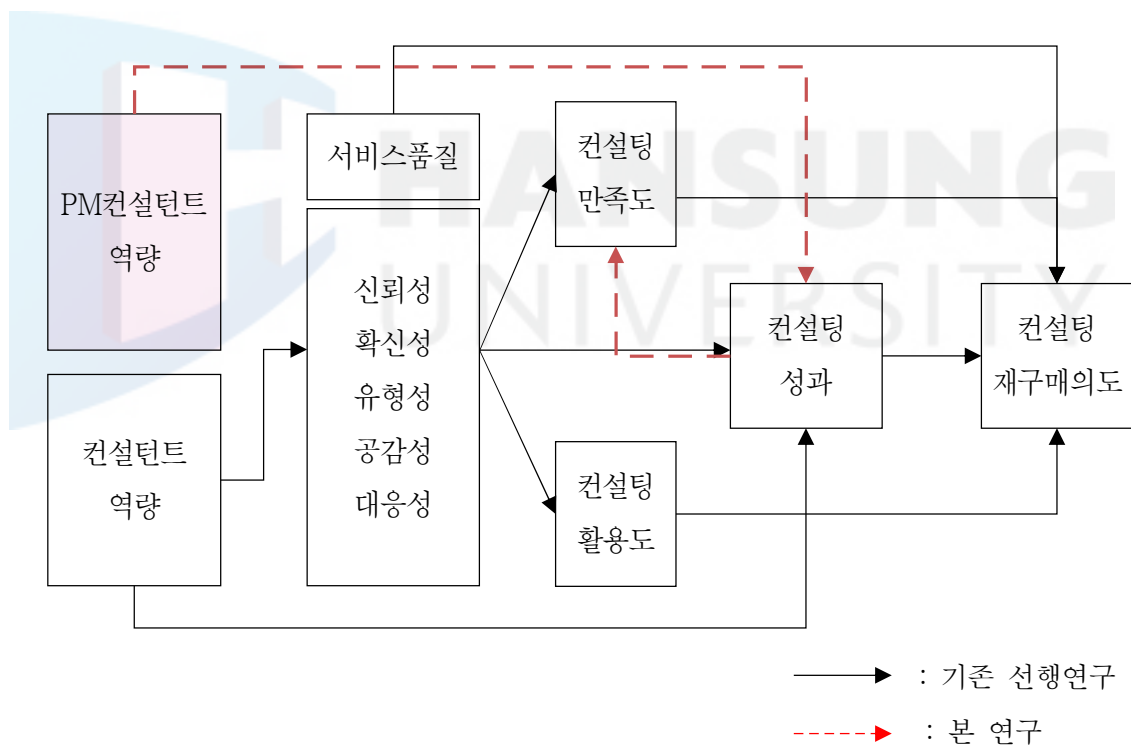
곽홍주(2008)는 중소기업의 경영컨설팅과 부동산 컨설팅에서의 성과 향상요인에 관한 연구에서 컨설턴트 개인 역량이 컨설팅 성과와의 관계를 규명하여 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다.

변종수(2008)는 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구에서 컨설턴트의 특성 중 관리능력을 변수로 하여 컨설팅 성과 중 고객지향성을 제외하고 정(+)의 관계를 규명하였으며, 장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트를

독립변수로 하고 컨설팅 서비스품질을 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 검토되지 않았던 PM컨설턴트 역량과 컨설팅 성과, 컨설팅 만족도와의 관계를 분석해 보고자 하였다.



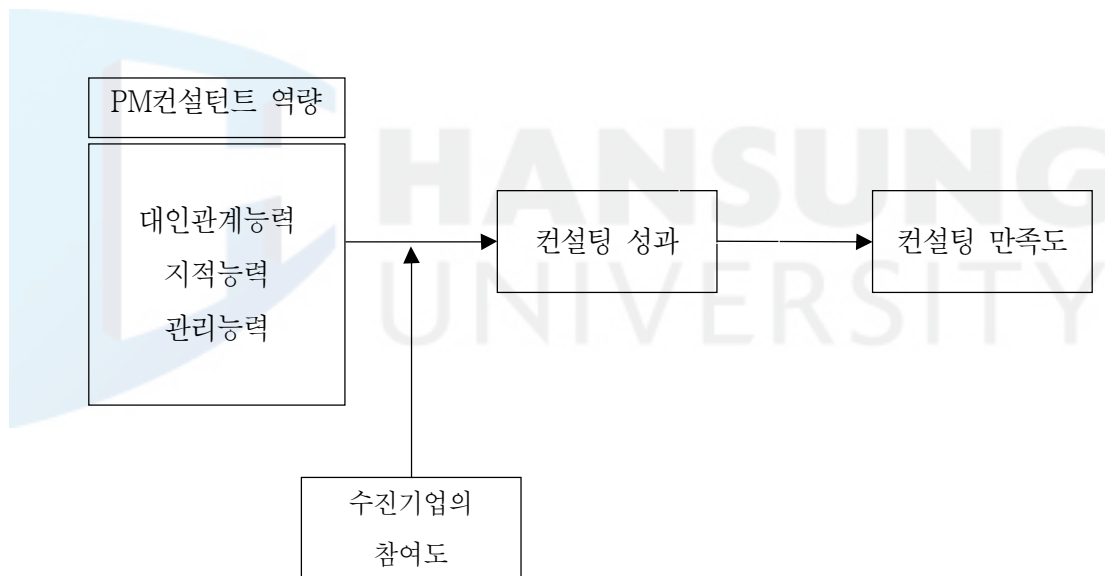
<그림 II-2> 선행연구와의 차별성

Ⅲ. 실증적 연구설계

제 1 절 연구모형 및 연구가설 설정

1. 연구모형

본 연구에서는 선행 연구자들의 구체화된 개념과 이론적 배경을 바탕으로 PM 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고, 수진기업의 참여도에 따른 조절효과가 있는지 확인하기 위해 다음과 같은 연구모형을 설정하였으며 그 모형은 <그림Ⅲ-1>과 같다.



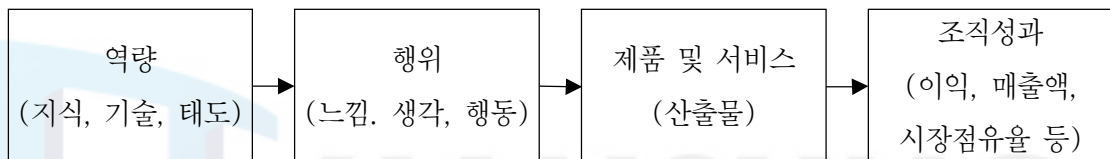
<그림 Ⅲ-1>실증연구 모형

2. 연구가설의 설정

본 연구에서는 기 설정한 연구모형에서 나타나 있는 변수들의 관계를 검증하기 위한 목적으로 경영 컨설팅에 있어 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과

와 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 확인하고, 수진기업의 참여도에 따라 PM컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과를 조절하는지 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, 행동과 같은 사람의 행위에 영향을 미쳐 제품 및 서비스 등과 같은 산출물에 영향을 주고 결국 이익, 매출액, 시장 점유율 등과 같은 조직의 성과를 결정한다고 하였다.



*출처: Parry, 1996, p.52의 모형을 연구자 정리

<그림 III-2> 역량이 성과에 영향을 미치는 과정

프로젝트 리더의 리더십 역량과 프로젝트 성과의 관계와 관련하여 수행된 실증연구 문헌들을 살펴보면, 김은홍과 김화영(2006)은 “SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형이 프로젝트 성과와 고객만족에 미치는 영향”연구에서 국내 정보시스템 프로젝트 관리자 및 팀원을 대상으로 실증분석하여 프로젝트 리더의 통합화 역량, 인간관계 역량, 전문성 역량 등이 기술사항, 일정계획, 자원계획, 목표달성 등 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 주는 것을 연구하였다. 또한 프로젝트 리더의 전문성 및 인간관계 역량이 요구사항, 초기운영, 만족도 등 고객만족에도 긍정적인 영향을 준다는 것을 증명하였다.

한연옥(2007)은 “프로젝트관리자 역량이 프로젝트성과에 미치는 영향”연구에서 SI

프로젝트 경험이 있는 국내의 프로젝트 카페회원, 프로젝트 관련 학과 및 관련 업종에 근무하는 사람들을 대상으로 실증연구한 결과 프로젝트 관리자의 기본역량, 개인역량, 팀 관리역량이 프로젝트 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 또한 팀 의사소통을 통해 팀간 갈등을 해소하고 원활한 의사소통을 통해 팀원들 간의 협력을 유도할 수 있다고 하였다.

Muller & Tuner(2007)은 “The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project”에서 인터넷을 이용한 미국 프로젝트 관리협회(PMI)에 등록된 프로젝트관리전문가(PMP)를 대상으로 조사하여 엔지니어링 및 건설, 정보시스템, 조직 및 경영혁신 등 3종류의 프로젝트 유형에 관계없이 프로젝트 리더의 지적능력(IQ),관리능력(MQ), 감성능력(EQ)이 프로젝트 성공과정(+)의 관계를 갖는다는 것을 증명하였다.

Geoghegan & Dulewicz(2008)은 Project Management Journal의 “Do project managers' leadership competencies contribute to project success?”에서 영국 금융서비스 회사의 경영혁신 부서에 근무하는 프로젝트 관리자와 스폰서를 대상으로 프로젝트 리더의 지적능력(IQ), 관리능력(MQ), 감성능력(EQ)을 측정하여 프로젝트 리더의 관리능력(MQ)이 프로젝트 성공과 강한 관계가 있다는 것을 입증하였다.

천동필(2010)은 “프로젝트 성과에 영향을 미치는 리더십 요인에 관한 규명 : 프로젝트 유형 및 팀 규모를 고려하여”에서 프로젝트 리더의 변혁적 리더십(transformational leadership)과 거래적 리더십(transactional leadership) 모두 계획된 시간 및 비용의 준수, 기술적 및 경제적 기대의 달성으로 평가된 프로젝트 성공에 영향을 주는 것을 증명하였다.

이혜정 등(2011)은 “IT프로젝트 관리자의 리더십 역량 : 팀 내 사회적 자본 관점에서”라는 연구에서 프로젝트 관리자의 감성역량(EQ), 인지역량(IQ), 사회적 역량(SQ)등으로 리더십 역량을 구분하고 이 중 감성역량과 인지역량은 프로젝트 성공에

직접적인 영향을 주는 것으로 확인하였으나 사회적 역량은 직접적인 영향은 없는 것을 확인하였다.

최근 수행된 선행연구에 따르면 프로젝트 리더의 리더십 역량은 프로젝트 성공에 정(+)의 영향을 준다고 할 수 있다. 이상의 리더십 역량과 프로젝트 성공에 관련된 선행연구를 정리하면 <표 III-1>과 같다.

<표 III-1> 리더십 역량과 프로젝트 성공 관련 선행연구

선행연구자	독립변수	종속변수	연구대상
김은홍과 김화영(2006)	-PM역량(3) -PM리더십 유형(40)	-프로젝트 성공(4) -고객만족(4)	-SI프로젝트 대상
한연옥(2007)	-PM역량(3) -팀 역량(3)	-프로젝트 성공(2)	-SI프로젝트 대상
Muller & Turner(2007)	-프로젝트 리더십 역량(3) : IQ, MQ, EQ	-프로젝트 성공요인 (10)	-PMI회원
Geoghegan & Dulewicz(2008)	-프로젝트 리더십 역량(15)	프로젝트 성공요인 (12)	-금융회사 혁신관리 자와 스폰서
천동필(2010)	-리더십 유형 : 변 혁적(4), 거래적(2)	-프로젝트 성공(4)	-국책 연구책임자
이혜정 외(2011)	-프로젝트 관리자 리더십 역량(3) : 감 성, 인지, 사회	-프로젝트 성공(4)	-IT프로젝트 구성원

*출처 : 안태준, “프로젝트 리더십 역량이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 단국대학교 박사학위 논문, p35, 2012

반면, 컨설팅 분야에서의 컨설팅 성과와 관련한 기존의 선행연구를 살펴보

면 장영(1996)은 컨설턴트 측 특성과 컨설팅 성과는 정(+)의 관계가 있을 것이란 가설검증 결과에서 나온 것처럼, 컨설턴트 측 특성과 컨설팅 성과와는 유의한 관계가 있음을 입증하였고, 곽홍주(2008)는 그의 연구 중 컨설팅 성과의 설명력에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구에서 컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 유의한 영향이 있음을 입증하였다.

변중수(2008)는 창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구에서 컨설턴트 특성을 인원규모 적절성, 수진기업 업종 이해도, 컨설팅 방법론, 관리적 능력, 성취지향성, 고객지향성으로 구분하여, 컨설팅 성과와의 관계를 증명하였는데, 결과적으로 경영컨설턴트의 성취지향성은 컨설팅 성과와 정(+)의 상관관계가 있음을 입증하였다.

그리고 윤성환(2008)은 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 자세로 구분하여, 컨설팅 성과에 영향을 미치는 것을 증명하였으며, 이 연구 결과에서는 역량을 구성하는 지식에 있어서는 유의한 관계가 없음을 검증하였지만 능력과 자세에서는 컨설팅 성과와 정(+)의 영향이 있음을 증명하였다.

또한 장동인(2011)은 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 본인의 연구를 통해, 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 영향이 있음을 증명한 바 있다.

또한, 기존의 선행연구를 보면 컨설팅 만족도에는 컨설팅 서비스품질이 주로 영향을 주는 요인으로 이 두 변수와의 관계 관련한 내용들이 주로 이루어졌다. 이덕희(2008)는 컨설팅 서비스 품질과 고객 충성도간에 긍정적인 상관관계가 있음을 증명하였으며, 권기철(2010)은 경영컨설팅 서비스의 전문능력이 높을수록 몰입이 높아지고 이것이 고객의 추천의사를 높인다고 하였다.

장동인(2011)은 컨설턴트 역량 중 능력에서 서비스 품질과 정(+)의 관계가 있으며, 컨설팅 서비스 품질은 만족도와 활용도에 긍정적인 효과가 있음을 증명하였다. 조운익(2011)은 컨설팅 서비스 품질 중 확신성과 공감성, 대응성이 컨설팅 만족도에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 주장하고 있다.

신상복(2012)도 컨설팅 서비스 품질을 공감성, 유형성, 응답성, 신뢰성 등의 4가지로 분류하였으며 SERVQUAL모형을 이용하여 서비스 품질 요인별 점수를 분석한 결과 지각점수가 기대점수를 초과한 요인은 하나도 존재하지 않아 컨설팅 결과가 기대만큼의 수준을 제공하지는 못하였다고 하였으나, 경영 컨설팅의 지각된 서비스 품질은 고객만족도에 유의한 긍정적인 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 정미라(2012)는 경영컨설팅의 서비스품질에 대한 긍정적인 인식이 높아지면 물적자원과 인적자원으로 구성되는 경영자원능력이 이를 매개하여 중소기업의 경영성과를 높여주는 요인임을 확인하였다.

이렇듯, 컨설팅 만족도에 영향을 주는 요인으로서는 주로 컨설팅 서비스품질이라는 내용의 연구가 주로 이루어졌는데 육현영(2013)의 “중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향” 연구에서 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 자세로 구분하여 컨설팅 만족도와의 관계를 분석해 본 결과 컨설턴트의 능력을 제외하고 컨설턴트의 지식과 자세는 컨설팅 만족도에 정(+)의 관계가 있음을 증명하였다.

이상의 선행연구를 통해 확인한 결과로 리더십 역량과 관련된 선행연구를 보면 주로 IT(SI)프로젝트 혹은 EPC(Engineering-Procurement-construction) 부문에서 연구되었고 컨설팅 부문에서는 연구가 이루어지지 않았음을 알 수 있다. 또한 일반적으로 컨설팅의 성과는 컨설턴트 측 구성요인의 하나로 전문성에 영향을 받고 있음을 알 수 있었다.

그러나 컨설팅 내용과 범위가 다양해지고 있고, 컨설팅의 목적과 성격에

따라서 난이도가 다르고 또한 대부분의 컨설팅이 혁신과 변화관리가 동반되기 때문에, 진행과정에서 혁신활동에 대한 조직의 저항여부에 따라 그리고 최고 경영진의 컨설팅의 인식에 따라 영향을 받는다고 할 수 있다.

따라서 컨설턴트는 컨설팅 진행시 발생할 수 있는 다양한 리스크를 해결하여 성과를 달성해야하기 때문에 많은 경험과 지식이 요구된다고 하겠다. 본 연구에서는 기존의 연구들을 바탕으로 PM컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도에 직접적이든 간접적이든 영향을 미칠 것이라 추론할 수 있으며 이 과정에서 수진기업의 저항여부 즉, 참여도에 따라 어떠한 영향을 미치는지 확인해 볼 필요가 있다.

이에 본 연구에서는 선행 연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- H1. PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
- H2. PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향은 수진기업의 참여도에 따라 조절될 것이다.
- H3. 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3. 변수의 조작적 정의

1) PM컨설턴트 역량

이지은(2010)은 그의 연구에서 역량(competency)이란 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동 특성이라고 규정하였는데 기존의 선행연구에서 프로젝트 리더의 역량 관련하여 Dulewicz & Higgs(2005), Muller & Turner(2007), Geohegan & Dulewicz(2008)는 프로젝트 리더의 역량을 3가지 유형과 15가지의 리더십 역량으로 구분하였는데 3가지 리더

역량은 지적능력, 관리기술, 감성적 능력으로 나누었다.

이석재(2006)는 리더 역량을 3개 역량 군 18개 리더십 역량으로 구분하였는데 3개 역량을 인지역량, 대인관계 역량 및 전략적 관리역량으로 나누었다.

Taylor(2006)는 리더 역량을 기술이해 능력, 문제해결 능력, 조직운영 능력, 팀 구성 능력, 커뮤니케이션 능력 및 리더십으로 구분하였고. 김은홍과 김화영(2006)은 SI프로젝트 관리자에 필요한 역량으로 전문적 지식 및 기술, 인간관계 지식 및 기술, 통합화와 개념화 지식 및 기술로 구분하여 연구하였다.

그리고 안재성(2007)은 리더 역량을 관리역량, 기술역량, 의사소통 역량으로 구분하였고, 한연옥(2007)은 관리역량, 개인역량, 팀 관리역량으로 나누어 검증하였다.

Boyatis & Ratti(2007), 이혜정 외(2011)는 리더 역량을 감성역량, 인지역량, 사회 역량 등 3가지 차원의 16가지 요소로 구분하였다.

본 연구에서는 최근 프로젝트 리더십 역량과 관련한 선행연구(김은홍과 김화영, 2006; 한연옥, 2007; Boytatis & Retti, 2007; Muller & Turner, 2007; Geoghegan & Dulewicz, 2008)에서 실증적으로 적용하여 검증된 Dulewicz & Higgs(2005)의 지적 능력, 관리 능력, 대인관계 능력 등 3가지 차원의 역량 요소를 바탕으로 컨설팅 분야에 맞게 보완하여 리더십 역량요소를 구분하여 정의하고 프로젝트 매니저(리더) 역량 측정변수로 사용하였다.

<표 III-2> PM역량 변수의 조작적 정의

리더십 역량	리더십 역량 요소
지적 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 능력 - 팀 육성 : 팀원을 지도, 육성하고 스스로 성장할 수 있도록 지원하는 능력 - 결단력 : 위기를 기회로 전환하는 결단력과 목표를 달성하는 능력
대인관계 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, 재고 비용 감소, 이익 증가, 신제품 개발, 서비스 개발, 신 시장 개척, 신공법 및 사업방식 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, 의뢰고객

의 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-5>와 같다.

<표 III-3> 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 수행결과의 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

* 출처 : 신동주, “컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재이용 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 석사학위 논문, p.41, 2012

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-4> 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) 만족도

Hunt(1977)는 ‘소비경험이 최소한 기대했던 것보다 좋았다는 평가로, 고객만족은 서비스의 구매 후 평가로 간주된다고 하였다. 이러한 고객만족은 기업성장에 중요한 영향을 미친다는 것이 여러 연구를 통해 알려져 있다. Engel and Blackwell(1982)은 ‘선택된 대안이 그 대안에 대한 사전적 신념

과 일치되었다는 평가'로 과정에 초점을 맞추어 정의하였다.

반면 Churchill and Surprenant(1982)는 기대한 결과에 대비해 구매의 희생 및 보상에 대한 고객의 상대적인 비교인 구매성과라 하여 고객만족에 대한 결과적인 측면에서 정의하였다.

Fornell et al(1988), Reichheld and Sasser(1990), 이유재, 김우철(1998) 등 여러 학자들에 의하면 고객만족을 통한 고객과의 관계증진은 고객의 충성도를 증진시키며, 상품 및 서비스에 대한 재사용을 증대시킨다는 것이 밝혀졌으며 또한 만족한 고객은 타인에 대하여 호의적인 구전을 전파하여 신규고객을 창출할 수 있게 해준다는 것을 연구하였다.

Westbrook & Oliver(1991)에 의하면 고객 만족은 또한 평가 과정이란 요소를 강조하여 선택한 대안이 이전의 신념과 일치되는지에 대한 평가, 사전 기대(혹은 다른 형태의 성과 규범)와 사용 후 지각되는 실제 제품 성과간의 지각된 불일치에 대한 소비자의 평가적 반응, 구매 전 기대에 근거한 구매 후의 제품 품질에 대한 평가, 특정한 구매 선택과 관련된 선택 후의 평가적 판단이라고 정의되기도 한다고 하였다.

또한 이러한 의미에서 서비스가 전반적으로 만족했는지 그리고 컨설팅 산출물에 대하여 활용하였으며, 컨설팅 산출물에 대한 활용 의지가 있는지 전반적인 내용을 포함하여 측정하였다.

따라서 본 연구에서도 Cronin, Brady & Hult(2000)의 측정도구를 토대로 이용한 서비스에 대해 만족하는지를 의미하는 것으로 컨설팅을 주제로 수정 보완하여 단일 항목 5점 척도를 사용하였으며, 다음과 같이 그 내용을 정리하였다.

<표 III-5> 컨설팅 만족도 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의
컨설팅 만족도	컨설팅 서비스에 대한 만족여부, 컨설팅 산출물 활용 의지 및 활용 여부

4) 수진기업 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 전문성 뿐만 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 수진기업의 참여도는 수행과정 상에 수진받는 중소기업이 얼마나 컨설팅 내용을 이해하고 전담조직(TFT)를 구성하여 적극적으로 참여하며, 최고경영층과 조직원들의 협조와 지원이 이루어지는가를 측정하였

으며, 중소기업 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 발전전략 연구와 한국 컨설팅 시장의 성과제고를 위한 성공모델 구축에 관한 연구에서 신뢰도와 타당성이 검증된 설문항목을 조합하여 사용하였으며 컨설팅 이해도, 관심과 지원을 참여도로 재 조작적 정의하였다.

<표 III-6> 수진기업 참여도의 조작적 정의

변수	조작적 정의
수진기업 참여도	수진기업 최고경영층의 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 261부 중 불성실 응답지 51부를 제외한 210부(92%)를 분석에 필요한 표본으로 최종 선정하였다.

<표 III-7> 모집단과 표본

총 조사 대상수	표본 조사수	회수 건수	회수율	유효 표본수	유효율
5,850	900	261	29%	210	80.5%

2. 설문지의 구성과 분석방법

본 연구의 실증적 분석을 위한 설문지의 조사문항은 기존의 문헌연구에 바탕을 두었으며 컨설팅을 받은 경험이 있는 중소기업이 생각하는 PM컨설팅턴트 역량, 컨설팅 성과, 컨설팅 만족도 그리고 수진기업 참여도의 특성에 맞는 조사항목으로 작성하였다. 설문지는 응답자가 스스로 응답하도록 하는 자기보고식으로 이루어졌으며, 크게 3개 부문 총 57문항으로 구성하였다. 컨설팅을 받은 중소기업의 일반적인 특성부문을 제외한 나머지 2개 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 이용하였고 구조모형의 적합성을 확인하기 위해 AMOS 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 확인요인분석을 통해 척도를 재차 정제하고 연구모형의 적합성 확인 및 연구가설 검증을 위해 공분산구조분석을 실시하였다.

<표 III-8> 설문 의 구성

구분		설문내용	출처	척도
수진기업 참여도		5문항	곽홍주(5)	Likert type 5점 척도
PM 컨설턴트 역량	대인관계 능력	7문항	Lampell(2001), 문용은(2003), Dulewicz & Higgs(2005), 김은홍과 김화영(2006), Boyatzis & Ratti(2007), Muller & Turner(2007), Geoghegan & Dulewicz(2008)	
	지적능력	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)	
컨설팅 성과		9문항	Pinto & prescott(1990) Slevin & Pinto(1987) Zand & Sorensen(1975) 장영(1996)	
만족도		3문항	조철호(2004) 임호순(2005) 김익성(2008) 장동인(2011)	

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 51부를 제외하고 최종적으로 210(80.5%)부가 연구검증을 위해 사용되었다. 본 연구에 사용된 표본들의 일반적인 특성에 대해 빈도분석을 실시하였는데 그 결과는 <표 IV-1>과 같다.

설문에 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 운영하고 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 의 비중을 보이고 있어 5년 이하의 기업이 가장 큰 비중을 차지하

고 있음을 알 수 있다.

회사의 업태 또한 제조를 하는 기업이 155개사로 73.8%의 비중으로 대부분을 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	92.4
	개인기업	11	5.2
	기타	5	2.4

매출규모	50억 이하	91	43.3
	100억 이하	33	15.7
	300억 이하	44	21.0
	500억 이하	18	8.6
	500억 초과	24	11.4
회사 업력	5년 이하	76	36.2
	6~10년	40	19.0
	11~15년	47	22.4
	16~20년	26	12.4
	21년 이상	21	10.0
회사의 업태	제조	155	73.8
	서비스	43	20.5
	도소매	3	1.4
	기타	9	4.3
종업원 수	50명 이하	118	56.2
	51~100명	29	13.8
	101~200명	32	15.2
	201~300명	22	10.5
	301명 이상	9	4.3
컨설팅 경험	1회	125	59.5
	2회	44	21.0
	3회	19	9.0
	5회이상	22	10.5

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%, 5명이상의 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. 단일 차원성 및 신뢰성 검증

측정항목들의 타당성을 검정하기 위해 SPSS19.0패키지를 사용하여 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 단일설문

을 주로 사용하여 변수화 하였다.

요인추출방법으로는 주성분분석(PCA) 중 요인사이에 독립성을 가정하지 않는 직각회전(varimax rotation)에 의한 요인분석을 실시하였다(Nunnally, 1994). 요인분석을 하기 위해서는 적어도 표본이 50개 이상이어야 하는데 본 연구에서 사용된 표본 수는 210개 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 줄을 의미하는 1.0 이상을 기준으로 하였다.

또한 본 연구에서는 측정도구의 신뢰성 분석을 위하여 항목모집단 추출모형에 근거하여 실시하고 있으며, 추출모형의 개념은 측정한 개념을 측정하기 위한 항목들 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 비교가 가능한 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. 신뢰도 계수는 탐색적 연구에선 0.5~0.6 정도면 충분하고 기초연구는 0.8정도면 바람직하고, 특정한 검증연구에서는 0.9이상이어야 중요한 의미를 갖는다고 볼 수 있다(Nunnally, 1994). 하지만 조직수준의 분석에서 일반적으로 요구되어지는 신뢰도 계수의 값이 0.6이상이면 측정도구의 신뢰성에는 별 문제가 없는 것으로 받아들여지고 있다(Van de Van & Ferry, 1980).

먼저 수진기업 참여도 5가지 설문, PM컨설턴트 역량 관련 설문, 컨설팅 성과는 9가지 설문과 만족도 3가지 설문에 대한 단일차원성 분석을 한 결과 수진기업의 참여도의 요인적재값이 0.5이상으로 하나의 요인으로 분석되었고, PM컨설턴트의 대인관계능력, 지적능력과 관리능력 등 PM컨설턴트 역량 관련하여 단일차원성을 분석해 본 결과 PM컨설턴트의 대인관계 능력과 지적 능력이, 그리고 PM컨설턴트의 관리능력 요인적재값이 0.6이상으로 2가지 요인으로 분류되어 대인관계능력과 지적능력 그리고 관리능력의 2가지 요인으로 분석되었다. 이에 PM컨설턴트 대인관계능력과 지적능력 관련된 설문이 서로 중복된 의미를 갖고 있어 PM컨설턴트의 지적능력 관련 설문을 제외하고 재분석하였다. 그리고 컨설팅 성과와 만족도는 하나의 요인으로 추출되었다.

이에 대한 주성분 분석 결과를 보면 <표 IV-3>에서 보는 바와 같이 고유값 1 이상인 요인은 4개로 나타났다. 수진기업 참여도가 하나의 요인으로 추출되었고, PM컨설턴트 역량의 구성요인은 대인관계능력, 관리능력의 2가지 요인으로 추출되었다. 마지막으로 컨설팅 성과와 만족도가 하나의 요인으로 추출되었다.

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.

<표 IV-3> 탐색적 요인분석과 신뢰성 분석

구성 개념	측정 항목 수	사각 회전 후 항목 수	Factor Loading				Cronbach α
			요인1	요인2	요인3	요인4	
수진기업 참여도 (5)		5	.710 .701 .661 .608 .571				.912
PM 컨설 턴트 역량	대인 관계 능력 (7)	7		.786 ..767 .764 .729 .725 .716 .629			0.937
	관리 능력 (5)	5			.809 ..758 .753 .752 .718		.947
컨설팅 성과 (13)		9				.898 .894 .892 .854 .815 .813 .746 .688	.979
만족도(3)		3				.811 .809 .774	
고유값			1.050	3.155	1.588	17.207	
설명된 분산의%			3.621	10.879	5.477	59.366	79.313
Kaiser-Meyer-Olkin 측도 : .956 유의확률 : .000							

제 2 절 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 분석

1. 가설검증

본 연구는 연구모형에 따라 중점적으로 중소기업 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 만족도에 영향을 주는지 검증하였고, 또한 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향 과정에서 수진기업 참여도가 조절 역할을 하는지 검증을 위해 회귀분석을 실시하였다.

1) PM컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와의 관계

PM컨설턴트 역량의 탐색적 요인분석을 통해 PM컨설턴트 역량은 PM컨설턴트 대인관계능력과 PM컨설턴트 관리능력으로 구성개념을 이루고 있다는 것을 확인하였다. 그러므로 먼저 PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과와의 관계에 있어 수진기업의 참여도에 따라 조절효과가 있는 지 확인하기 위해 조절회귀분석을 실시하였다. 여기에서 수진기업의 참여도는 평균값 3.7552보다 크면 적극참여집단으로, 평균값 3.7552보다 작으면 소극참여집단으로 구분하고 더미변수로 변환하여 분석하였다

먼저 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증하였는데 PM컨설턴트 대인관계능력이 컨설팅 성과에 미치는 분석 결과 R제곱값은 .619로 총 변동의 61.9%가 회귀모형에 의해 설명된다고 할 수 있으며, PM컨설턴트 대인관계능력은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 18.397, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 .787인 것으로 확인할 수 있었다.

다음은 독립변수와 조절변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 PM컨설턴트 대인관계능력과 수진기업의 참여도의 더미변수에 대한 다중회귀분석을 하였다. 그 결과 PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과의 회귀모형의 R제곱

값과 비교하여 R제곱값의 변화량은 .019로 1.9% 증가한 .635로 회귀모형에 의해 총 변동의 63.5%가 설명된다고 할 수 있으며, 이때의 PM컨설턴트 대인관계 능력은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 13.509, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 .690인 것을 알 수 있었고 수진기업 참여도는 컨설팅 성과에 대하여 t값이 3.282, 유의확률 .001로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 .168인 것을 알 수 있었다.

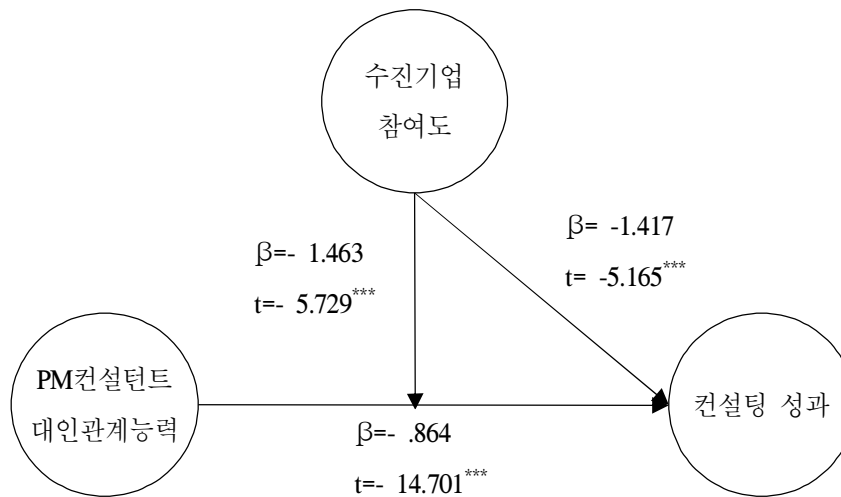
마지막으로 독립변수와 조절변수, 그리고 상호작용항을 추가하여 종속변수에 미치는 영향을 분석하였다.

그 결과 앞서 분석한 독립변수와 조절변수의 다중회귀모형의 수정된 R제곱값보다 수정된 R제곱값의 변화량은 .041로 4.1% 증가한 .680으로 회귀모형에 의해 총 변동의 68%가 설명된다고 할 수 있으며, 이때의 PM컨설턴트 대인관계 능력은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 14.701, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 .864인 것을 알 수 있었다.

수진기업 참여도는 컨설팅 성과에 대하여 t값이 5.729, 유의확률 .000로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 1.463인 것을 알 수 있었다.

PM컨설턴트 대인관계능력과 수진기업 참여도의 상호작용의 t값은 -5.165, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 -1.417인 것을 알 수 있었다.

따라서 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주고 있는 유사 조절변수로 PM컨설턴트 대인관계능력이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 수진기업의 참여도가 적극적 혹은 소극적에 따라 컨설팅 성과를 조절한다고 할 수 있다.



<그림 IV-1> PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과에서 참여도 조절효과

<표 IV-4> PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과 조절회귀분석 결과

모형 요약

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값 표준 오차	통계량 변화량				
					R제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F변화량
1	.787 ^a	.619	.618	.55706	.619	338.458	1	208	.000
2	.799 ^b	.638	.635	.54441	.019	10.773	1	207	.001
3	.824 ^c	.680	.675	.51350	.041	26.679	1	206	.000

a. 예측값 : (상수), PM대인관계능력

b. 예측값 : (상수), PM대인관계능력, 참여도

c. 예측값 : (상수), PM대인관계능력, 참여도, 대인관계능력*참여도

분산분석^d

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀모형	105.028	1	105.028	338.458	.000 ^a
	잔차	64.545	208	.310		
	총합	169.573	209			
2	회귀모형	108.221	2	54.111	182.567	.000 ^b
	잔차	61.352	207	.296		
	총합	169.573	209			
3	회귀모형	115.256	3	38.419	145.702	.000 ^c
	잔차	54.316	206	.264		
	총합	169.573	209			

a. 예측값 : (상수), PM대인관계능력

b. 예측값 : (상수), PM대인관계능력, 참여도

c. 예측값 : (상수), PM대인관계능력, 참여도, 대인관계능력*참여도

d. 종속변수 : 컨설팅 성과

계수^a

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	.494	.191		2.585	.010
	PM컨설턴트 대인관계능력	.850	.046	.787	18.397	.000
2	(상수)	.735	.201		3.664	.000
	PM컨설턴트 대인관계능력	.745	.056	.690	13.509	.000
	참여도	.307	.093	.168	3.282	.001

3	(상수)	.083	.228		.364	.716
	PM컨설팅 대인관계능력	.933	.063	.864	14.701	.000
	참여도	2.673	.467	1.463	5.729	.000
	대인관계능력*참여도	-.573	.111	-1.417	-5.165	.000

a. 종속변수 : 컨설팅 성과

다음은 PM컨설팅 역량 중 PM관리능력과 컨설팅 성과와의 관계에서 수진기업의 참여도에 따라 조절효과가 있는 지 확인하기 위해 조절회귀분석을 실시하였다.

먼저 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 검증하였는데 PM컨설팅 관리능력이 컨설팅 성과에 미치는 분석 결과 R제곱값은 .571로 총 변동의 57.1%가 회귀모형에 의해 설명된다고 할 수 있으며, PM컨설팅 대인관계능력은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 16.631, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 .755 것으로 확인할 수 있었다.

다음은 독립변수와 조절변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 PM컨설팅 관리능력과 수진기업의 참여도의 더미변수에 대한 다중회귀분석을 하였다.

그 결과 PM컨설팅 관리능력과 컨설팅 성과의 회귀모형의 R제곱값과 비교하여 R제곱값의 변화량은 .062로 6.2% 증가한 .630으로 회귀모형에 의해 총 변동의 63.0%가 설명된다고 할 수 있으며, 이때의 PM컨설팅 관리능력은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 13.307, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 .629인 것을 알 수 있었고 수진기업 참여도는 컨설팅 성과에 대하여 t값이 5.929, 유의확률 .000로 통계적으로 유의미한 영향을

미치고 있고 표준화 계수는 .280인 것을 알 수 있었다.

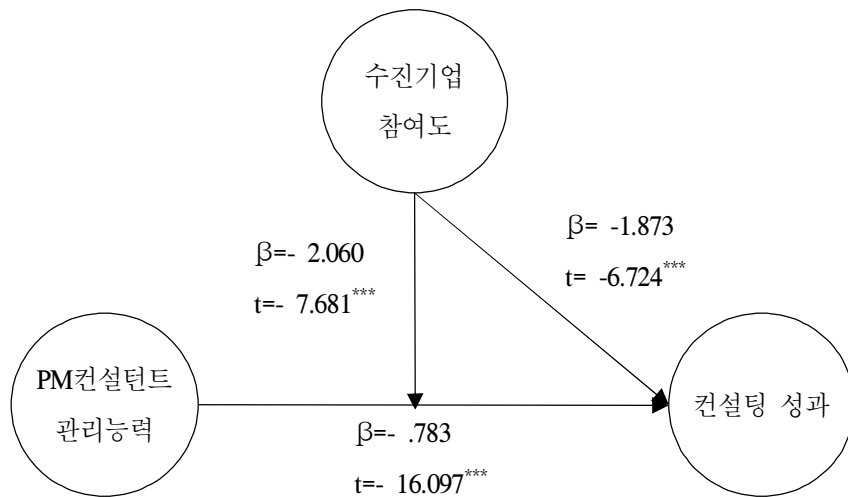
마지막으로 독립변수와 조절변수, 그리고 상호작용항을 추가하여 종속변수에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과 앞서 분석한 독립변수와 조절변수의 다중회귀모형의 수정된 R제곱값 보다 수정된 R제곱값의 변화량은 .066로 6.6% 증가한 .699로 회귀모형에 의해 총 변동의 69.9%가 설명된다고 할 수 있으며, 이때의 PM컨설턴트 관리능력은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 16.097, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 .783인 것을 알 수 있었고, 수진기업 참여도는 컨설팅 성과에 대하여 t값이 7.681, 유의확률 .000로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 2.060인 것을 알 수 있었다.

PM컨설턴트 관리능력과 수진기업 참여도의 상호작용의 t값은 -6.724, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 -1.873인 것을 알 수 있었다.

따라서 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주고 있는 유사 조절변수로 PM컨설턴트 관리능력이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 수진기업의 참여도가 적극적 혹은 소극적에 따라 컨설팅 성과를 조절한다고 할 수 있다.

따라서 결과적으로 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 통계적으로 유의한 영향을 준다는 것을 알 수 있으며, 그 과정에서 수진기업의 참여도가 적극적인지 아니면 소극적인지에 따라 컨설팅 성과를 조절한다는 것을 알 수 있었다.

그러므로 가설 H1. PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다와 가설 H2. PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향은 수진기업의 참여도에 따라 조절될 것이라는 모두 지지되었다.



<그림 IV-2> PM컨설턴트 관리능력과 컨설팅 성과에서 참여도 조절효과

<표 IV-5> PM컨설턴트 관리능력과 컨설팅 성과 조절회귀분석 결과

모형 요약

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값 표준 오차	통계량 변화량				
					R제곱 변화량	F 변화량	df1	df2	유의확률 F변화량
1	.755 ^a	.571	.569	.59155	.571	276.596	1	208	.000
2	.796 ^b	.633	.630	.54824	.062	35.156	1	207	.000
3	.836 ^c	.699	.695	.49767	.066	45.207	1	206	.000

a. 예측값 : (상수), PM관리능력

b. 예측값 : (상수), PM관리능력, 참여도

c. 예측값 : (상수), PM관리능력, 참여도, 관리능력*참여도

분산분석^d

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀모형	96.788	1	96.788	276.596	.000 ^a
	잔차	72.785	208	.350		
	총합	169.573	209			
2	회귀모형	107.355	2	53.678	178.587	.000 ^b
	잔차	62.218	207	.301		
	총합	169.573	209			
3	회귀모형	118.552	3	39.517	159.553	.000 ^c
	잔차	51.021	206	.248		
	총합	169.573	209			

a. 예측값 : (상수), PM관리능력

b. 예측값 : (상수), PM관리능력, 참여도

c. 예측값 : (상수), PM관리능력, 참여도, 관리능력*참여도

d. 종속변수 : 컨설팅 성과

계수^a

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	.504	.210		2.398	.017
	PM컨설팅 대인관계능력	.836	.050	.755	16.631	.000
2	(상수)	.779	.200		3.887	.000
	PM컨설팅 대인관계능력	.696	.052	.629	13.307	.000
	참여도	.512	.086	.280	5.929	.001
3	(상수)	.153	.204		.749	.455
	PM컨설팅 대인관계능력	.867	.054	.783	16.097	.000
	참여도	3.765	.490	2.060	7.681	.000

	대인관계능력*참여도	-.767	.114	-1.873	-6.724	.000
--	------------	-------	------	--------	--------	------

a. 종속변수 : 컨설팅 성과

2) 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도와의 관계

다음은 H3. 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설에 대한 검증을 위해 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도에 대한 회귀분석을 실시하였다.

그 결과, 회귀모형의 적합도는 F값이 698.610, 유의확률 .000에서 통계적으로 유의하며 회귀모형에 의해 설명되는 설명력 R제곱의 값이 .771으로 총 변동의 77.1%가 회귀모형에 의하여 설명된다고 할 수 있다.

또한 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 대하여 t값이 26.431, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 확인할 수 있었다. 따라서, 가설 H3. 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었다고 할 수 있다.

<표 IV-6> 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도 회귀분석 결과

모형 요약

모형	R	R제곱	수정된 R제곱	추정값의 표준오차
1	.878 ^a	.771	.769	.48575

a. 예측값(상수), 컨설팅 성과

분산분석^b

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
	회귀값	164.841	1	164.841	698.610	.000 ^a
1	잔차	49.079	208	.236		
	총합	213.920	209			

a. 독립변수 : (상수), 컨설팅 성과

b. 종속변수 : 컨설팅 만족도

계수^a

		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	-.089	.151		-.592	.555
	컨설팅 성과	.986	.037	.878	26.431	.000

a. 종속변수 : 컨설팅 만족도

2. 연구모형의 적합성

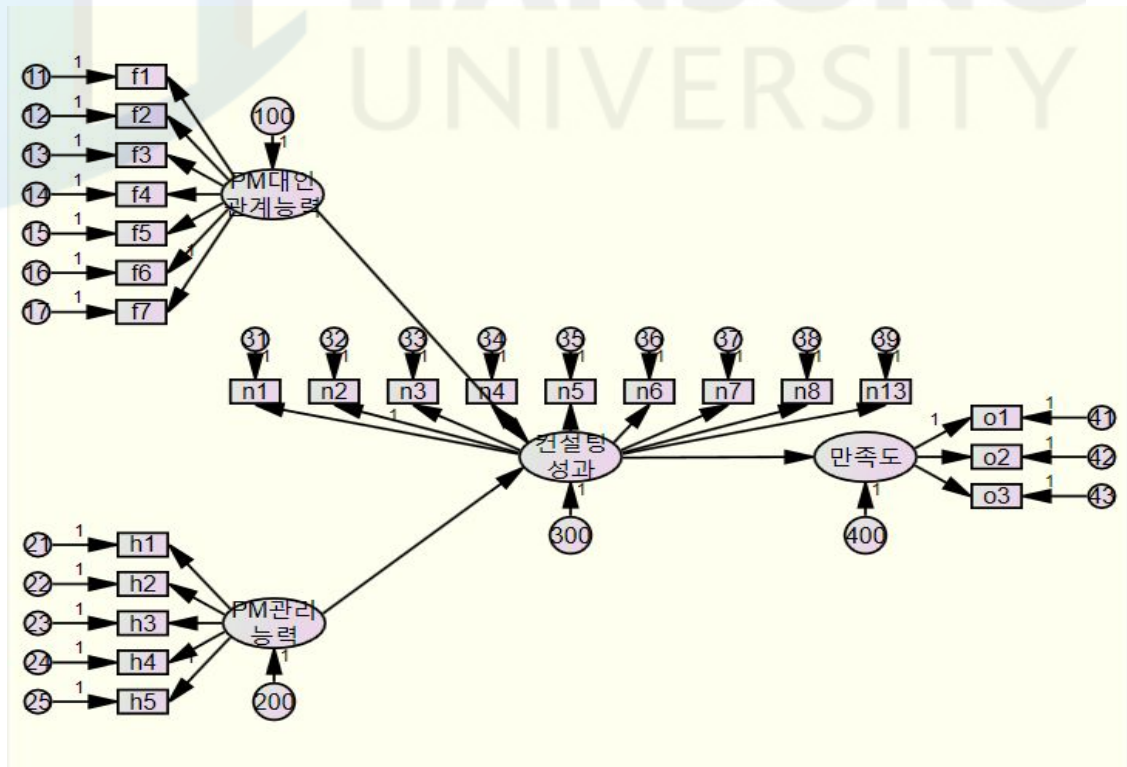
공분산구조분석에 앞서 각 구성개념별로 확인요인 분석 후 남아있는 항목들을 통합하여 전체 구성개념들에 대한 확인요인분석을 추가로 실시한다. 이를 측정 모형분석이라 하며 공분산구조분석의 가능성을 타진할 수 있게 해 준다(강병서, 2002).

측정모형에서는 연구모형을 구성하는 모든 구성개념과 그 측정변수들이 포함된다. 따라서 측정모형은 구성개념타당성에 대하여 전반적이고 확증적인 평가를 가능하게 해주며(Benrler, 1978), 집중타당성과 판별타당성에 대해서도 확증적인 평가를 가능하게 해준다(Cambell & Fiske, 1959).

본 연구의 모형을 AMOS 19.0 패키지를 활용하여 작성하면 <그림 IV-3>과

같으며 분석방법에는 최대우도법(ML)을 이용하였고 적합도 지수들을 통하여 모형을 평가하였다.

만일 모형이 기준에 적합하지 않으면 추정된 모수를 해석하는 것이 적절하지 않다(James, Mulaik, & Brett, 1982). 가장 널리 쓰이는 적합도 지수는 χ^2 (카이제곱) 통계량인데 이 적합도는 표본의 크기에 영향을 받으므로 본 연구에서는 기초모형의 전반적인 모형도를 나타내는 절대적합지수인 GFI(Goodness of Fit Index), RMR(Root Mean Square Residual), RMSEA(Root Mean Square Error Of Approximation) 등과 제안모델의 적합도를 나타내는 증분적합지수인 CFI(Comparative of Fit Index), TLI(Tucker Lewis Index) 등을 검토하였다(강병서, 2002). 또한 χ^2/df 1~2 일 때 매우 적합한 모형으로 인정되나 통상적으로 3보다 작으면 상당히 좋다고 한다(강병서, 조철호, 2005).



<그림 IV-3> 구조방정식 모형

본 연구모형의 적합도를 확인하기 위하여 측정모형의 적합성을 분석한 결과 Q 값은 3.295로 3.0 이상으로 나타나 모형이 적합하지 않은 것으로 나타났으며, GFI는 .762, CFI는 .909, NFI 는 .875, NNFI 는 .899로 GFI, NFI, NNFI 가 적합 기준보다 낮게 나타났으며, CFI만 적합 기준인 .90 이상으로 높게 나타났다. RMR은 .173, RMSEA 는 .105로 적합기준을 벗어나 전반적인 모형의 적합도는 적합하지 않은 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 구조방정식 모형 적합도

적합지수	권장수준	결과 값
χ^2	χ^2 표에서의 임계치	820.374
p	< 0.05	.000
Q	≤ 3.0	2.833
GFI	≥ 0.9	.762
CFI	≥ 0.9	.909
NFI	≥ 0.9	.875
NNFI(TLI)	≥ 0.9	.899
RMR	≤0.05~0.08	.173
RMSEA	≤0.05~0.08	.105

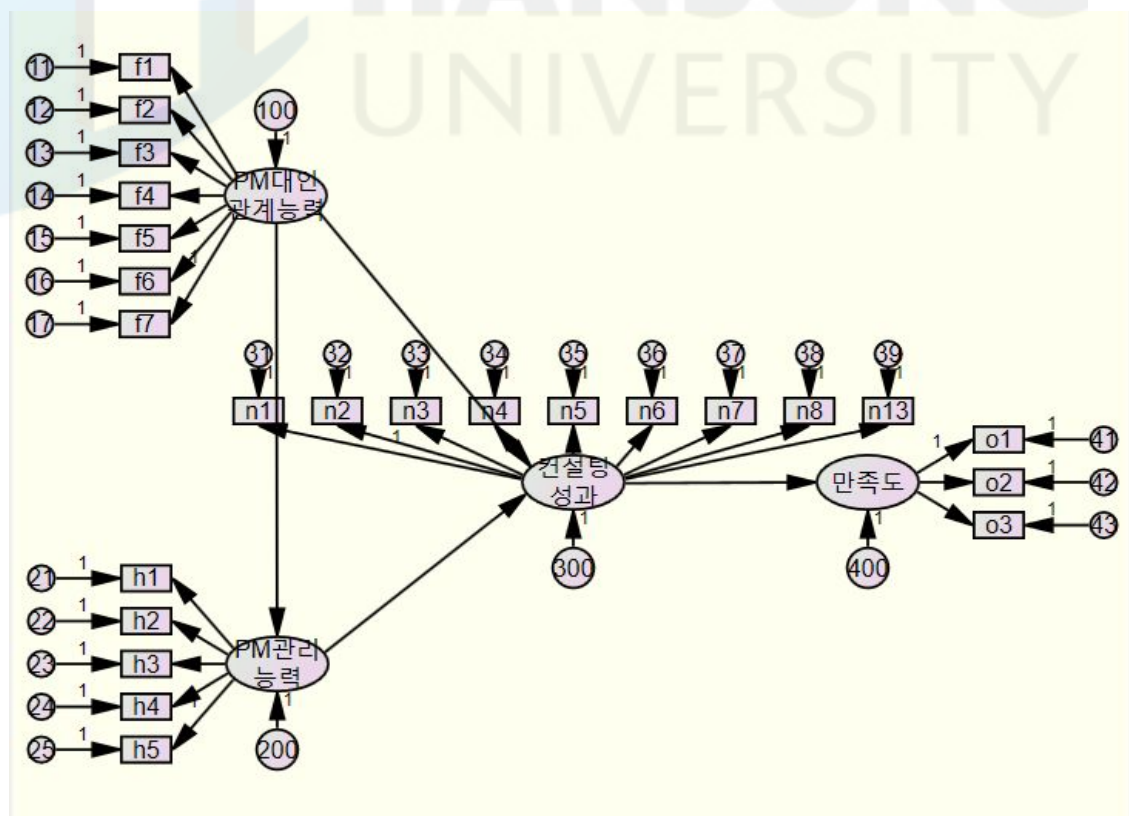
또한, 구조방정식 모형의 측정 모형에 대한 분석 결과는 <표 IV-8>과 같다. 측정모형 분석 결과, PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과, PM컨설턴트 관리능력과 컨설팅 성과, 그리고 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도 모두 유

의수준 5%에 통계적으로 유의하였다.

<표 IV-8> 측정모형 분석 결과

	B	SE	β	t	p
컨설팅 성과 ← PM 대인관계능력	.458	.092	.320	4.994	.000
컨설팅 성과 ← PM 관리능력	.589	.081	.492	7.285	.000
컨설팅 만족도 ← 컨설팅 성과	.914	.060	.884	15.357	.000

구조방정식 모형의 적합도가 적합 기준을 대부분 충족하고 있지 못하여 PM 컨설턴트 대인관계능력과 PM컨설턴트 관리능력사이에 경로추가를 통해 수정된 구조방정식 모형을 제시하였다.



<그림 IV-4> 수정 구조방정식 모형

본 연구모형의 적합도를 확인하기 위하여 측정모형의 적합성을 분석한 결과 Q 값은 2.752로 3.0 미만으로 나타나 모형이 적합한 것으로 나타났으며, GFI는 .783, CFI는 .931, NFI는 .896, NNFI는 .923로 GFI와 NFI가 적합 기준보다 조금 낮게 나타났다. RMR은 .034로 적합기준을 충족하고 있으나, RMSEA는 .092로 적합기준을 벗어나 전반적인 모형의 적합도는 적합하지 않은 것으로 나타났다.

<표 IV-9> 구조방정식 수정모형 적합도

적합지수	권장수준	결과 값
χ^2	χ^2 표에서의 임계치	682.447
p	< 0.05	.000
Q	≤ 3.0	2.752
GFI	≥ 0.9	.783
CFI	≥ 0.9	.931
NFI	≥ 0.9	.896
NNFI(TLI)	≥ 0.9	.923
RMR	$\leq 0.05 \sim 0.08$.034
RMSEA	$\leq 0.05 \sim 0.08$.092

또한, 구조방정식 모형의 측정 모형에 대한 분석 결과는 <표 IV-10>과 같다. 측정모형 분석 결과, PM컨설턴트 대인관계능력과 PM컨설턴트 관리능력, PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과, PM컨설턴트 관리능력과 컨설

팅 성과, 그리고 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도 모두 유의수준 5%에 통계적으로 유의하였다.

<표 IV-10> 수정 측정모형 분석 결과

	B	SE	β	t	p
PM관리능력 ← PM대인관계능력	.866	.087	.742	9.983	.000
컨설팅 성과 ← PM 대인관계능력	.412	.137	.268	3.014	.003
컨설팅 성과 ← PM 관리능력	.595	.120	.452	4.948	.000
컨설팅 만족도 ← 컨설팅 성과	.914	.054	.901	16.869	.000

수정모형의 적합도를 높이기 위해 측정오차의 공분산 여부를 확인해 본 결과 일부 측정오차 간의 공분산을 확인할 수 있었다. 측정오차의 공분산은 동일 잠재변수 내의 측정오차만을 공분산 설정할 수 있는데 수정 구조모형에서 11과12, 16과17, 31과33, 36과37의 공분산을 설정하여 구조모형을 재수정하였다.

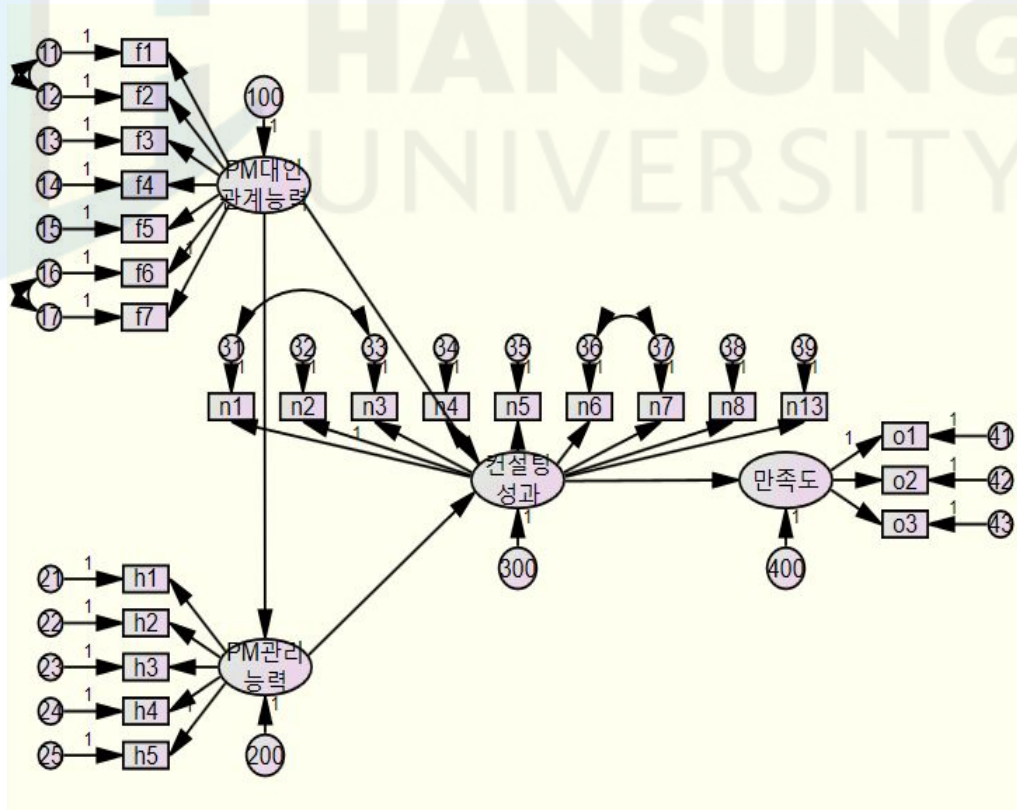
<표 IV-11> 수정 측정모형의 공분산 분석 결과

Covariances: (Group number 1 - Default model)

			M.I.	Par Change
24	<-->	300	4.328	.045
24	<-->	400	4.201	-.028
24	<-->	43	4.258	-.023
24	<-->	23	5.024	.028
25	<-->	41	7.512	-.029
39	<-->	400	14.373	.043
39	<-->	24	4.353	-.025
38	<-->	200	12.798	.042

38	<-->	400	19.636	.045
38	<-->	43	16.227	.033
37	<-->	100	4.185	-.028
37	<-->	300	4.463	.033
37	<-->	43	6.681	-.021
37	<-->	21	9.840	-.029
37	<-->	24	17.195	.045
37	<-->	39	10.934	-.029
37	<-->	38	4.575	-.017
36	<-->	200	5.316	-.025
36	<-->	300	5.581	.035
36	<-->	400	21.292	-.043
36	<-->	21	13.901	-.032
36	<-->	24	9.110	.031
36	<-->	39	4.307	-.017
<u>36</u>	<u><--></u>	<u>37</u>	<u>59.905</u>	<u>.057</u>
35	<-->	300	4.275	-.039
35	<-->	21	7.121	.030
35	<-->	38	4.179	.019
34	<-->	400	5.889	.043
34	<-->	39	5.258	.036
34	<-->	36	11.053	-.043
33	<-->	35	5.079	-.026
31	<-->	400	6.039	-.041
31	<-->	23	12.526	-.055
31	<-->	39	8.382	-.043
31	<-->	38	10.934	-.044
31	<-->	37	11.485	.045
31	<-->	35	7.731	-.043
<u>31</u>	<u><--></u>	<u>33</u>	<u>22.287</u>	<u>.076</u>
31	<-->	32	15.143	.094
11	<-->	300	5.522	.048
11	<-->	24	4.596	-.030
11	<-->	38	4.257	-.021
12	<-->	300	6.184	-.048
12	<-->	38	4.024	-.020
12	<-->	37	4.654	.021
<u>12</u>	<u><--></u>	<u>11</u>	<u>24.607</u>	<u>.061</u>
13	<-->	21	9.120	.037

13	<-->	25	10.659	-.049
14	<-->	200	4.016	-.029
14	<-->	41	7.330	.026
15	<-->	43	6.192	.025
15	<-->	42	6.662	-.027
15	<-->	38	7.108	.027
16	<-->	21	8.064	-.036
16	<-->	24	11.370	.050
16	<-->	11	8.693	-.041
16	<-->	12	5.624	-.031
17	<-->	200	18.995	.072
17	<-->	39	5.119	.029
17	<-->	12	4.309	-.029
17	<-->	13	6.450	-.038
<u>17</u>	<u><--></u>	<u>16</u>	<u>22.512</u>	<u>.073</u>



<그림 IV-5> 구조방정식 재수정모형

재수정된 구조모형을 통해 구조모형의 적합도를 확인해 본 결과 Q 값은 2.201로 3.0 미만으로 나타나 모형이 적합한 것으로 나타났으며, GFI는 .835, CFI는 .953, NFI 는 .918, NNFI 는 .947로 GFI 가 조금 낮게 나타났으나, 나머지 적합도 지수는 .90 이상으로 높게 나타났다. RMR은 .031, RMSEA 는 .076로 적합기준을 충족하고 있어 GFI만이 적합기준을 충족하지 못하고 있다.

강병서, 조철호(2005)에 의하면 구조모형 적합도 확인 결과 적합도의 지수가 권장기준을 완전히 충족하지 못할지라도 나머지 지수들이 권장수준 내에 있다면 연구모형의 적합성은 수용될 수 있다고 하였다. 따라서 본 연구의 재수정된 모형은 적합하다고 할 수 있다.

<표 IV-12> 구조방정식 재수정모형 적합도

적합지수	권장수준	결과 값
χ^2	χ^2 표에서의 임계치	537.149
p	< 0.05	.000
Q	≤ 3.0	2.201
GFI	≥ 0.9	.835
CFI	≥ 0.9	.953
NFI	≥ 0.9	.918
NNFI(TLI)	≥ 0.9	.947
RMR	≤0.05~0.08	.031
RMSEA	≤0.05~0.08	.076

이상과 같이 연구모형과 수정모형, 그리고 재수정모형의 적합도 지수를 비교해 보면 아래<표 IV-13>과 같다.

<표 IV-13> 연구모형과 재수정모형의 적합도 지수 비교

구분	χ^2	p	Q	GFI	CFI	NFI	NNFI	RMR	RMSEA
연구모형	820.374	.000	2.833	.762	.909	.875	.899	.173	.105
수정모형	682.447	.000	2.752	.783	.931	.896	.923	.034	.092
재수정모형	537.149	.000	2.201	.835	.953	.918	.947	.031	.076

따라서, 구조방정식 모형의 측정 모형에 대한 분석 결과는 <표 IV-14>과 같다. 측정모형 분석 결과, PM컨설턴트 대인관계능력과 PM컨설턴트 관리능력은 t값 9.796으로 유의수준 5%에서 유의하였으며 표준화계수 β 는 .742였고, PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과는 t값 3.070으로 유의수준 5%에서 유의하였으며 표준화계수 β 는 .272였다.

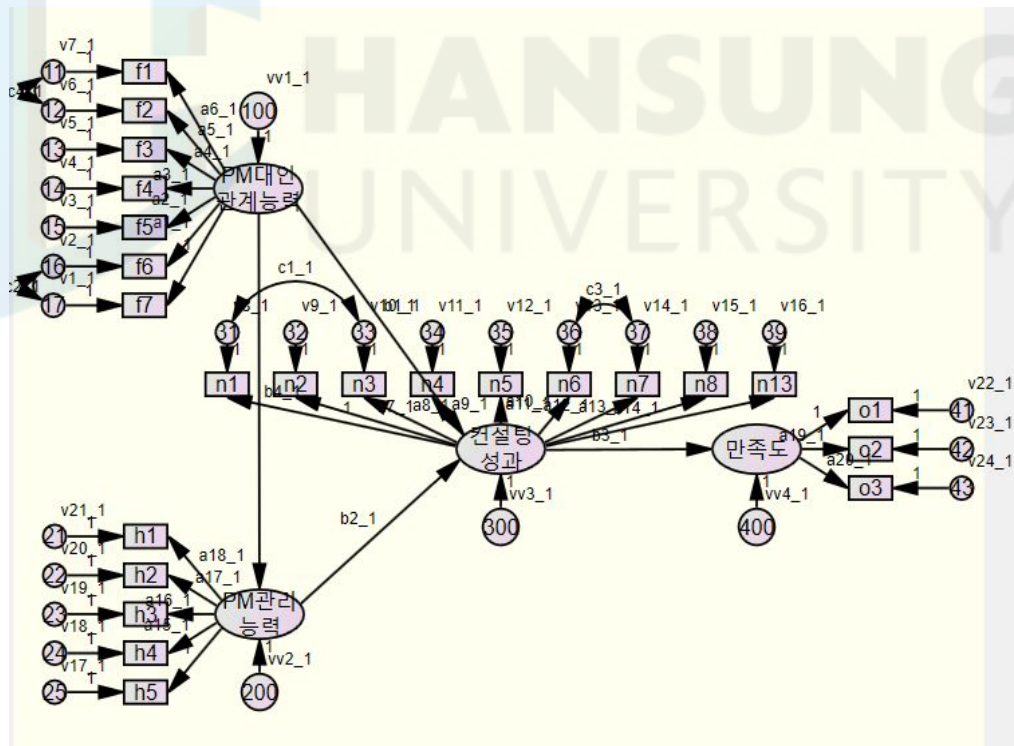
PM컨설턴트 관리능력과 컨설팅 성과의 t값은 5.117로 유의수준 5%에서 유의하였으며 표준화계수 β 는 .466으로 분석되었다. 마지막으로 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도의 t값은 16.391로 유의수준 5%에서 유의하였으며 표준화계수 β 는 .914로 확인되었다.

<표 IV-14> 재수정 측정모형 분석 결과

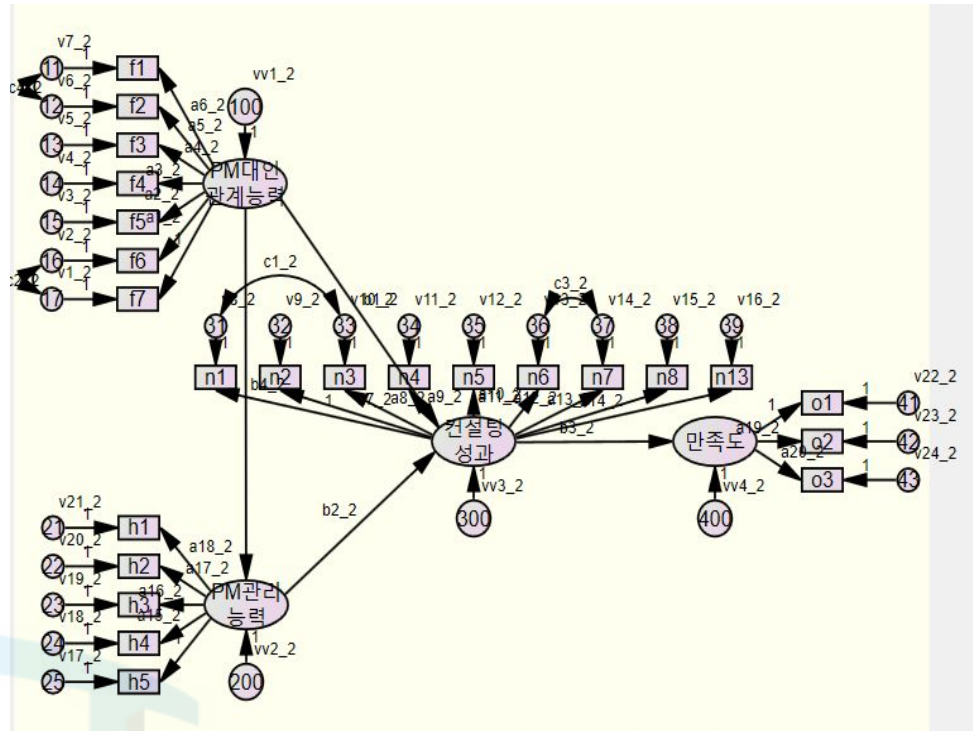
	B	SE	β	t	p
PM관리능력 ← PM대인관계능력	.878	.090	.742	9.796	.000
컨설팅 성과 ← PM 대인관계능력	.414	.135	.272	3.070	.002
컨설팅 성과 ← PM 관리능력	.598	.117	.466	5.117	.000
컨설팅 만족도 ← 컨설팅 성과	.952	.058	.914	16.392	.000

따라서, 회귀모형에 의한 분석결과와 동일하게 가설 H1. PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다와 가설 H3. PM컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 미치는 영향은 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었다고 할 수 있다.

연구가설 H2 : PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 수진기업의 참여도에 따라 조절될 것이다를 확인하기 위해 재수정에 의해 완성된 구조모형을 통해 수진기업의 참여도 즉, 적극적으로 컨설팅에 참여한 집단과 소극적으로 참여한 집단 간의 조절효과를 확인하기 위하여 설문 결과값의 평균(3.76)보다 큰 값으로 응답한 집단은 적극 참여 집단으로, 평균(3.76) 보다 작은 값으로 응답한 소극 참여 집단으로 구분하여 구조모형에 두 그룹으로 나누어 <그림 IV-6>과 <그림 IV-7>같이 반영하여 분석하였다.



<그림 IV-6> 적극참여집단 구조모형



<그림 IV-7> 소극참여집단 구조모형

PM컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 고객의 참여가 적극적 혹은 소극적 여부에 따른 차이를 파악하기 위해 수진기업의 참여도가 적극적인 집단과 소극적인 집단으로 구분하여 구조방정식 모델을 분석한 결과 PM컨설턴트 대인관계능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 적극적인 참여 집단의 표준화 계수는 .159($t=1.339$, $p=0.181$)이고, 소극적 참여집단의 표준화 계수는 .098($t=.840$, $p=0.401$)이었고 두 표준화 계수에 대한 차이의 검정통계량은 $t=0.388$ 이었다.

또한 PM컨설턴트 관리능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 적극적 참여 집단의 표준화 계수는 .177 ($t=1.498$, $p=0.134$)이고, 소극적 참여집단의 표준화 계수는 .592($t=4.660$, $p=0.000$)이었다. 그리고 두 경로계수에 대한 차이의 검정통계량은 $t=3.700^{***}$ 으로 PM컨설턴트 대인관계능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 참여 집단 간의 차이는 통계적으로 유의하지

않아 수진기업 참여도에 따른 조절효과를 보이지 않았다.

그러나 PM컨설턴트 관리능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 참여 집단 간의 차이는 모두 5% 유의수준에서 통계적으로 유의하여 수진기업의 참여도에 따른 조절효과가 있음을 알 수 있었다.

구조모형에 대한 적합도 분석 결과를 보면 아무런 제약을 가하지 않은 초기 연구모델과 수진기업의 참여도에 따른 PM컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 성과에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 제약모델을 비교하였다.

그 결과 초기모델은 χ^2 값이 941.866로 나타났으며 제약모델은 χ^2 값이 1,002.741로 높아졌음을 알 수 있다. GFI값은 0.755에서 0.742로, AGFI값은 0.699에서 0.698로, NFI값도 0.824에서 0.813으로, CFI값은 0.906에서 0.898로 낮아졌음을 알 수 있었고 RMR값은 0.040에서 0.124로 높아짐을 알 수 있었다.

이러한 모델 간의 차이가 유의적인 차이가 있는지를 살펴 본 결과, 초기 모델과 제약모델의 χ^2 차이값은 60.875, df의 차이값은 24로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의함을 알 수 있다.

즉 수진기업의 참여도에 따라서 PM컨설턴트의 역량에 따라 컨설팅 성과에 조절하는 영향이 있음을 알 수 있었다.

<표 IV-15> 수진기업 참여도의 조절효과에 대한 가설검증 결과

	적극적 참여 집단			소극적 참여 집단			두 집단 차이검정 (t-값)	가설 채택 여부
	β	S.E	t	β	S.E	t		
PM대인관계능력 → 컨설팅 성과	0.159	0.101	1.339	0.098	0.313	0.840	0.388	기각
PM관리능력 → 컨설팅 성과	0.177	0.092	1.498	0.592	0.217	4.660***	3.700	채택
기본모델	$\chi^2=941.866$, $df=488$, $GFI=0.755$, $AGFI=0.699$, $NFI=0.824$, $CFI=0.906$, $RMR=0.040$							
제약모델	$\chi^2=1,002.741$, $df=512$, $GFI=0.742$, $AGFI=0.698$, $NFI=0.813$, $CFI=0.898$, $RMR=0.124$							
모델간 차이 검정	$\chi^2=60.875^{***}$, $df=24$, $GFI=0.013$, $AGFI=0.001$, $NFI=0.011$, $CFI=0.008$, $RMR=0.084$							

3. 가설검증 결과

본 연구에서는 선행 연구자들의 구체화된 개념과 이론적 배경을 바탕으로 PM 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 또한 PM컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 수진기업의 참여도에 따른 조절효과를 볼 목적을 갖고 총 3개의 가설을 세워 SPSS 19.0 패키지와 AMOS 19.0 패키지를 통하여 분석한 결과 3개의 가설이 모두 채택되었으며, 그 결과에 대한 구조방정식 모형을 만들어 적합도에 대한 검증 내용을 정리하면 다음과 같다.

연구가설 H1은 PM컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와의 관계를 확인하기 위해

가설을 수립한 것으로 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것이었다.

그 결과 컨설턴트 역량의 구성개념을 PM컨설턴트의 대인관계능력과 관리능력으로 구분되는데 그 중 PM컨설턴트 대인관계능력은 표준화 계수 0.272 ($t=3.070$), $p=0.002$ 로서 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 PM컨설턴트의 관리능력은 표준화 계수 .466($t=5.117$), $p=.000$ 으로 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 분석되어 가설 H1. PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

연구가설 H2는 PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 수진기업의 참여도에 따라 조절될 것이라는 것이었다. 이를 기존의 초기모델에서 수진기업 참여도에 따른 적극적 참여 집단과 소극적 참여 집단으로 구분한 제약모델을 만들어 구조모형을 통해 이러한 모델 간의 차이가 유의적인 차이가 있는지를 살펴 본 결과, 초기모델과 제약모델의 χ^2 차이값은 60.875, df의 차이값은 24로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의함을 알 수 있었다.

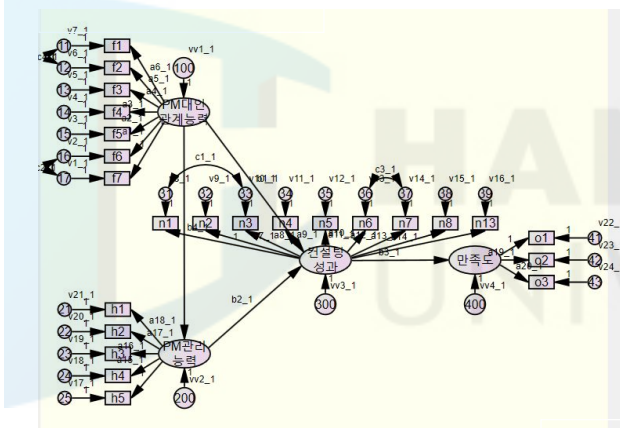
즉 가설 H2 PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 수진기업의 참여도에 따라 조절될 것이라는 가설은 채택되었다.

연구가설 H3은 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도와의 관계를 확인하기 위해 가설을 수립한 것으로 컨설팅 성과가 컨설팅 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것이었다. 그 결과 표준화 계수 0.914($t=16.392$), $p=0.000$ 로서 가설 H3. 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

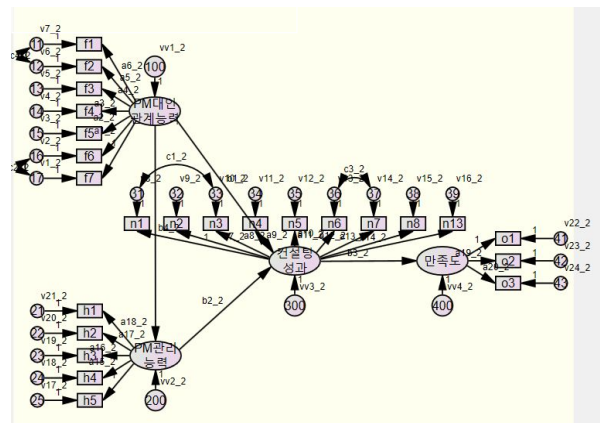
<표 IV-16> 측정모형 분석 결과

	B	SE	β	t	p
PM관리능력 ← PM대인관계능력	.878	.090	.742	9.796	.000
컨설팅 성과 ← PM 대인관계능력	.414	.135	.272	3.070	.002
컨설팅 성과 ← PM 관리능력	.598	.117	.466	5.117	.000
컨설팅 만족도 ← 컨설팅 성과	.952	.058	.914	16.392	.000

적극적 참여 집단



소극적 참여 집단



<그림 IV-8> 구조방정식 제약모델

<표 IV-17> 수진기업 참여도의 조절효과에 대한 가설검증 결과

	적극적 참여 집단			소극적 참여 집단			두 집단 차이검정 (t-값)	가설 채택 여부
	β	S.E	t	β	S.E	t		
PM대인관계능력 → 컨설팅 성과	0.159	0.101	1.339	0.098	0.313	0.840	0.388	기각
PM관리능력 → 컨설팅 성과	0.177	0.092	1.498	0.592	0.217	4.660***	3.700	채택
기본모델	$\chi^2=941.866$, df=488, GFI=0.755, AGFI=0.699, NFI=0.824, CFI=0.906, RMR=0.040							
제약모델	$\chi^2=1,002.741$, df=512, GFI=0.742, AGFI=0.698, NFI=0.813, CFI=0.898, RMR=0.124							
모델간 차이 검정	$\chi^2=60.875^{***}$, df=24, GFI=0.013, AGFI=0.001, NFI=0.011, CFI=0.008, RMR=0.084							

V. 결론

제 1 절 연구결과의 요약 및 시사점

경영패러다임은 특정 시대에 기업경영에서 나타나는 수많은 현상들을 이해하는 사고의 틀이다. 따라서 경영환경의 변화는 새로운 경영패러다임의 변화를 초래하며, 결국 지배적인 가치판단 기준 및 성공적 기업경영을 위한 원리의 변화를 요구한다. 그러나 경영자에게 무엇보다 중요한 것은 현재보다는 미래의 경영환경 변화를 예측하고 그 예측에 따라 기업경영방식의 변화를 선도하는 것이다.

이런 내용을 반영하듯 최근 경영환경은 애플의 아이폰처럼 올챙이가 개구리로 변태할 때 아가미 호흡에서 폐호흡으로 바뀌면서 내장기관도 모두 바뀌어야 하듯 일종의 변혁이 아니라 진화하듯 기존의 패러다임을 바꾸는 혁신을 통해 글로벌화 되는 기업들이 증가하고 있는 추세라고 할 수 있다.

이렇듯 리더에 따라 기업의 운명이 좌우됨에 따라 요즈음 리더의 역할이 강조되고 있다. 리더십 분야의 고전으로 꼽히는 세계적인 베스트셀러인 John C. Maxwell은 리더십 불변의 법칙이란 저서에서 리더십은 영향력이다. 지위나 권력이 아닌 영향력이 리더십의 척도다라 정의하고 만일 당신이 스스로 리더라고 생각한다고 하더라도 당신의 말과 행동이 누구에게도 영향력을 끼치지 않는다면 당신은 리더가 아니라고 하였다.

그렇다면 정부에서 중소기업의 경쟁력 제고하기 위한 사업의 하나로 매년 시행하고 있는 정부지원 컨설팅 사업의 수행 절차를 살펴보면 컨설팅사 또는 컨설턴트의 모집을 통해 전문가 POOL을 구성해 놓은 상태에서 기업을 모집한 후 신청기업들에 대한 평가를 통해 수진기업을 선정하고, 선정된 기업으로 하여금 컨설팅사나 컨설턴트를 선택하는 방식으로 운영되고 있다.

즉, 컨설팅 사업에 참여한 수진기업이 중소기업청에서 선발한 경영지도사나 기술지도사를 보유하고 있는 컨설팅사나 자격증을 보유한 컨설턴트를 선정한다는 의미인데, 신동주(2012)에 의하면 중소기업에서 컨설팅사나 컨설턴트를 선정할 경우 컨설팅사나 컨설턴트가 이미 사전에 수진기업 마케팅을 통하여 선정될 수 있도록 사적으로 교감하는 경우도 있다는 것을 지적하여 이에 대한 개선을 시사하였다.

기존의 선행연구에서는 정부에서 매년 예산을 지원하고 있는 컨설팅 지원 사업에서 컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 서비스품질과 만족도 그리고 컨설팅 성과와 관련된 연구는 진행되어 왔다. 그렇다면 최근의 경영환경을 반영하여 정부 지원 컨설팅사업에서 리더역할을 하고 있는 PM컨설턴트의 역량에 따라 수진기업들이 체감하고 있는 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도에 어떠한 영향을 미치고 있는 지 그리고 수진기업의 참여도에 따라 성과 차이를 조절하는 지를 확인해 보고자 하였다.

연구가설 H1. PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설과 연구가설 H2. PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 미치는 영향은 수진기업의 참여도에 따라 조절될 것이라는 가설을 조절회귀분석을 통해 확인하였다.

PM컨설턴트 역량의 탐색적 요인분석을 통해 PM컨설턴트 역량은 PM컨설턴트 대인관계능력과 PM컨설턴트 관리능력으로 구성개념을 이루고 있으므로 먼저 PM컨설턴트 대인관계능력과 컨설팅 성과와의 관계에 있어 수진기업의 참여도에 따라 조절효과가 있는 지 확인하기 위해 조절회귀분석을 실시하였다.

그 결과 수정된 R제곱값은 .680으로 회귀모형에 의해 총 변동의 68%가 설명된다고 할 수 있으며, 이때의 PM컨설턴트 대인관계능력은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 14.701, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고

표준화 계수는 .864인 것을 알 수 있었으며, 수진기업 참여도는 컨설팅 성과에 대하여 t값이 5.729, 유의확률 .000로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 1.463인 것을 알 수 있었다. PM컨설팅 대인관계능력과 수진기업 참여도의 상호작용의 t값은 -5.165, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 -1.417인 것을 알 수 있었다.

따라서 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주고 있는 유사 조절변수로 PM컨설팅 대인관계능력이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 수진기업의 참여도가 적극적 혹은 소극적에 따라 컨설팅 성과를 조절한다고 할 수 있다.

다음은 PM컨설팅 역량 중 PM관리능력과 컨설팅 성과와의 관계에서 수진기업의 참여도에 따라 조절효과가 있는 지 확인하기 위해 조절회귀분석을 실시하였다.

수정된 R제곱값은 .699로 회귀모형에 의해 총 변동의 69.9%가 설명된다고 할 수 있으며, 이때의 PM컨설팅 관리능력은 컨설팅 성과에 대하여 t값이 16.097, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 .783인 것을 알 수 있었고, 수진기업 참여도는 컨설팅 성과에 대하여 t값이 7.681, 유의확률 .000로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 2.060인 것을 알 수 있었다. PM컨설팅 관리능력과 수진기업 참여도의 상호작용의 t값은 -6.724, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있고 표준화 계수는 -1.873인 것을 알 수 있었다.

따라서 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주고 있는 유사 조절변수로 PM컨설팅 관리능력이 컨설팅 성과에 영향을 미치는 과정에서 수진기업의 참여도가 적극적 혹은 소극적에 따라 컨설팅 성과를 조절한다고 할 수 있다.

그래서 연구가설 H1. PM컨설팅 역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미

칠 것이라는 가설과 연구가설 H2. PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 미치는 영향은 수진기업의 참여도에 따라 조절될 것이라는 가설은 모두 지지되었다고 할 수 있다.

또한 연구가설 H3. 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 가설에 대한 검증을 위해 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도에 대한 회귀분석을 실시하였다. 그 결과, 회귀모형의 적합도는 F값이 698.610, 유의확률 .000에서 통계적으로 유의하며 회귀모형에 의해 설명되는 설명력 R제곱의 값이 .771으로 총 변동의 77.1%가 회귀모형에 의하여 설명된다고 할 수 있다.

또한 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 대하여 t값이 26.431, 유의확률 .000으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 확인할 수 있었다. 따라서, 가설 H3. 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 정(+)의 영향을 줄 것이라는 지지되었다고 할 수 있다.

Benrler(1978)는 측정모형은 구성개념타당성에 대하여 전반적이고 확증적인 평가를 가능하게 해준다 했으며, Cambell & Fiske(1959)는 집중타당성과 판별타당성에 대해서도 확증적인 평가를 가능하게 해준다 하였다. 따라서 회귀모형에 의한 분석 결과를 토대로 측정모형분석을 통해 공분산구조분석의 가능성을 타진해 보았다.

그 결과 수차례의 구조방정식 모형 수정을 통해 구조모형의 적합도를 확인해 본 결과 Q 값은 2.201로 3.0 미만으로 나타나 모형이 적합한 것으로 나타났으며, GFI는 .835, CFI는 .953, NFI 는 .918, NNFI 는 .947로 GFI 가 조금 낮게 나타났으나, 나머지 적합도 지수는 .90 이상으로 높게 나타났다. RMR은 .031, RMSEA 는 .076로 적합기준을 충족하고 있어 GFI만이 적합기준을 충족하지 못하고 있다.

그러나 강병서, 조철호(2005)에 의하면 구조모형 적합도 확인 결과 적합도의 지수가 권장기준을 완전히 충족하지 못할지라도 나머지 지수들이 권장수준 내에 있다면 연구모형의 적합성은 수용될 수 있다고 하였다. 따라서 본 연구의 재수정된 모형은 적합하다고 할 수 있다.

그리고 PM컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 고객의 참여가 적극적 혹은 소극적 여부에 따른 차이를 파악하기 위해 수진기업의 참여도가 적극적인 집단과 소극적인 집단으로 구분한 제약모형을 만들어 분석한 결과 PM컨설턴트 대인관계능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향에서 적극적 참여 집단의 표준화 계수는 .159($t=1.339$, $p=0.181$)이고, 소극적 참여집단의 표준화 계수는 .098($t=.840$, $p=0.401$)이었고 두 표준화 계수에 대한 차이의 검정통계량은 $t=0.388$ 이었다.

또한 PM컨설턴트 관리능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 적극적 참여 집단의 표준화 계수는 .177 ($t=1.498$, $p=0.134$)이고, 소극적 참여집단의 표준화 계수는 .592($t=4.660$, $p=0.000$)이었다. 그리고 두 경로계수에 대한 차이의 검정통계량은 $t=3.700^{***}$ 으로 PM컨설턴트 대인관계능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 참여 집단 간의 차이는 통계적으로 유의하지 않아 수진기업 참여도에 따른 조절효과를 보이지 않았으나 PM컨설턴트 관리능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 참여집단 간의 차이는 모두 5% 유의수준에서 통계적으로 유의하여 수진기업의 참여도에 따른 조절효과가 있음을 알 수 있었다.

구조모형에 대한 적합도 분석 결과를 보면 아무런 제약을 가하지 않은 초기 연구모형과 수진기업의 참여도에 따른 PM컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 성과에 유의적인 영향을 미칠 것이라는 제약모형을 비교하였다.

그 결과 초기모형은 χ^2 값이 941.866로 나타났으며 제약모형은 χ^2 값이

1,002.741로 높아졌음을 알 수 있다. GFI값은 0.755에서 0.742로, AGFI값은 0.699에서 0.698로, NFI값도 0.824에서 0.813으로, CFI값은 0.906에서 0.898로 낮아졌음을 알 수 있었고 RMR값은 0.040에서 0.124로 높아짐을 알 수 있었다.

이러한 모델 간의 차이가 유의적인 차이가 있는 지를 살펴 본 결과, 초기 모델과 제약모델의 χ^2 차이값은 60.875, df의 차이값은 24로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의함을 알 수 있다. 즉 수진기업의 참여도에 따라서 PM컨설턴트의 역량에 따라 컨설팅 성과에 조절하는 영향이 있음을 알 수 있었다.

최종적으로 구조방정식 모형에 의해 도출된 결과를 정리하면 연구가설 H1은 PM컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와의 관계를 확인하기 위해 가설을 수립한 것으로 PM컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것이었다.

그 결과 컨설턴트 역량의 구성개념을 PM컨설턴트의 대인관계능력과 관리능력으로 구분되는데 그 중 PM컨설턴트대인관계능력은 표준화 계수 0.272 ($t=3.070$), $p=0.002$ 로서 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며 PM컨설턴트의 관리능력은 표준화 계수 .466($t=5.117$), $p=.000$ 으로 컨설팅 성과에 5% 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 분석되어 가설 H1. PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 채택되었다.

연구가설 H2는 PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 수진기업의 참여도에 따라 조절될 것이라는 것이었다. 이를 기존의 초기모델에서 수진기업 참여도에 따른 적극적 참여 집단과 소극적 참여 집단으로 구분한 제약모델을 만들어 구조모형을 통해 이러한 모델 간의 차이가 유의적인

차이가 있는 지를 살펴 본 결과, 초기모델과 제약모델의 χ^2 차이값은 60.875, df의 차이값은 24로 유의수준 5%에서 통계적으로 유의함을 알 수 있었다. 즉 가설 H2 PM컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어 수진기업의 참여도에 따라 조절될 것이 라는 가설은 채택되었다.

연구가설 H3은 컨설팅 성과와 컨설팅 만족도와의 관계를 확인하기 위해 가설을 수립한 것으로 컨설팅 성과가 컨설팅 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것이었다. 그 결과 표준화 계수 0.914($t=16.392$), $p=0.000$ 로서 가설 H3. 컨설팅 성과는 컨설팅 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이 라는 가설은 채택되었다.

결과적으로 PM컨설턴트의 역량인 자기인식, 감정관리, 직관력, 의견수렴, 설득능력, 동기부여, 성실성 등의 대인관계능력과 자원관리, 의사소통, 권한위임, 팀 육성, 결단력 등의 관리능력은 기간준수, 예산 내 수행여부, 컨설팅의 목표 달성, 컨설팅의 실제 활용 정도, 기업이익에의 기여도, 의사결정 능력 또는 업무 수행능력 향상, 유사문제 해결능력 보유, 컨설팅 수행의 전반적인 성공 등 컨설팅 성과에 영향을 주며 이 과정에서 수진기업의 참여도에 따라 그 성과가 조절된다는 것을 알 수 있었다.

그러므로 정부에서 시행하고 있는 컨설팅 지원사업에 대하여 수진 중소기업들의 컨설팅 성과와 만족도를 체감하기 위해서는 투입되는 PM컨설턴트들의 대인관계능력과 관리능력 모두 중요하다는 것을 알 수 있다.

따라서 중소기업청에서 선발한 경영지도사나 기술지도사를 보유하고 있는 컨설팅사나 자격증을 보유한 컨설턴트를 선정하도록 하는 현 제도에서는 PM컨설턴트에 대한 별도의 선발기준이 없으므로 대인관계능력과 관리능력을 겸비한 PM컨설턴트가 중소기업 컨설팅에 투입할 수 있도록 제도적 보완이 되어야 정부에서 중소기업의 경쟁력 제고를 소기의 목적으로 시행하고 있는 컨설팅 지원사업에 대하여 제대로 된 효과가 나타날 수 있으리라 생각

한다.

제 2 절 연구의 한계와 향후 연구방향

정부에서 지원하고 있는 컨설팅 사업에 대하여 수진받은 중소기업들은 PM컨설턴트 역량에 따라 컨설팅 성과에 영향을 주며 이 과정에서 수진기업의 참여도에 따라 성과가 조절된다고 하였다.

그러나 이 분석내용을 상세히 들여다보면 수진기업의 참여도에 따라 PM컨설턴트의 대인관계능력은 컨설팅 성과에 대하여 조절효과가 없으나 PM컨설턴트의 관리능력은 컨설팅 성과에 조절효과가 있는 것을 살펴 보았다. 특히, PM컨설턴트의 관리능력은 자원관리, 의사소통, 권한위임, 팀 육성, 결단력 등을 의미하는데 적극적 참여 집단보다 소극적 참여 집단에서는 PM컨설턴트의 관리능력에 의해 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 컨설턴트의 핵심역량이 많지만 PM컨설턴트 역량에 대한 구성요인을 추출하는데 있어 대인관계능력과 관리능력만을 사용하여 연구하였는데 이에 보다 체계적인 역량 특성분류와 세부적인 역량요인 도출이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 PM컨설턴트 역량을 평가함에 있어 정부에서 지원하고 있는 컨설팅사업은 규모가 크지 않아 대부분 1인 컨설팅이 대부분을 차지하고 있고 실제적으로 PM컨설턴트를 포함하여 여러 명이 함께 수행한 컨설팅은 그리 많지 않다. 따라서 본 연구는 정부지원을 받은 수진기업에서만 평가하였기에 다소

편협된 정보가 될 수 있다는 점이다. 향후 연구에서는 컨설팅 규모가 커서 PM 컨설턴트와 여러 명의 컨설턴트가 조직된 규모가 큰 컨설팅을 수진받은 기업을 대상으로 연구대상을 확대할 필요가 있다.

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 PM컨설턴트 역량과의 관계를 확인해 볼 필요가 있다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

강병서, “다변량통계학”, 한경사, 2005

강병서, 조철호, “물류서비스에서 고객만족과 재구매의도의 선행요인에 관한 연구 :인터넷 쇼핑물 물류를 중심으로”, 2005

곽홍주, “컨설팅 성과의 설명력에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구”, 경기대학교 서비스 경영대학원, 박사학위논문, 2008

국승오, “학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 교사의 효능감과 조직몰입에 미치는 영향”, 공주대학교 박사학위논문, 2008

김광용, 김명섭, 이채언, 이용희, 『비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용』, 도서출판 청람, 2008

김남현, “리더십 : 이론·응용·비판·측정·사례”, 경문사, 2006

김민수, “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향-리더-구성원 교환관계의 조절효과를 중심으로”, 상지대학교 석사학위 논문, 2012

김상훈, “자영업 컨설팅이 소상공인의 사업성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 중앙대학교 경영학, 석사학위논문, 2009

김용성, “中小企業컨설팅 支援事業의 成功要因에 關한 研究 : 쿠폰제 컨설팅 지원사업을 중심으로”, 한성대학교 석사학위, 2009

김은주, “리더의 동기부여 언어가 세무공무원들의 자아존중감과 자기효능감 그리고 조직몰입에 미치는 영향”, 수원대학교 박사논문, 2013

김은홍, 김화영, “SI 프로젝트에 있어서 프로젝트 관리자의 역량과 리더십 유형이 프로젝트 성과와 고객만족에 미치는 영향”. 한국경영과학회, 제31권 제4호, 2006

김익성, “중소기업 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 발전전략 연구”, 중

- 소기업연구원, 2008
- _____, “중소기업 컨설팅이 경영성과에 미치는 영향 분석”, 『한독사회과학논총』, 18권 1호, 한독사회과학회, 2008
- 김종인, “리더양성과 Action Learning실천사례”, 산업교육연구 Vol9, 2003
- 김진모, “인적자원 개발을 위한 직무역량 규명”, 한국농촌지도학회지, 2001
- 김해홍, “신제품 개발 프로젝트 관리자의 리더십이 프로젝트 성과에 미치는 영향 : 리더십의 특성과 역량을 중심으로”, 한양대학교 석사학위논문, 2013
- 김희백, “변혁적 목회리더십 개발과 적용 : 변혁적 리더십 이론을 중심으로”, 2011
- 남상익, “컨설팅 지원사업이 기업의 혁신활동에 미치는 영향에 대한 연구”, 2009
- 문용은, “IS개발 프로젝트 관리자의 지식과 기술 그리고 경력개발경로”. 한국경영정보학회, 제4권 제2호, 2002
- 문효승, “중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구”, 한성대학교 석사학위, 2012
- 박대환, “서비스제공자의 친사회적 행동에 미치는 선행변수들간의 구조적 관계 : 호텔 식음료부서를 중심으로”, 2002
- 박형렬, “탁월한 목회 리더십”, 치유사, 1994
- 배정훈, “동기부여론”, 형성출판사, 2012
- 변종수, “창업기업의 경영컨설팅 성과 영향요인에 관한 연구”, 한밭대학교 창업경영대학원, 석사학위논문, 2008
- 신동주, “컨설팅트의 역량이 컨설팅 서비스 품질, 컨설팅 성과 및 재이용 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 2012
- 신상복, “경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향 연구”, 2012
- 신유근, 조직행동론. 다산출판사, 1987
- 심종섭, “중소기업 컨설팅이 기업에 미치는 만족도와 성과에 관한 연구”, 2012
- 신진규, “백화점 서비스 품질의 평가와 만족 및 거래의도에 관한 연구”, 1999
- 신청담, “프로젝트 관리자 양성을 위한 실증적 연구”. 석사학위논문, 한국외

- 국어대학교 경영정보대학원, 1996
- 안재성, 프로젝트 관리실무. 개정판 2판. 제이에스팩토리, 2007
- 안태준, “프로젝트 리더십 역량이 프로젝트 성공에 미치는 영향에 관한 실증 연구”, 단국대학교 박사학위 논문, 2012
- 양석균, “조직상황특성이 리더십역량교육성과에 미치는 영향”, 가톨릭대학교 박사학위 논문, 2009
- 오창송, “프로젝트 리더의 리더십 유형과 리더십 역량이 프로젝트 성과에 미치는 영향, 2014
- 오헌석, “역량중심 인적자원 개발의 비판과 쟁점 분석”, 경영교육연구, 2007
- 유은희, “사서교사의 리더십 역량 개발에 관한 연구”, 2007
- 육헌영, “중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향 : 정부 지원 중소기업 컨설팅을 중심으로”, 한성대학교 석사학위, 2013
- 윤성환, “컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 숭실대학교 경영학과, 석사학위논문, 2008
- 이강락, “컨설팅 프로페셔널”. 북21, 2003
- 이강봉, “국내기업 HRD 담당자의 성인 교육적 핵심역량 분석”, 평생연구, HRD연구, Vol4, 2008
- 이국희, “기업정보 시스템의 평가를 위한 모형”, 한국경영정보학회, 1992
- 이덕희, “경영컨설팅 서비스품질이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대 경영학과, 석사학위논문, 2008
- 이석재, 18가지 리더십 핵심역량을 개발하라. 김앤김 북스, 2002
- 이유재, 김우철, “물리적 환경이 서비스 품질 평가에 미치는 영향에 관한 연구 : 이업종간 비교”, 1998
- 이철상, “호텔종사자의 리더십지각이 리더십유효성에 미치는 영향과 직무특성의 조절효과”, 인적자원관리연구, 2012
- 이한검, :환경적응론적 리더십론의 비판적 연구 - ① 미시적 관점에서의 환경적응론의 적용영역“, 경영연구, 1998

이혜정, 박준기, 이정우, “IT프로젝트 관리자의 리더십 역량: 팀 내 사회적 자본 관점에서”. 한국IT서비스학회, 제10권 제4호, 2011

이지은, 서창석, 김승철, “컨설턴트 역량모델에 관한 연구”, 『경영관련학회 통합학술대회 논문집』, 서강대학교, 2010

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

장영, "경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석", 한국과학기술원 박사학위논문, 1996

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

정미라, “경영컨설팅의 서비스품질이 경영자원 능력 향상 및 경영성과에 미치는 영향”, 2012

정병을, “공공의료기관장의 변혁적-거래적 리더십이 조직유효성에 미치는 영향”, 2009

조민호, 설종웅, “컨설팅 프로세스의 새로운 제안”, 1999

조영대, 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남부도서, 2005

조운익, "중소기업 컨설팅의 서비스 품질과 만족도 분석", 한성대학교 석사학위논문, 2010

중소기업기술정보진흥원, “2009 쿠폰제컨설팅지원사업 성과평가체제 구축 및 성과분석(<http://www.smbacon.go.kr>)”, 2009

중소기업청, "중소기업컨설팅 산업백서", 2008

진해광, “경영컨설팅 회사의 전략적 제휴가 성과에 미치는 영향“, 부 경대, 석사학위논문, 2010

채서일, “사회과학조사방법론”, 3판, 비엔엠북스, 2001

천동필, “프로젝트 성과에 영향을 미치는 리더십 요인에 관한 규명: 프로젝트 유형 및 팀 규모를 고려하여”, 성균관대학교 일반대학원, 석사학위

- 논문, 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
- 최봉기, “행정조직문화와 단체장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 : 경상남도 기초자치단체를 중심으로, 한국지방자치연구, 2010
- 통계청, "제9차 한국표준산업분류", 2008
- 한국경영기술지도사회, "컨설팅부문", <http://www.kmtca.or.kr>, 2008
- 한연옥, “프로젝트관리자 역량이 프로젝트성과에 미치는 영향”, 숭실대학교, 경영학 석사학위논문, 2007
- 홍성완 외, “완벽한 컨설팅”. 인사이드, 2010
- 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

Bass, B.M., *Handbook of Leadership: Theory, Research and Application*
s. Free Press, 1990

Baron, R.M. and D.A. Kenny, "The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp. 1173–1182.. 1986

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

Bryman. Alan, "The Generalizability of Implicit Leadership Theory", *The Journal of Social Psychology*, Volume 127, Issue 2, 1986

Byrd, T.A. and D.E. Turner, "An Exploratory Analysis of the Value of the Skills of IT Personnel: Their Relationship to IS Infrastructure and Competitive Advantage". *Decision Sciences*, Vol.32, No.1, pp. 21–54. 2001

Campbell, Donald T. and Duncan W. Fiske, "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait Multimethod Matrix, *Psychological Bulletin*, 56, p81–105, 1959

Churchill, Gilbert A. Jr. and Carol Surprenant, "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 491 –504., 1982

Cronin, J.J.Jr.,Brady,M.K.& Hult,G.T.M.,"Assessing the Effect of Quality

- Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intention in Service Environment", *Journal of Retailing*, Vol.76, pp.193–218, 2000.
- 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
- Engel J. F., Blackwell R.D. and Miniard P.W., "Consumer Behavior", 8th ed. N.Y : The Dryden Press, 1995
- Fornell C, "A National Customer Satisfaction Barometer : The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56 (Jan), 6~21, 1988
- Fritz, Steele., Consulting for organizational change, Univ of Massachusetts Press, pp.9–12. 1975
- Geoghegan, L. and V. Dulewicz(2008) "Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?". *Project Management Journal*, Vol.39, No.4, pp. 58–67.
- Gilbert A. Churchill JR., and Carol Surprenant, "An investigation into the determinants of customer satisfaction", 1982
- Gilbert A. Churchill JR., and Carol Surprenant, "An investigation into the determinants of customer satisfaction", 1982
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard, and Dewey E. Johnson. "Management of organizational behavior." 1988.
- Howard, John A and Sheth, Jagdish N., "theory of buyer behavior", 1969
- Hunt, H. K., "Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction

- ion and Dissatisfaction", Marketing Science Institute, Masterdisse
rtation, Cambridge, p.72–91, 1977.
- James LR, Mulaik SA, Brett JM. Causal analysis: Assumptions, models,
and data. Beverly Hills, CA: Sage; 1982
- John C. Maxwell, "The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them
and People Will Follow You", 1998
- Katz, R.L., "Skills of an Effective Administrator". Harvard Business Review,
Vol.52, No.5, pp. 90–102. 1974
- Katz and Kahn, "The social psychology of organizations, New York:
Wiley, . pp489, 1978
- Kerzner, "Advanced Project Management: Best Practices on Implementati
on". John Wiley & Sons, 1984
- Kotter, J. P., "Forces for Change : How Leadership Differs From, Mana
gement", New York, The Free Press., 1990
- Kubr, M., *How the Select and Use Consultants*, 2nd, ILO, Geneva, 1996
- Kuhn, "과학적 혁명의 구조", 1962
- Lampel, J., "The Core Competencies of Effective Project Execution: The
Challenge of Diversity". International Journal of Project Manage
ment, Vol.19, No.8, pp. 471–483. 2001
- Lee, D.M.S., E.M. Trauth, and D. Farwell "Critical Skills and Knowledge
Requirements of IS Professionals: A Joint Academic/Industry Inv
estigation". MIS Quarterly, Vol.19, No.3, pp. 313–340. 1995
- Lientz, B.P. and K.P. Rea, Breakthrough Technology Project Manageme
nt. 2nd ed. Academic Press, 2001.
- Macro Iansiti, Roy Levien, "Keystones and Dominators: Framing Operati
ng 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
- Muller, R. and J.R. Turner, "Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type". *International Journal of Project Management*, Vol.25, No.1, pp. 21–32. 2007
- Muller, R. and J.R. Turner, "The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project". *European Management Journal*, Vol.25, No.4, pp.298–309. 2009
- Nunnally, J., Bernstein, I., *Psychometric Theory*, 2nd ed., NewYork: McGraw -Hill, 1994.
- Oliver, Richard. L, "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision", *Journal of Marketing Research*, November, pp.460–469, 1980
- Parry, S. R.(1996), "The quest for competencies.", *ProQuest Education Journals*, Training, 33(7), pp.48–56.
- Paul R. Sparrow, "SparrowTransitions In the Psychological Contract: Some Evidence From the Banking Sector", *Human Resource Management Journal*, Volume 6, Issue 4, pages 75–92, November 1996
- 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
- Reichheld FF, Sasser WE jr, "Zero Defection : quality comes to services", *Harvard Business Review*, p105–111, 1990

- Remenyi, "The effective measurement and management of IT costs and benefits", Butterworth–Heinemann Oxford, 2000
- Robbins S. P. , Organizational Behavior, Concept Controversies Applications, 7th edition, Prentice Hall international eds. 1996
- Robert G. Lord and Karen J. Maher, "Leadership and Information Processing : Linking Perceptions and Performance", 1993
- Robert A. Westbrook & Richard L. Oliver, "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction.", 1991
- 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
- Shippmann, "Strategic Job Modeling: Working at the Core of Integrated Human Resources", Lawrence Elrbaum Associate, 1999
- 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
- 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
- Taylor, J., *A Survival Guide for Project Managers*. 2nd ed. AMACOM, 2006
- Tilles S., "Understanding the Consultant's Role", Harvard Business Review, Nov.–Dec., p.87–99, 1961
- Van de Ven, A. h., & Ferry, D. L., Measuring and assessing organizations, NewYork: Wiely–Interscience, 1980

- 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).
- Yorum Zeira and Joyce Avedisian, "Organizational planned change: Assessing the chances for success", Volume 17, Issue 4, pp35–45, 1993
- Yukl, G. A. (1998), *Leadership in Organizations*, 2nd ed, Englewood Cliffs, NJ, Prentice–Hall, 278.
- 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 “PM컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과와 만족도에 미치는 영향-수진기업의 참여도에 대한 조절효과를 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.

2014년 9월

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 매니지먼트컨설팅 전공

연구자 김 정 민
지도교수 오 종 택

I. 최근 귀사에서 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	약간	보통	그림	매우
			1	2	3	4	5
수진기업 참여도 (5)	1	수행과정 중 (최고)경영층의 지속적인 관심과 지원이 이루어졌다.					
	2	성공적인 컨설팅 추진을 위한 전담조직 혹은 TFT를 구성하였다.					
	3	컨설팅수행 과정과 전반에 걸친 산출(결과)물에 대한 이해도는 높았다.					
	4	컨설팅 수행과정 중 내부 조직구성원들의 협조와 지원은 잘 이루어졌다.					
	5	컨설팅 결과에 대한 (최고)경영자의 실행의지는 높았다.					
프로젝트 매니저의 대인관계 능력 (7)	6	팀워크와 협력을 잘 이끌어 낸다.					
	7	기업의 조직구조를 잘 파악하고 있다.					
	8	역할과 책임을 명확히 할당한다.					
	9	효과적으로 컨설팅 회사와 커뮤니케이션 한다.					
	10	팀원을 능력에 맞게 적시적소에 배치한다.					
	11	실현 가능한 예산과 기간을 수립한다.					
프로젝트 매니저의 지적 능력 (5)	12	명확한 컨설팅 목표를 설정한다.					
	13	컨설팅 프로젝트의 산출물들을 이해한다.					
	14	컨설팅 프로젝트에 관한 정보를 탐색하는 능력을 지녔다.					
	15	컨설팅 프로젝트에 필요한 지식이나 기술을 지녔다.					
	16	컨설팅 프로젝트의 용어들을 이해하였다.					

	17	컨설팅 프로젝트의 전반적인 과정을 이해하였다.					
프로젝트 매니저의 관리 능력 (5)	18	컨설팅 프로젝트에 필요한 정보를 컨설턴트에게 제공한다.					
	19	컨설턴트의 지시를 잘 이행한다.					
	20	컨설턴트에게 의문사항에 대하여 언제든지 질문한다.					
	21	컨설턴트와 수시로 접촉하려고 한다.					
	22	컨설턴트를 호의적으로 대한다.					

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

구분	N O	설 문 내 용	응답란				
			전혀	약	보통	그	매우
			1	2	3	4	5
1. 컨설팅 성과(6)							
성 과	23	일정(Schedule)을 제대로 준수하였다.					
	24	예산을 제대로 준수하였다.					
	25	전반적으로 성공하였다.					
	26	그 목표를 달성하지 못했다.					
	27	제안된 해결안은 최선책이다.					
	28	우리 기업의 제반 문제를 해결하였다.					
	29	우리 기업에 대해 긍정적인 영향을 미쳤다.					
	30	향후 추진할 경영혁신 프로젝트에 도움이 될 경험을 축적하게 했다.					
	31	실행이 완료되어 의사결정이나 해당업무의 효율성이 제고되었다.					

2. 컨설팅 만족도 (3)						
만 족 도	32	귀사가 수진 받은 컨설팅에 대한 만족도는 어떻습니까?				
	33	귀사의 대표자의 컨설팅 산출물 활용 의지는 어떻습니까?				
	34	귀사의 컨설팅 산출물 활용도는 어떻습니까?				

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

프로 젝트 (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()
	컨설팅 사전 선정배경	자체검색 ()	매체광고 ()	추천 ()	컨설팅사 영업 ()	기타 ()
	컨설팅 추진 동 기	필요에 의해 ()	컨설팅사 권유 ()	기관 권유 ()	추천 ()	기타 ()
	컨설팅 필요정 도	전혀()	필요없었음()	보통()	필요()	매우필요()
	컨설팅전담부서	전담부서 있음()		전담부서 없음()		
	전담인원	0명()	1~2명()	3~5명()	6~10명()	11명이상()
회사 (7)	회사의 형태	주식회사()	개인기업()	유한회사()	합자회사()	기타()
	2010년 매출규 모	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 ()
	노동조합유무	한국노총 ()	민주노총 ()	노사협의회 ()	기타소속 ()	무 ()

	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 PM consultant's competency
on the consulting outcome and satisfaction

–Main interest in the regulation effect as for the company's level of participation–

Kim, Jung–Min

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service
Consulting

Hansung University

The general trend in recent management environments is that the number of global leading companies increasing via changing existing paradigm. The paradigm shifts are more like evolution rather than revolution–like changes. Apple's iPhone by Steve Jobs is a good example. In companies such as Facebook, Amazon and Tesla, the role of the leadership is critical. John C. Maxwell, in his classic bestseller "The 21 Irrefutable laws of Leadership", said that leadership is influence. The measure of leadership is influence, not status or power. He said even if you consider yourself a leader, you are not one if your words and behaviors do not influence others.

For government–funded consulting projects, companies (subject to such consulting) typically select a consulting firm or certified consultant(s).

Those consulting firm have certified management consultant(s) and/or certified technical consultant(s) selected by the SMBA (the Small and Medium Business Administration). Shin (2012) pointed out that if the companies are allowed to select a consulting firm or consultant(s), there is concern that those parties may collaborate in advance for business.

In addition, the majority of precedent research has been about the correlation between consulting quality/satisfaction and outcome. In the current study, the most recent management environment is reflected, and the relation between a PM consultant's competency and consulting outcome/satisfaction is investigated. The effect of the company's degree of participation is also studied.

Current study revealed that a PM consultant's interpersonal and management skills significantly affects consulting outcome. Interpersonal skills include self awareness, emotion management, intuition, opinion acceptance, persuasion effort, motivation, sincerity, etc. Typical management skills are resource management, communication, delegation of authority, team building and determination. These two skills affect consulting outcomes such as timeliness, within-budget execution, achieving the consulting goal, degree of actual utilization of consulting, contribution to the company's profit, decision ability or improved job performance, capability to solve analogous problems, overall success of consulting, and etc. During this process, the outcome is regulated by the company's degree of participation.

It was demonstrated that both a PM consultant's interpersonal and management skills are critical to the outcome and satisfaction of the companies benefited by government-funded consulting projects. Currently,

there are no rules or regulations regarding the selection of competent PM consultants except the one recommended by the SMBA. For government-lead consulting projects to successfully promote small and medium companies, hiring competent PM consultants, equipped with both strong interpersonal and management skills, is invaluable. Therefore, governments are strongly recommended to implement systematic selection process for competent PM consultants. This will greatly promote small and medium companies via successful execution of its consulting projects.

Keywords: *SMEs Consulting, PM Consultant Competency, Consulting Performance, Consulting Satisfaction, The Company's Participation*

