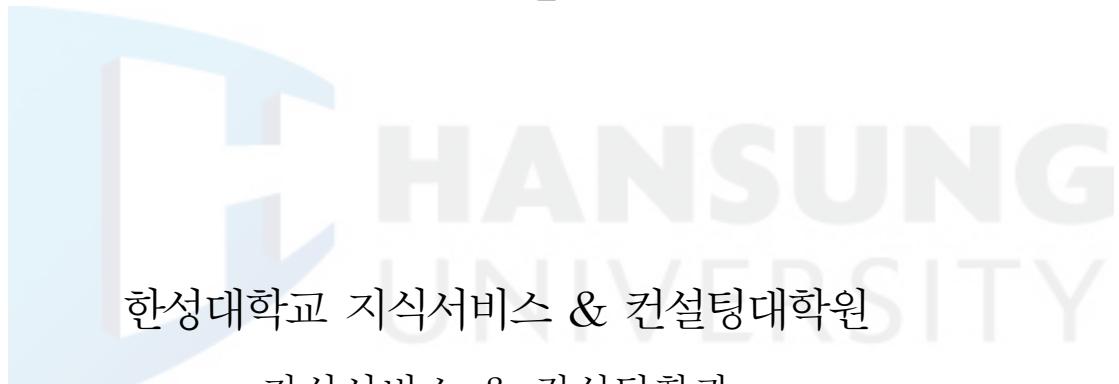


석사학위논문

컨설턴트의 역량에 따른 체계적 직업훈련이  
중소기업의 조직성과에 관한 연구

-동남권 지역을 중심으로-

2013년



한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 병 석

석사학위논문  
지도교수 박현우

컨설턴트의 역량에 따른 체계적 직업훈련이  
중소기업의 조직성과에 관한 연구

-동남권 지역을 중심으로-

The Research about S-OJT and the Achievement of the Small and  
Medium Business

-Focused on South Eastern Nation -

2012년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

김 병 석

석사학위논문  
지도교수 박현우

컨설턴트의 역량에 따른 체계적 직업훈련이  
중소기업의 조직성과에 관한 연구

-동남권 지역을 중심으로-

The Research about S-OJT and the Achievement of the Small and  
Medium Business

-Focused on South Eastern Nation -

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2012년 12월 일

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원

지식서비스 & 컨설팅학과  
매니지먼트컨설팅전공

김 병 석

김병석의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2012년 12월 일

심사위원장 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

심사위원 \_\_\_\_\_ 인

# 국 문 초 록

컨설턴트의 역량에 따른 체계적 직업훈련이 중소기업의 조직성과에 관한 연구

-동남권 지역을 중심으로-

한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원  
지식서비스 & 컨설팅학과  
매니지먼트 전공  
김 병 석

본 연구에서는 기존 연구의 한계를 극복하고 현 시점에 맞는 연구 필요성을 반영하여 교육훈련, 교육훈련전이 그리고 성과에 대한 다양한 수준의 연구를 시도하였다. 이를 증명하기 위한 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트의 역량(직무역량, 공통역량, 관리역량)과 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련환경, 훈련시스템, 훈련지원), 경영컨설턴트(경영관리, 업무효율성), 조직성과(재무적성과:회사이익, 비재무적성과:이직, 업무처리)와는 양의 관계가 나타났으나, 조직성과(비재무적성과:안전사고)와는 관계가 나타나지 않았고, 조직성과(비재무적성과:훈련비용효과)와는 음의 상관관계가 나타났다.

둘째, 컨설턴트의 역량이 경영관리에 미치는 영향력의 설명력은 72.3% 나타났으며, 공통역량의 경우 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났으며, 또한 컨설턴트의 역량이 업무효율성에 미치는 영향력의 설명력은 58.7%으로 직무역량의 경우 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 공통역량의 경우 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

셋째, 컨설턴트의 역량이 재무적성과에 미치는 영향력의 설명력은 44.4%으로 직무역량의 경우 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났으며, 비재무적성과(이직)에 미치는 영향력의 설명력은 29.1%로 직무역량, 관리역량의 경우 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 공통역량의 경우 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 비재무적성과(업무처리)에 미치는 영향력의 설명력은 50.4% 직무역량의 경우 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 비재무적성과(안전사고)에 미치는 영향력의 설명력은 15.1%로 직무역량의 경우 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 비재무적성과(훈련비용효과)에 미치는 영향력의 설명력은 10.9%로 직무역량, 관리역량의 경우 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 공통역량의 경우 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

넷째, 컨설턴트의 역량과 경영컨설팅성과의 관계에서 조직특성(훈련환경)은 조절효과가 나타나지 않았으나, 컨설턴트의 역량과 경영컨설팅성과의 관계에서 조직특성(훈련시스템, 훈련지원)은 조절효과가 주는 것으로 나타났다.

다섯째, 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과에서 컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련환경)은 조절효과가 보였으나, 컨설턴트의 역량과 조직성과(비재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련환경)은 조절효과가 나타나지 않았다.

다음으로 컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련 시스템)은 조절효과를 보였으나, 컨설턴트의 역량과 조직성과(비재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련 시스템)은 조절효과가 나타나지 않았다. 마지막으로 컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련지원)은 조절효과가 나타났으나, 컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련지원)은 조절효과가 나타나지 않았다.

이러한 연구결과를 종합하면 컨설팅사의 역량에 따른 경영컨설팅성과가 중소기업의 경영성과를 향상시키는 요인이라는 연구결과를 도출하였다. 이는 경

영컨설팅에 의한 비재무적성과와 재무적성과의 직접적인/간접적인 인과관계를 제시함으로서 경영컨설팅에 의한 경영관리방식과 업무프로세스의 변화를 수용하고 경영컨설팅의 활용도를 높이는 것이 궁극적인 경영성과의 향상으로 이어져야 함을 예측할 수 있다.

【주요어】 컨설턴트의 역량, 체계적 직업훈련(S-OJT), 경영성과, 중소기업



# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 .....	1
제2절 연구방법 및 범위 .....	2
제 2 장 이론적 고찰 .....	3
제 1 절 체계적 직업훈련(S-OJT)에 관한 고찰 .....	3
1. S-OJT의 개념 .....	3
제2절 S-OJT 컨설턴트의 역량 .....	8
제3절 경영컨설팅 성과 .....	10
제4절 조직성과 .....	13
1. 조직성과의 개념 .....	13
2. 조직성과의 측정지표 .....	13
제3장 연구설계 .....	15
제1절 연구모형 및 가설 .....	15
1. 연구모형 .....	15
2. 연구의 가설 .....	16
제2절 연구대상 및 조사기간 .....	20
제3절 변수의 조작적 정의 .....	20
1. 컨설턴트역량 .....	20
2. 경영컨설팅성과 .....	21
3. 컨설팅 의뢰기업 조직특성 .....	21

4. 조직성과 .....	21
제4절 변수의 구성 및 측정 .....	22
제5절 자료분석 .....	23
 제4장 연구결과 .....	24
제 1 절 조사 대상 특성 .....	24
제 2 절 신뢰도 검사 .....	25
제 3 절 각 변수간의 상관관계 분석 .....	26
제 4 절 가설검증 .....	28
1. 컨설턴트역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향 .....	28
2. 컨설턴트역량이 조직성과에 미치는 영향 .....	30
3. 컨설팅 의뢰기업 조직특성의 조절효과 분석 .....	35
4. 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계 .....	37
5. 종합적 결과 .....	39
 제 5 장 결 론 .....	41
제1절 연구결과 요약 .....	41
제2절 연구의 한계와 후속연구 .....	43
 【참고문헌】 .....	45
 【부    록】 .....	48
 【ABSTRACT】 .....	54

## 【 표 목 차 】

<표 2-1> OJT와 S-OJT의 특징 .....	4
<표 2-2> S-OJT 정의 .....	7
<표 3-1> 변수의 구성 및 측정 .....	22
<표 4-17> 연구가설 증명 결과 .....	39
<표 4-1> 일반적 특성 .....	25
<표 4-2> 신뢰도분석 결과 .....	26
<표 4-3> 상관관계 분석결과 .....	27
<표 4-4> 컨설턴트의 역량이 경영관리에 미치는 영향 .....	28
<표 4-5> 컨설턴트의 역량이 업무효율성에 미치는 영향 .....	29
<표 4-6> 컨설턴트의 역량이 재무적성과에 미치는 영향 .....	30
<표 4-7> 컨설턴트의 역량이 비재무적성과(이직)에 미치는 영향 .....	31
<표 4-8> 컨설턴트의 역량이 비재무적성과(업무처리)에 미치는 영향 .....	32
<표 4-9> 컨설턴트의 역량이 비재무적성과(안전사고)에 미치는 영향 .....	33
<표 4-10> 컨설턴트의 역량이 비재무적성과(훈련비용효과)에 미치는 영향 .....	34
<표 4-11> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련환경)의 조절효과 분석 .....	35
<표 4-12> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련 시스템)의 조절효과 분석 .....	36
<표 4-13> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련지원)의 조절효과 분석 .....	36
<표 4-14> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련환경)의 조절효과 분석 .....	37
<표 4-15> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련 시스템)의 조절효과 분석 .....	38
<표 4-16> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련 시스템)의 조절효과 분석 .....	38

## 【 그 림 목 차 】

[그림 3-1] 연구모형 ..... 16



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적

기업의 주체이며 실제 물적 자원을 활용하는 인적자원관리는 기업 경쟁력의 핵심으로 인식되고 있고(Pfeffer, 1994), 많은 기업들이 인적자원의 역량강화를 위해 지속적으로 투자하고 있다. 이러한 인적자원 역량강화의 한 형태로서 많이 이용되고 있는 것이 ‘체계적인 직업훈련’으로 인식되고 있다.

기업 측면에서는, 교육훈련을 통해 기업의 역량과 생산성을 향상시키고, 인력배치의 유연성을 제고할 수 있으며, 기업 이미지 제고에 긍정적 영향을 미치고 있다.

근로자 측면에서 보면, 교육훈련을 통해 노동시장에서 경쟁력을 강화할 수 있고, 승진의 기회가 증가됨으로 근로자의 사기가 증가 되고, 개인의 성장욕구를 충족할 것이라는 기대를 가질 수 있다.

따라서, 기업의 교육훈련에 대한 투자는 근로자의 능력을 향상시킬 뿐만 아니라 궁극적으로 기업성과 향상에 영향을 미칠 것이라는 기대된다.

교육훈련이 성과로 연결되는 과정에서의 교육훈련전이의 역할에 대한 기존 연구도 부족한 상황이며, 이에 관한 선행연구 이도형(1995), 김종인 · 박성준(2001)은 교육훈련의 성과에 영향을 미칠 수 있는 교육훈련프로그램 구성요인들과 교육훈련을 둘러싼 개인적, 조직적 요인들 간의 상호작용을 통합하는 이론적 틀을 개발하고 검증하기 보다는 하나의 투입요인이 교육훈련의 성과에 미치는 효과에만 초점을 두었다.

이에 본 연구에서는 기존 연구의 한계를 극복하고 현 시점에 맞는 연구 필요성을 반영하여 교육훈련, 교육훈련전이 그리고 성과에 대한 다양한 수준의 연구를 시도하고자 한다. 이에 첫째, 근로자수준에서의 기업 직업훈련과 인적자원성과 간의 관계를 살펴보고 그 결과에 따라 기존 근로자수준의 교육훈련 유효성 평가에 대한 확장 연구로서 각 단계의 인과관계를 밝혀주게 될 것이다. 둘째, 컨설턴트의 역량에 경영 컨설턴트성과를 살펴보고, 셋째, 기업수준에

서의 컨설턴트를 통한 직업훈련이 조직성과에 어떤 영향을 주는지를 밝혀낸다. 그 결과로 기업의 교육훈련 투자와 조직성과 관계에 있어서 실증적 연구 결과를 도출하게 될 것이다. 따라서 본 연구에서는 컨설턴트의 역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향과 경영 컨설팅성과가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, 컨설팅 의뢰기업의 조직특성이 컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 미치는 조절적 효과를 종합적으로 분석하고자 한다. 이러한 분석결과를 통해 학문적이고 실무적인 차원의 의미를 제시하고자 한다.

## 제2절 연구방법 및 범위

본 연구에서는 신입사원 교육훈련 및 S-OJT프로그램에 대한 문헌적 고찰을 통하여 S-OJT프로그램 특성이 조직성과 미치는 영향을 살펴보고 컨설팅 의뢰기업 조직특성에 따라 그 영향이 어떻게 변화하는지를 살펴보고자 한다.

위와 같은 목적에 따라 S-OJT프로그램에 대한 독립변수, 조절변수, 종속변수를 설정하고 연구모형과 가설을 구성하였다.

본 연구의 가설 검증을 위하여 설문조사를 통한 응답 자료를 수집하고 분석하는 등의 실증연구 방법을 사용할 것이다. 설문은 동남권에 위치한 기업의 S-OJT 교육훈련을 받아본 구성원들을 대상으로 할 것이다.

본 논문은 크게 5장으로 구성되었으며, 각 장별 주요 내용은 다음과 같다.

제1장은 서론 부분으로, 연구배경 및 목적을 서술하고자 한다.

제2장은 이론적 배경으로 선행연구 고찰을 통해 S-OJT의 개념, 컨설턴트의 역량, 조직성과와 관련된 변수들 간의 관계에 대해 살펴보도록 한다.

제3장은 연구모형 및 연구방법으로, 연구모형과 가설, 연구방법을 제시하고자 한다.

제4장은 실증분석으로, 앞에서 설정된 연구모형과 가설을 타당성 분석, 신뢰성 분석, 상관관계 분석, 회귀분석 등을 통해 검증하고자 한다.

제5장은 결론으로, 본 연구결과의 요약과 더불어 시사점과 연구의 한계점 및 향후과제를 제시하고자 한다.

## 제 2 장 이론적 고찰

### 제 1 절 체계적 직업훈련(S-OJT)에 관한 고찰

#### 1. S-OJT의 개념

기존의 OJT가 실제 업무현장에서 상사와 후배간의 의사소통을 통해 업무수행에 필요한 지식이나 기능을 습득하는 정도였다. 몇몇 연구를 살펴보면 부하의 지도·육성이란, 일상 업무 수행과정에 있어 자연적 기회의 장을 의식적·계획적으로 활용하여 임하는 전 노력의 과정이다. 직장 내 훈련인 OJT는 가장 많이 쓰이는 후년방법으로 직접 근무하는 직장에서 훈련을 실시하는 방법이다(장수용, 2005 : 22). 이를 현장훈련이라고 하며, 이 훈련 방법이 많이 이용되는 이유는 방법의 단순성과 비용이 저렴하고, 필요시 쉽게 실시할 수 있기 때문이다.

OJT의 효과성에 영향을 미치는 OJT환경변인으로 시간상의 부족, OJT대상자의 성취도에 대한 공정한 평가 및 인사고과 반영, OJT환경변수로서 OJT활성화 정도, 업무특성, 조직 풍토가 OJT 효과성 인식에 미치는 영향, 그리고 OJT관리자 집단의 OJT활성화 인식 정도를 측정하였다(한기종, 1997 : 43-46).

OJT교육훈련의 종업원 직무만족에 미치는 영향에서 종업원의 개인특성과 직무기술특성의 조절효과를 중심으로 연구에서 OJT프로그램의 특성변수가 긍정적일수록 교육훈련에 의한 직무만족이 긍정적인 결과로 나타나기 때문에 두 변수의 상관관계가 나타난다고 하였다(이혜림, 2004 : 63).

신입사원 OJT 교육훈련이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관해 노동조합의 조절효과를 중심으로의 연구에서 OJT프로그램의 특성변수가 긍정적일수록 교육훈련에 의한 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 이에 대한 노동조합의 협력적인 풍토는 직무만족에는 긍정적인 영향을 미치나 조직몰입에는 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(정기영, 2006 : 67).

OJT는 직무현장에서 직속상사나 선배사원이 부하나 동료사원에 대해서 일상

적인 직무현장에서 주어지는 모든 기회의 장소를 이용하여 계획적으로 직무수행에 필요한 지식, 기술 및 태도 등에 대해 훈련을 시킴으로써 부하나 동료사원의 업무능력을 항상시키고자 훈련방법을 제시하였다(최혜진, 2008 : 68).

반면, S-OJT는 체계화된 Module을 통해 훈련이 이루어지는 체계화된 현장학습으로써 이를 통해 구성원들은 자신들의 지식과 기술을 보다 더 효과적이고 효율적으로 증진시킬 수 있습니다. 여기서 비구조화된 OJT와 S-OJT의 가장 큰 차이점은 숙련된 선배에 의해 만들어진 매뉴얼을 통해 체계적이고 구조화된 교육이 이루어진다는 점이다.

<표 2-1> OJT와 S-OJT의 특징

구분	OJT	S-OJT
업무의 성질	<ul style="list-style-type: none"> <li>비정형적 업무</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>정형적 업무</li> </ul>
능력 개발 필요성 과악	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발능력 과악이 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발능력 과악 용이함</li> </ul>
조직 내 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>부분적인 훈련의 방식으로 간단한 훈련프로그램</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>성과관리의 체계의 하나로 사용되고 있음</li> </ul>
추진 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무자체의 목표관리 및 문제해결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>개발해야 할 능력목표 설정</li> </ul>
주요방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>경험방식(업무를 교육으로/실제 업무 현장에서 상사와 후배간의 의사소통을 통해 업무시행이 이루어짐)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>계획적인 프로세스(숙련된 직원에 의해 만들어진 매뉴얼을 통해 체계적이고 구조화된 교육이 이루어짐)</li> </ul>
능력개발 활용	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무를 통해서 능력을 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>능력을 개발하여 업무에 활용</li> </ul>
육성대상능력	<ul style="list-style-type: none"> <li>지적기능(분석/종합/판단)</li> <li>문제해결능력</li> <li>업무처리태도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무지식</li> <li>신체적 기능</li> <li>기본적인 태도</li> </ul>
대상자	<ul style="list-style-type: none"> <li>중견직원 이상</li> <li>프로수준이 되기까지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>신입직원</li> <li>미숙련직원</li> <li>일정 수준급이 되기까지</li> </ul>

Jacobs(2003)는 OJT를 구조적 OJT(structured-OJT)와 비구조적 OJT(unstructured-OJT)로 구분하였다. Structured-OJT는 체계적 프로세스로서 전략적 목적에 따라 미리 계획되는 것이고, 비구조적 OJT는 본래의 OJT 또는 미리 계획되거나 관리되지 않는 것으로, S-OJT에 비해 부실하게 실시되거나 교육훈련 성과가 떨어진다고 하였다. 현재 가장 많은 기업에서 실시하는

OJT 중, HRD(human resources development)부서가 OJT의 전략적 목적, OJT의 설계, 운영, 평가와 관련한 계획을 미리 수립하고 관리하는 OJT는 S-OJT로 구분될 수 있을 것이다. 이러한 관점에서 S-OJT가 21세기 정보화 시대의 기업교육에 있어서 가장 필요한 훈련방법이라 할 수 있다. S-OJT를 통해 구성원들은 체계적이고 구조화된 훈련방법을 익힘으로써 자신들의 기술과 지식을 효과적으로 증진시킬 수 있을 것이며 이를 통해 기업이 원하는 성과를 올릴 수 있게 될 것이다.

체계적 OJT는 조직 내 매니저, 엔지니어, HRD부서 직원들의 교육훈련을 실행시키기 위한 표준 가이드가 되어 왔으며 최근에는 조직 전반에 걸쳐 다른 교육방식과 결합해 더욱 폭넓게 사용되고 있다.

S-OJT란 신입사원들에게 필요한 진보적인 지식과 기술을 전수하는 과정이다. 직장 내에서 명확한 직무를 수행하기 위해 지식과 기술을 제공하는 교육자와 교육생의 1대1프로세스이다. 즉, S-OJT는 신입사원뿐만 아니라 조직의 구성원들의 보다 나은 직무수행을 위하여 체계화된 프로세스를 통해 이루어지는 체계적이고 구조화된 훈련방법이다.

지식과 기술이 쉴 새 없이 변하는 상황에서 조직원들이 자신들의 지식과 기술을 가장 효과적으로, 효율적으로 업그레이드할 수 있도록 돋는 수단을 소유하는 것이며 기업이 직면한 과제이며, S-OJT는 기업이 직면한 이 문제를 해결하는 가장 좋은 방법 가운데 하나이다. 이러한 환경 변화에 대처하는 핵심적인 수단으로 S-OJT로 대응할 수 있고 역량을 관리할 수 있다. 오늘의 전문가가 내일은 초보자가 될 수 있기 때문에 학습 프로그램에 현명하게 투자해야 한다.

OJT가 실제 업무현장에서 상사와 후배간의 의사소통을 통해 업무수행에 필요한 지식이나 기능을 습득하는 것인 반면, S-OJT는 체계화 된 Module을 통해 훈련이 이루어지는 체계화된 현장학습으로써 이를 통해 구성원들은 자신들의 지식과 기술을 보다 더 효과적이고 효율적으로 증진시킬 수 있습니다. 여기서 비구조화된 OJT와 S-OJT의 가장 큰 차이점은 숙련된 선배에 의해 만들어진 매뉴얼을 통해 체계적이고 구조화된 교육이 이루어진다는 점이다.

Jacobs(2003)는 OJT가 Off-JT보다 더 많이 시행되지만, 수많은 OJT가 비 공식적 형태로 운영되어 미리 계획을 세우거나 관리되지 못했다고 지적했다.

이러한 사례들은 해당 직무를 잘 모르거나, OJT 경험에 부족하거나, 자신의 일보다 교육훈련의 우선순위가 낮다고 생각하는 사람들에 의해서 OJT가 실시되었기 때문이라고 하였다. 비구조적 OJT에서는 피교육생이 선배들의 즉흥적 설명과 시범으로부터 직무와 관련된 지식과 스킬을 학습하거나, 시행착오, 스스로 찾기, 스스로 질문하기를 통해 학습하거나, 동료들의 행동을 단순히 흉내내는 방식으로 학습한다고 하였다.

Jacobs(2003)는 S-OJT의 필요성을 미래 노동인구에 대한 인구통계학적 전망을 통해 역설하였다. 향후 노동시장에서 수많은 사람들이 고임금의 직무에서 요구하는 스킬을 가지지 못할 것이고, 향후 30년 후에 주요 국가의 노령화 인구가 절반을 넘게 되어, 기업들은 복지혜택 수령자, 장애인, 이민자 등과 같이 어려움이 있는 사람들과 스킬이 낮은 사람들이 더 많이 근무하도록 환경을 조성할 것이다. 이때, S-OJT 같은 구조화된 교육훈련이 이러한 직원들의 역량을 효과적이고 효율적으로 개발할 수 있다고 하였다.

Jacobs(2003)는 S-OJT를 숙련된 지도선배가 신입직원을 대상으로 실제 근무환경과 유사한 곳에서 직무와 관련된 역량을 개발하는 계획된 과정이라고 정의하였는데, 이는 네 가지 측면을 강조한다. 첫째, S-OJT는 신뢰성 있고 예측 가능하도록 학습목표를 달성한다. 둘째, 전체 업무가 아니라 특정 하부단위의 업무를 수행하는 것을 목적으로 한다. 셋째, 1:1 상황에서 훈련이 실시되는 것을 강조한다. 넷째, 교육훈련이 실제 업무가 수행되는 곳이나 그와 유사한 상황에서 실시되어야 한다는 것이다.

Jacobs(2003)는 S-OJT와 비구조적 OJT를 구분하는 근본적인 차이는 계획적인 프로세스라고 하였고, S-OJT가 현장직무환경에서 체계화되어 있어 다른 교육훈련 방법보다 우수하며, 체계적 접근을 통해 훈련목적을 보다 효율적이고 효과적으로 달성할 수 있다고 하였다.

<표 2-2> S-OJT 정의

연구자	정의
Rothwell & Kazanas (1990, 1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원이 학습을 새로운 업무를 더 효과적이고 빠르게 수행하기 위한 계획을 포함한 교육훈련 형태</li> <li>실제업무현장에서 지식과 기술을 완벽히 수행하기 위한 교육훈련 형태</li> </ul>
Jacobs, Jone, & Neil(1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무 내에서 구체적 임무를 수행하기 위한 기술과 지식을 제공하는 일대일 과정</li> </ul>
De Jong (1992)	<ul style="list-style-type: none"> <li>일터가 학습을 위한 장소로써, 조직화되고 구조화된 의도적인 교육훈련</li> </ul>
Jacobs & Jone(1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>실제업무 현장과 가깝게 또는 숙련자가 초보자를 훈련하는 업무 수준(task-level)에 따라 개발하는 계획된 교육훈련과정</li> </ul>
Sullivan & Smith (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>일하는 수행 중의 초보직원의 성과를 향상시키고 요구된 기술을 개발하고, 그리고 반드시 필요한 지식을 받아들이도록 하는 훈련형태</li> </ul>
Yang & McLean (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>종업원을 개발하고 발전시키기 위해 계획된 교육훈련</li> </ul>
Kim & Lee(2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>직무 중 작업과 교육훈련 사이에서 더 가깝게 조율하는 교육훈련 프로그램</li> </ul>
Versloot, De Jong & Thijssen(2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>일터에서 일어나는 직무 중심의 교육훈련</li> </ul>
Jacobs (2003)	<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 내 상사 또는 선배가 초보자(novice) 또는 미숙련 직원 등을 대상으로 업무현장과 유사한 장소에서 교육훈련을 실시하는 것</li> </ul>
Cho (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>교육훈련과정에서 초보자나 미숙련자가 필요한 지식을 받도록 혀락된 개별화된 교육훈련이며 직무 중에 요구된 기술을 개발시키고 성과를 향상시키는 것</li> </ul>

이와 같이 S-OJT는 일터와 학습의 장이 일치됨으로써 전환에 대한 문제가 감소하고(Streumer, 2006), 학습자와 종업원의 업무 사이에 적응성과 융통성을 키워주고, 미숙련자와 숙련자 사이의 긍정적인 관계를 구축하며, 신입사원의 경우 S-OJT를 통해 업무의 자신감이 높아지기 때문에 업무와 학습효율성의 두배를 가진다고 하였다(Wiehagen et al, 2002). 국내에서도 박홍화(2010), 이해림(2004), 정기영(2006)은 신입사원 S-OJT에 영향을 미치는 특성변수들을 교육수요, 사전조사, 교육평가와 피드백, 상사와 동료기간의 지원, 지도 선배의 능력, 교육자의 교육훈련 환경 및 정도 등으로 설명하고 있으며, 전은지(2011)는 S-OJT 프로그램 특성요인들을 주요 유형별로 구분하여 교육훈련환경, 교육훈련가의 능력, 체계적인 시스템 구축으로 구분하였다. 따라서 S-OJT는 업무에 대한 정보를 제시하는 것에 효율적인 수단이라 할 수 있다.

## 제2절 S-OJT 컨설턴트의 역량

컨설턴트는 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표 달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는 전문직업인을 말한다. 한국경영기술컨설턴트협회(2006)는 정보의 제공, 문제해결, 변화계획 수립과 관리, 전문 인력의 제공, 활동제안서의 개발, 관리자와 스태프의 훈련, 사업적인 접촉과 연결, 시스템 개선, 카운슬링의 제공, 전문적인 의견의 제공 등을 경영컨설턴트의 주요역할로 제시하였다. 경영컨설팅에 관한 많은 연구에서는 컨설팅 업무의 성공적인 수행과 컨설팅에 의한 의뢰기업의 성과향상을 위하여 컨설턴트의 역량이 핵심적인 요인으로 작용한다는 점을 강조하고 있다(Jang and Lee, 1997; Mchlachin, 1999; Kumaretal., 2000; Appelbaum and Steed, 2005; Leroy, 2007). 역량(competency)은 높은 성과를 창출하는 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동 특성으로 규정할 수 있다(이지은 외, 2010). Klemp(1980)는 직무 수행에 있어 보다 뛰어난 결과를 창출한 개인의 특성을 역량으로 정의하고, 역량은 과업을 수행하는데 있어서 행동으로 표출될 수 있다고 하였다.

Parry(1996)는 역량이 훈련에 의해 향상될 수 있는 것으로 보고 기준에 의하여 측정될 수 있는 지식, 태도, 스킬의 집합으로 파악하고 있다. 컨설턴트의 역량은 연구자에 따라 다양한 방식으로 구분되고 있으나 대체로 컨설턴트가 갖추어야 할 전문성, 개인적인 가치관과 특성, 컨설팅 업무와 관련한 컨설턴트의 역할을 중심으로 구체적인 능력과 특성이 파악되고 있으며, 컨설팅업무 또는 기업성과와의 관련성이 분석되고 있다.

박명구(2004)는 컨설턴트 역량을 지식분야와 기술분야 및 태도영역으로 구분하였다. 지식분야의 역량으로는 산업별 베스트 프랙티스 파악, 클라이언트 기업에 대한 이해, IT관련 전문지식, 경영 지식, 최적의 해결책 제시로 파악하였으며, 기술분야의 역량은 커뮤니케이션 스킬, 코칭과 지도, 프리젠테이션 스킬, 프로젝트 경영 스킬을 제시하고, 태도영역으로는 전문직다운 품위, 오픈 마인드, 고객 중심 마인드, 계약기간 내 합의된 서비스 이행, 확신을 주는 행동과 업무처리를 포함하였다.

Williams and Woodward(1994)는 컨설턴트에게 요구되는 역할의 관점에서 전문분야의 정보나 조언을 제공하는 전문가 역량, 프로젝트 전반을 관리하고 감독하는 관리자역량, 전문지식을 습득하여 스스로 해결하도록 도와주는 교육자역량을 컨설턴트의 핵심적인 역량특성으로 제시하였으며, Jang and Lee(1998)는 추가적으로 개인이나 집단의 갈등을 조정하고 중재하는 정치가역량을 포함하고 있다.

김광용(2008)은 기존의 컨설턴트의 역량은 행동과 관련한 능력에 치우쳐 있다는 점을 지적하고, 경영컨설팅의 성공을 위하여 컨설턴트의 능력(ability)과 자세(attitude) 및 지식(knowledge)의 균형을 유지할 것을 제안하였다. 컨설턴트가 필요로 하는 행동차원의 능력은 문제를 발견하는 능력, 발견된 문제를 분석하고 진단하는 능력, 대안 및 해결책을 제시하는 능력, 실행 및 관리능력, 정보수집능력, 협상 및 의사소통능력, 창의력과 예측능력, 발표 및 보고서 작성능력, 리더십능력 등이 제시된다. 지식차원의 능력은 컨설팅의 전문성에 관한 역량으로서 경영일반, 조직관리, 전문분야의 지식을 포함하며, 자세는 컨설턴트의 기본적인 태도를 포함하여 성숙하고 안정된 인격, 윤리관, 책임감, 자기계발과 탐구, 신뢰성 등을 포함한다. 윤성환(2008)은 김광용 외(2008)의 구분 체계가 다양한 연구에서 제시되고 있는 컨설턴트의 역량을 종합적으로 정리하는 유용한 방식이 될 수 있다고 주장하였다.

이지은 외(2010)는 선행연구에서 도출된 20개의 컨설턴트 역량군을 18가지 핵심역량으로 조정하고 직무역량, 공통역량, 관리역량으로 범주화하였다.

직무역량에는 전문지식, 분석 및 대안제시 능력, 전략적 사고능력, 정보수집 능력, 문서작성 능력, 커뮤니케이션 능력이 포함되며, 공통역량은 고객지향성, 성취지향성, 전문가 품위유지(이미지관리), 자신감, 자기통제력, 직업윤리(컨설팅윤리)로 구성되고 관리역량은 추진력, 팀워크능력, 관계구축능력, 코칭과 임파워먼트 능력, 유연성, 리더십을 포함한다. 이지은 외(2010)는 계층화분석(AHP: Analytic Hierarchy Process)결과에 의하여 직무역량, 관리역량, 공통역량 순으로 가중치가 높게 나타나며, 직무역량 중에서는 커뮤니케이션 능력의 중요도가 가장 높고, 관리역량은 리더십, 공통역량의 경우는 직업윤리가 가장 중요한 것으로 파악하고 있다.

컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 관련성에 대하여 Walker(2004)는 컨설턴트와 고객의 의사소통, 고객과의 협조와 개입, 기술적 지식이 유의한 요인이라고 주장하였다. 장영(1996)은 성공적인 컨설팅프로젝트의 수행을 위해서는 컨설턴트의 관리자적 역량이 중요하다고 강조하고 있으며, 컨설턴트의 전문성에 관한 역량은 의뢰기업의 성과향상에 기여한다는 점을 시사하였다. 곽홍주(2008)는 컨설턴트의 전문성과 관리적 역량이 컨설팅프로젝트의 성공적인 수행에 영향을 미치는 요인이라는 실증분석 결과를 제시하였으며, 김익성(2008)은 컨설턴트의 전문성에 관한 역량이 컨설팅을 의뢰한 중소기업의 균형성과에 영향을 미친다는 점을 밝히고 있다. 문형준 외(2010)는 컨설팅 성공을 고객사의 성과 향상으로 규정하고, 컨설턴트 개인이 보유해야 할 역량요인과 컨설팅프로젝트 관리차원의 역량이 모두 중시되어야 한다는 점을 지적하였다. 문형준 외(2010)는 조직역량과 지식역량 및 실행역량의 상호작용에 의하여 컨설팅성과가 나타나며, 컨설팅성과는 컨설팅사의 경험으로 축적되고 브랜드와 명성의 축적을 통하여 새로운 컨설팅수요를 창출하고 고급인재에 대한 유인책으로 작용함으로서 컨설팅사와 컨설팅산업의 발전에 기여 할 수 있는 컨설팅역량 성공모델을 제안하고 있다.

### 제3절 경영컨설팅 성과

경영컨설팅성과는 컨설팅사의 관점에서 성공적인 컨설팅과업의 수행으로 볼 수 있으며, 컨설팅 의뢰기업의 입장에서는 컨설팅에 따른 업무프로세스의 개선이나 경영성과의 향상으로 규정할 수 있다. 장용삼과 곽홍주(2009)는 컨설팅사의 입장에서 컨설팅프로젝트의 기간준수, 적정한 예산실행, 목표달성을, 컨설팅 결과에 대한 만족 등으로 컨설팅성과를 측정하고 있으며, 윤성환(2008)은 컨설팅을 수행한 이후에 의뢰기업의 원가절감, 고객만족도 향상, 시장점유율 증가, 인지도 향상, 업무프로세스의 소요시간 단축, 업무협력이나 연계도 향상 등을 경영컨설팅성과의 구성요인으로 파악하였다. 일반적으로 경영컨설팅의 성공적인 수행결과는 기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 인식되고 있지만 경영컨설팅의 구체적인 성과에 관한 연구결과는 매우 미흡한 실정이

며, 경영컨설팅의 성과와 관련한 대부분의 연구는 주로 컨설팅사의 입장에서 수익성 제고를 위한 컨설팅 수단과 컨설팅프로세스에 관하여 이루어져오고 있다(중소기업청, 2006; 한국컨설팅협회, 2004; 한국경영기술컨설팅협회, 2003).

Zeiraand Avedisian(1989)은 컨설팅 의뢰기업의 특성과 컨설턴트 특성 및 조직의 환경적 특성이 경영컨설팅성과를 결정짓는 주요요인이라고 주장하였다. 의뢰기업의 특성으로는 최고경영층의 헌신, 리더십과 유능한 대인관계 등 추진담당자의 능력, 현재의 조직문화와 유연한 조직구조 및 조직원들의 변화 수용 태도 등이 중시되고 컨설턴트 특성은 의뢰기업과 조화를 이를 필요가 있으며 가치기준, 추구목표와 달성수단, 변화방법론, 컨설턴트의 경험과 지식 및 교육 등의 전문성이 제시되고 있다. 환경적 특성으로는 외부 이해관계자의 조직에 대한 불만정도, 내부 이해관계자들의 외부환경에 대한 공동인식, 외부환경 인식에 대한 컨설팅 팀과 최고경영층간의 공감정도가 중요한 요인으로 파악되었다. Shapiroetal.(1993)은 가격이나 이익, 비용 등을 고려하여 기업에 도움이 되는 적절한 컨설팅 방법론과 기법의 채택, 컨설팅 관련자의 주인의식과 책임의식, 즉각적인 실행에 필요한 기동력, 최고 경영층과 실무자의 참여에 의해서 컨설팅의 성과가 크게 나타날 수 있다고 주장하였다.

장영(1996)은 국내 경영컨설팅의 유형별 성과는 의뢰기업의 특성에 의하여 결정되는 측면이 강하다고 주장하고, 경영컨설팅사의 컨설팅프로젝트 성과에 해당하는 컨설팅 효율성에 대해서는 최고경영층의 지원과 추진조직의 열의, 조직원의 경험이 주요한 요인이라는 점을 밝히고 있다. 컨설팅의뢰기업의 당면한 문제해결과 업무개선 및 경영성과를 포괄적으로 반영하는 컨설팅의 효과성에 대해서는 컨설턴트의 신뢰성과 전문성 등의 교육자격 요인만이 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. Simon and Kumar(2001)은 의뢰기업의 입장에서는 컨설턴트의 전략적 컨설팅능력이 컨설팅성공의 주요한 요인이라고 주장하고, 기업과 컨설턴트간의 의사소통, 의뢰기업의 협조와 참여, 광범위한 스킬, 기술적 지식, 문제의 정의, 성실과 정직, 의뢰기업의 수용과 이해력, 마케팅, 합리적인 기대효과 등의 중요성을 지적하였다. Jang and Lee(1998)는 컨설턴트의 능력, 컨설팅 방법론, 수진 기업의 조직적 지원 특성 등을 경영컨설팅 성과에 영향을 미치는 주요요인이라고 주장하였으며, McLachlin(1999)은 컨설턴트

트의 성실성, 고객의 준비와 참여, 명확한 합의, 고객 통제, 컨설턴트의 능력, 성과물의 활용 등을 제시하고 있다.

변종수(2009)는 창업기업을 대상으로 하여 컨설턴트와 컨설팅사의 특성으로서 인력규모, 수진기업의 업종이해도, 성취지향성 및 컨설팅방법론, 수진기업 특성으로서 컨설팅에 대한 신뢰도와 경영충지원은 경영컨설팅성과에 유의한 정의 영향을 미친다는 점을 실증적으로 밝히고 있다.

곽홍주와 장용삼(2009)은 컨설팅관리의 관점에서 컨설팅성과에 미치는 영향을 분석하고, 컨설팅 사전관리로서 컨설팅도입에 대한 이해와 사전준비, 컨설팅 과정에서의 기업역할인 조직변화 리드, 컨설팅 단계별 점검, 경영자지원과 실천의지 및 종업원과의 의사소통에 의한 정보공유, 컨설팅 후의 결과관리가 컨설팅성과에 유의한 영향을 미친다고 주장하였다. 곽홍주와 장용삼(2009)은 또한 컨설턴트의 역량과 함께 컨설팅사의 조직적인 대응능력과 고객과의 생산적인 관계구축 및 시장지향적인 컨설팅마인드가 경영컨설팅성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 지적하고 있다. 김익성(2008)은 컨설팅의 어떤 측면이 기업경쟁력을 높이는데 가장 큰 영향을 미치는지에 대한 연구와 중소기업의 컨설팅성과평가모델에 대한 연구가 미흡하다는 점을 지적하고 중소기업특성, 컨설팅사의 특성, 컨설팅만족도와 활용도 및 중소기업 경영성과간의 구조적인 영향관계를 분석하였다. 연구결과에 따르면 중소기업의 특성은 컨설팅특성(컨설턴트 능력)에 영향을 미치고 컨설팅특성은 BSC(Balanced Scorecard)에 의하여 평가한 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설팅 만족도는 컨설팅활용도에 영향을 미치며, 컨설팅만족도와 컨설팅활용도는 모두 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 요인으로 분석되고 있다. 곽홍주(2008)는 중소기업을 대상으로 의뢰기업의 컨설팅에 대한 이해도와 신뢰성, 컨설팅사의 전문성과 업무체계 및 방법론, 정부의 컨설팅 인식 및 지원제도에 대한 홍보가 성공적인 컨설팅 수행에 영향을 미치는 주요 요인이라는 실증분석 결과를 제시하였다.

## 제4절 조직성과

### 1. 조직성과의 개념

Steers(1975)는 효과성의 측정지표에 대한 실증분석결과 환경에의 적응성과 유연성은 조직 목표를 추구하는 과정의 투입과 산출의 관계로 조직 효과성은 조직성과의 가장 포괄적인 개념이며, 조직성과의 측정은 심리적, 재무적 및 관리적 지표로 구분할 수 있다. 오을입, 김구, 배용태(2002)는 조직성과에 대한 논의는 연구의 핵심적인 종속변수를 질적으로 평가할 것인가? 양적으로 평가할 것인가? 그리고 그 지표가 합리적인가에 대해서 많은 이견이 있음을 강조하고 있다.

### 2. 조직성과의 측정지표

조직성과가 무엇이고, 그것을 어떻게 측정하며 그에 대한 성과를 평가하는 것은 단순하지 않을 뿐만 아니라 이를 분명하게 나타내 줄 수 있는 간단한 방법은 없다. 전통적인 접근방법은 기업의 산출목표와 자원획득, 그리고 내부적 효율성과 같은 세 가지 관점에서 측정되는 지표를 적용하고 있다. 산출물에 의한 성과 측정지표는 기업이윤율, 성장률, 시장점유율, 사회적 책임, 종업원복지, 제품의 질과 서비스, 연구개발, 다각화, 효율성, 재무적 안정성, 자원보존, 경영개발 등이다. Kaplan(1986)은 이러한 인식의 변화를 바탕으로 연간이익, 영업현금흐름, 투자수익률과 같은 재무적 측정지표와 제품 혁신, 제품, 리더십, 종업원의 숙련도 및 사기, 고객 충성도와 같은 비재무적 측정지표가 함께 고려될 때 종업원의 동기부여와 성과평가 과정을 개선할 수 있다는 결론을 도출하였다.

박인서(2006)는 재무적 성과지표로는 매출성장률, 수익성, 주당수익률 등이 있다. 사업성과는 재무성과와 비재무적 요소인 운영성과를 포함하며 시장점유율, 신제품출시율, 제품품질, 마케팅 효과성, 부가가치 등과 같은 측정지표가 활용하였다. 박기준 외(1999)는 기존의 조직성과 평가는 조직이 얼마나 효과적

으로 수행되고 있는지를 주로 재무적인 지표인 순이익, 매출액, 현금 흐름, 경제적 부가가치 등을 사용함. 이들은 재무지표에 편중되어 회사 전략과의 연계성이 적으며 과거 성과 지향적이고 고객 만족과 품질에 대한 지표 관리가 문제점으로 지적하고 있다.

그러나 이러한 측정이 용이하고 자주 사용되는 가시적, 재무적 성과의 지표에 대해서는 지식의 이전에 따른 성과와 재무적 성과를 분명히 구별하여 적용해야 한다는 견해도 있다. 그러므로 기업에 있어서 학습의 효과를 측정하는 데는 가시적 성과와 재무적 성과를 함께 측정하여 보다 실증 연구가 이루어지고 있지만 그 결과에는 차이가 나타나고 있다.



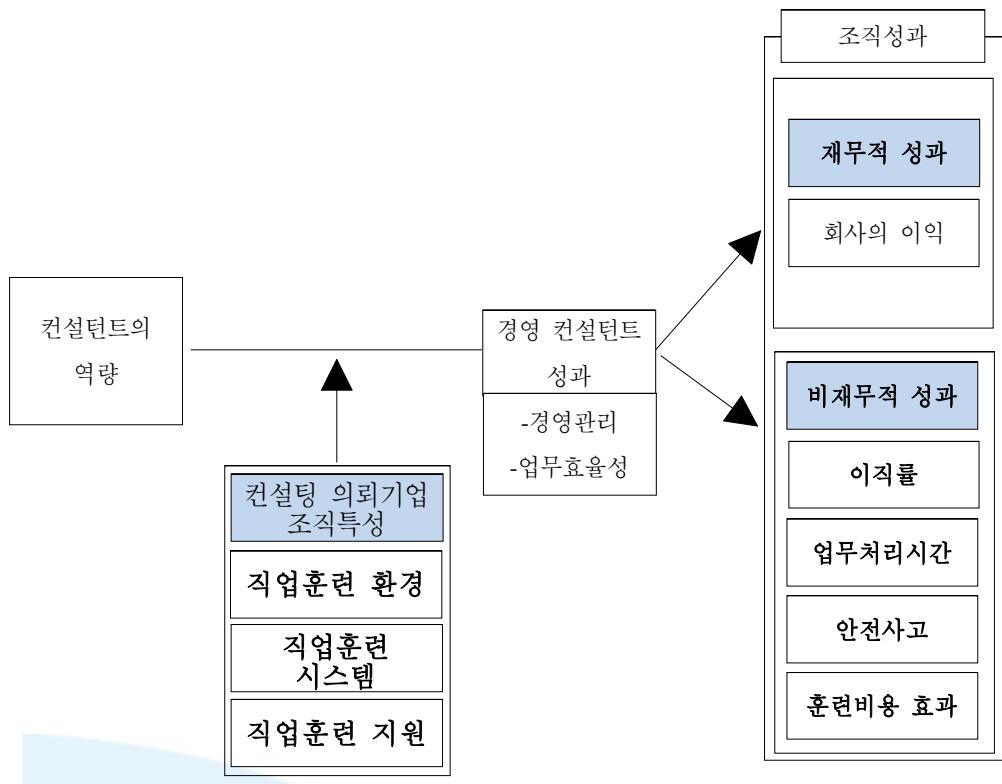
## 제3장 연구설계

### 제1절 연구모형 및 가설

#### 1. 연구모형

본 연구에서는 컨설턴트의 역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향과 경영 컨설팅성과가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, 컨설팅 의뢰기업의 조직특성이 컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 미치는 조절적 효과를 종합적으로 분석하고자 한다.

Mchlachin(1999); Kumaretal(2000); Appelbaum & Steed(2005); Leroy(2007)은 경영컨설팅에 관한 많은 연구에서는 컨설팅 업무의 성공적인 수행과 컨설팅에 의한 의뢰기업의 성과향상을 위하여 컨설턴트의 역량이 핵심적인 요인으로 작용한다는 점을 강조하고 있다. 특히 기존의 선행연구 컨설턴트의 역량과 조직성과에 관한 연구모형은 곽홍주(2008), 장영(1996)등의 연구의 선행연구의 모형을 참고하여 아래와 같은 연구모형을 설정하였다. 연구목적을 달성하기 위한 개념적 연구모형은 [그림 3-1]에 제시한 바와 같다.



[그림 3-1] 연구모형

## 2. 연구의 가설

이상의 선행연구 결과를 바탕으로 본 연구에서는 컨설턴트의 역량에 따른 체계적 직업훈련이 중소기업의 조직성과에 미치는 영향 및 컨설팅 의뢰기업의 조직특성이 컨설턴트의 역량과 경영 컨설팅성과, 조직성과에 어떠한 관계를 미치지 그 효과를 분석하기 위하여 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

### 1) 컨설턴트의 역량은 경영컨설팅성과

장영(1996)은 국내 경영컨설팅의 유형별 성과는 의뢰기업의 특성에 의하여 결정되는 측면이 강하다고 주장하고, 컨설팅 효율성에 대해서는 최고경영층의 지원과 추진조직의 열의, 조직원의 경험이 주요한 요인이라는 점을 밝히고 있다. 컨설팅의뢰기업의 당면한 문제해결과 업무개선 및 경영성과를 포괄적으로

반영하는 컨설팅의 효과성에 대해서는 컨설턴트의 신뢰성과 전문성 등의 교육 자적 요인만이 유의한 영향을 미친다고 주장하였다.

Simon & Kumar(2001)은 의뢰기업의 입장에서는 컨설턴트의 전략적 컨설팅 능력이 컨설팅 성공의 주요한 요인이라고 주장하고, 기업과 컨설턴트 간의 의사소통, 의뢰기업의 협조와 참여, 광범위한 스킬, 기술적 지식, 문제의 정의, 성실과 정직, 의뢰기업의 수용과 이해력, 마케팅, 합리적인 기대효과 등의 중요성을 지적하였다. 이에 본 연구에서는 컨설턴트의 역량은 경영컨설팅 성과에 정의 영향이 있을 것이라는 가설을 설정하였다.

### 가설 1: 컨설턴트의 역량은 경영컨설팅 성과에 정의 영향을 미친다.

가설1-1 컨설턴트의 역량은 경영관리에 정의 영향을 미친다.

가설1-2 컨설턴트의 역량은 업무 효율성에 정의 영향을 미친다.

### 2) 컨설턴트의 역량은 조직성과

윤성환(2008)은 컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설팅의 성과를 컨설팅 완성도와 경영 성과로 정의하여 프로젝트의 역량과 매니저의 역량이 컨설팅의 완성도와 경영 성과에 미치는 영향을 검증하여 컨설팅의 완성도가 높을수록 기업에 대한 기여도가 높은 것을 검증하였다. 김익성(2008)은 컨설팅의 어떤 측면이 기업경쟁력을 높이는데 가장 큰 영향을 미치는지에 대한 연구와 중소기업의 컨설팅 성과 평가 모델에 대한 연구가 미흡하다는 점을 지적하고 중소기업 특성, 컨설팅사의 특성, 컨설팅 만족도와 활용도 및 중소기업 경영 성과 간의 구조적인 영향 관계를 분석하였다. 그 연구 결과에 따르면 중소기업의 특성은 컨설팅 특성(컨설턴트 능력)에 영향을 미치고 컨설팅 특성은 BSC(Balanced Scorecard)에 의하여 평가한 중소기업의 경영 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 본 연구에서는 컨설턴트의 역량은 조직성과에 정의 영향이 미칠 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 2: 컨설턴트의 역량은 조직성과에 정의 영향을 미친다.**

가설 2-1: 컨설턴트의 역량은 재무적성과에 정의 영향을 미친다.

가설 2-2: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(이직)에 정의 영향을 미친다.

가설 2-3: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과에 정의 영향을 미친다.

가설 2-4: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(안전사고)에 정의 영향을 미친다.

가설 2-5: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(훈련비용효과)에 정의 영향을 미친다.

### **3) 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계**

변종수(2009)는 창업기업을 대상으로 하여 컨설턴트와 컨설팅사의 특성으로서 인력규모, 수진기업의 업종이해도, 성취지향성 및 컨설팅방법론, 수진기업 특성으로서 컨설팅에 대한 신뢰도와 경영충지원은 경영컨설팅성과에 유의한 정의 영향을 미친다는 점을 실증적으로 밝히고 있다. 곽홍주와 장용삼(2009)은 컨설턴트의 역량과 함께 컨설팅사의 조직적인 대응능력과 고객과의 생산적인 관계구축 및 시장지향적인 컨설팅마인드가 경영컨설팅성과에 중요한 영향을 미칠 수 있다고 지적하고 있다. 이에 본 연구에서 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과가 있을 것이라는 가설을 설정하였다.

**가설 3: 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.**

가설 3-1: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 환경은 컨설턴트역량과 경영컨설팅 성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

가설 3-2: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 시스템은 컨설턴트역량과 경영컨설팅 성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

가설 3-3: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 지원은 컨설턴트역량과 경영컨설팅

성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

#### 4) 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계

김익성(2009)은 중소기업의 특성(업태, 자본규모, 매출규모)과 컨설팅사의 특성(컨설팅 분야에 종사한 기간, 컨설팅을 수행한 횟수, 중소기업을 대상으로 컨설팅을 수행한 경험)과 컨설팅의 특성(컨설팅사의 전문성 및 능력, 중소기업에서 최근 5년간 컨설팅을 수행한 총 횟수), 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도(대표자의 컨설팅 산출물 활용 의지, 컨설팅 활용을 위한 사내 직원에 대한 교육 및 학습 수준, 컨설팅 산출물 활용도)사이의 영향을 통계적으로 검증하였으며, 이러한 컨설팅사의 특성, 컨설팅활용도가 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는지에 대한 컨설팅 성과평가 모델을 연구하였다. 전성천(2010)은 중소기업 컨설팅지원사업에 대한 성과요인과 완료평가점수와의 상관관계를 분석하여 컨설팅의 성과요인이 완료평가점수에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 연구와 중소기업 컨설팅지원사업의 성과제고를 위한 방안을 제시하였다. 권혁철(2009)은 중소기업 컨설팅지원사업(쿠폰제 컨설팅)의 성과평가보고서에 나타난 중소기업 컨설팅의 활용과 성과에 대한 성과평가 결과를 통한 성공요인과 실패요인으로 나누어 분석한 결과 두 개의 요인에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 최고경영자의 지원과 의지 그리고 추진 조직의 열의가 공통의 성공과 실패요인에 영향을 미치고 있음을 도출해냈다. 이는 컨설팅에 대한 중소기업의 최고경영자를 포함한 최고경영진의 관심과 추진 조직 및 전사적 참여와 열의가 컨설팅의 성과와 실패에 중요한 영향을 미치고 있음을 보여주고 있으며 컨설팅 기간, 컨설턴트 금액, 컨설턴트의 역량 등 컨설팅의 외적 요인보다는 수진기업의 내적 요인이 컨설팅의 성공과 실패의 요인이 되고 있음을 보여주고 있다.

**가설 4: 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.**

가설 4-1: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 환경은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

가설 4-2: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 시스템은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

가설 4-3: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 지원은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

## 제2절 연구대상 및 조사기간

본 연구는 동남권에 지역에 위치한 중소기업을 중 S-OJT 프로그램이 진행된 기업을 대상으로 하였다. 조사기간은 2012년 10월10일부터-30일까지 20일동안 설문지의 신뢰도와 타당도를 검증된 설문지를 배포하였다. 중소기업에 S-OJT 업무 담당자 및 책임자 275명을 선정하여, 직접 방문 및 e-mail을 통하여 설문조사를 실시하였다.

## 제3절 변수의 조작적 정의

### 1. 컨설턴트역량

컨설턴트의 역량은 컨설팅업무를 원활히 수행하고 성공적으로 컨설팅목표를 달성하는데 필요한 능력으로 규정할 수 있다. 컨설턴트역량은 경영컨설팅 업무의 성공적인 수행뿐만 아니라 컨설팅 의뢰기업의 경영성과 향상을 위한 핵심적인 요인으로 알려져 있다(Jangand Lee, 1997; Leroy, 2007). 이에 이지은 외(2010), 김광용 외(2008), 윤성환(2008)등의 연구 결과를 참고로 컨설턴트의 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분한다. 공통역량은 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양에 관한 특성으로서 고객의 요구를 수용하고 충족하고자 하는 고객지향성, 목표달성을 위하여 노력하는 의지와 자세 등의 성취지향성, 전문가 품위 유지 및 이미지 관리, 컨설팅 목표달성에 대한 자신감, 일관성 있는 태도와 자세를 유지하는 자기통제력, 도덕적 책무와 윤리강령을 준수하는 직업윤리의 6개 항목을 선택한다.

이상의 설문항목은 경영컨설팅의 경험이 있는 회사의 종업원이 주관적으로

평가하는 컨설턴트의 능력을 Likert5점 척도(1:매우 낮다, 5:매우 높다)로 측정 하였으며, 요인분석에 의하여 추출한 공통요인을 연구모형에 도입한다.

## 2. 경영컨설팅성과

경영컨설팅은 기업을 대상으로 당면한 경영상의 문제점들에 대한 실질적인 해결방안을 제시하고 효율적인 기업운영에 관한 자문서비스의 제공을 목적으로 한다. 따라서 컨설팅 의뢰기업의 입장에서는 성공적인 컨설팅과업의 수행에 의한 경영방식의 개선이나 업무효율성의 증가를 직접적인 경영컨설팅성과로 규정할 수 있다. 장영(1996)은 컨설팅 의뢰기업의 당면한 문제해결과 업무 개선 및 경영성과를 포괄적으로 반영하여 컨설팅의 효과를 측정하였으며, 윤성환(2008)은 컨설팅에 의한 원가절감, 고객만족도 향상, 시장점유율 증가, 인지도 향상, 업무프로세스의 소요시간 단축, 업무협력이나 연계도 향상 등을 경영컨설팅의 직접적인 성과로 파악하고 있다.

## 3. 컨설팅 의뢰기업 조직특성

경영컨설팅성과에 영향을 미치는 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 경영총의 지원과 조직문화 및 구성원의 태도 등의 차원에서 파악할 수 있다. 경영총의 지원은 컨설팅프로젝트에 대한 물리적 지원과 관심, 시행의지와 협신 등을 의미하며 대부분의 관련연구에서 경영컨설팅성과에 영향을 미치는 주요요인으로 제시하고 있다(장영, 1996; 곽홍주와 장영삼, 2009). 조직문화와 구성원의 태도는 경영컨설팅 업무진행에 대한 조직의 협조와 컨설팅에 따른 업무프로세스 등의 변화를 긍정적으로 수용하는 조직분위기를 말하며, 경영컨설팅성과에 유의한 영향을 미치는 요인으로 인식된다.

## 4. 조직성과

세일즈와 세일즈 성과의 중요성 때문에 학계와 기업에서는 성과에 영향을

미치는 요인들에 대한 관심이 오랫동안 지속되었으며, 성과의 영향 변수에 대한 다양한 연구가 제시되고 있다(Johnston & Marshall, 2003).

박인서(2006)는 이러한 재무적 성과지표로는 매출성장률, 수익성, 주당수익률 등이 있다. 사업성과는 재무성과와 비재무적 요소인 운영성과를 포함하며 시장점유율, 신제품 출시율, 제품품질, 마케팅 효과성, 부가가치 등과 같은 측정지표가 활용. 기존의 조직성과 평가는 조직이 얼마나 효과적으로 수행되고 있는지를 주로 재무적인 지표인 순이익, 매출액, 현금 흐름, 경제적 부가가치 등으로 나타났다. 이에 본 연구에서도 조직성과를 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분하여 분석하고자 한다.

#### 제4절 변수의 구성 및 측정

본 연구의 각 측정 변수의 구성은 다음과 같다.

<표 3-1> 변수의 구성 및 측정

측정개념		문항수	
일반적 특성	성별, 연령, 근속연수, 학력, 업무분야, 업종	7	
컨설턴트의 역량	직무역량	6	
	공통역량	6	
	관리역량	6	
컨설팅 의뢰기업 조직특성	훈련환경	4	
	훈련시스템	5	
	훈련지원	7	
경영 컨설턴트	경영관리	3	
	업무효율성	3	
조직성과	재무적 성과	회사의 이익	1
	비재무적 성과	이직률	3
		업무처리시간	3
		안전사고	2
		훈련비용효과	4

## 제5절 자료분석

수집된 자료의 통계처리는 자료입력 및 변환(datestep)과정을 거쳐 SPSS 18.0 통계 패키지를 사용하고자 한다. 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 설문응답자들에 대한 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 기초적인 빈도분석(frequency analysis)을 실시했다.

둘째, 컨설턴트의 역량, 컨설팅 의뢰기업 조직특성, 경영컨설턴트, 조직성과에 대한 신뢰도 분석을 위하여 SPSS에서 신뢰도 분석을 사용하여 Cronbach's  $\alpha$ 를 구하였다.

셋째, 컨설턴트의 역량, 컨설팅 의뢰기업 조직특성, 경영컨설턴트, 조직성과 간의 관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시하였다.

넷째, 컨설턴트의 역량이 경영컨설턴트에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

다섯째, 컨설턴트의 역량이 조직성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

여섯째, 컨설팅 의뢰기업 조직특성이 컨설턴트의 역량과 경영컨설턴트간의 관계에서 조절효과를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

일곱째, 컨설팅 의뢰기업 조직특성이 컨설턴트의 역량과 조직성과간의 관계에서 조절효과를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다.

## 제4장 연구결과

### 제 1 절 조사 대상 특성

분석대상 설문조사 응답자들의 일반적 특성은 다음 <표 4-1>과 같다.

성별로는 남이 116명(42.2%), 여가 159명(57.8%)으로 나타났으며, 연령별로는 20~29세가 32명(11.6%), 30~39세가 173명(62.9%), 40~49세가 70명(25.5%)으로 나타났다. 근속연수별로는 5년미만이 129명(46.9%), 5~10년미만이 72명(26.2%), 10~15년미만이 74명(26.9%)으로 나타났으며, 학력별로는 고등학교 졸업이 11명(4.0%), 전문대학 졸업이 77명(28.0%), 4년제 대학 졸업이 187명(68.0%)으로 나타났다. 업무분야별로는 생산이 20명(7.3%), 인사/조직이 86명(31.3%), 교육/노무가 63명(22.9%), 재무/회계가 31명(11.3%), 기획이 22명(8.0%), 기타가 53명(19.3%)으로 나타났으며, 업종별로는 제조업이 123명(44.7%), 기타 및 공공 사회 서비스가 81명(29.5%), 기타가 71명(25.8%)으로 나타났다. 연매출액별로는 30억 미만이 87명(31.6%), 50~100억미만이 24명(8.7%), 200~300억미만이 62명(22.5%), 300~500억미만이 21명(7.6%), 500~1000억미만이 42명(15.3%), 1000억이상이 39명(41.2%)으로 나타났다.

<표 4-1> 일반적 특성

구분		N(명)	비율(%)
성별	남	116	42.2
	여	159	57.8
연령	20세~29세	32	11.6
	30세~39세	173	62.9
	40세~49세	70	25.5
근속연수	5년미만	129	46.9
	5 년~10년미만	72	26.2
	10년~15년미만	74	26.9
학력	고등학교 졸업	11	4.0
	전문대학 졸업	77	28.0
	4년제 대학 졸업	187	68.0
업무분야	생산	20	7.3
	인사/조직	86	31.3
	교육/노무	63	22.9
	재무/회계	31	11.3
	기획	22	8.0
	기타	53	19.3
업종	제조업	123	44.7
	기타 및 공공 사회 서비스	81	29.5
	기타	71	25.8
연매출액	30억 미만	87	31.6
	50억~100억미만	24	8.7
	200억~300억 미만	62	22.5
	300억~500억미만	21	7.6
	500억~1000억미만	42	15.3
	1000억 이상	39	14.2
합계		275	100.0

## 제 2 절 신뢰도 검사

측정도구에 있어 신뢰성이란 동일한 개념에 대해 반복적으로 측정했을 때 나타나는 측정값들의 분산을 의미하는 것으로 측정된 결과치의 일관성, 안전성, 정확성, 예측 가능성 등과 관련된 것이다본 연구에서 설문지 항목간의 신뢰도를 측정하기 위해 내적 일관성을 측정하는 방법인 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 분석하였다. 측정 도구가 신뢰성을 인정받기 위해 절대적인 기준은

없지만 일반적으로 신뢰도의 척도인 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.7이상이면 신뢰성이 있다고 본다.

각 측정 문항에 대한 신뢰도 분석은 내적 일관성 측정 계수인 Cronbach's  $\alpha$  값을 사용하였다. 신뢰도분석 결과 모두 0.7이상으로 나타나 측정도구의 신뢰성은 문제가 없다고 판단된다.

<표 4-2> 신뢰도분석 결과

측정개념		문항수	Cronbach's 알파
컨설턴트의 역량	직무역량	6	0.894
	공통역량	6	0.910
	관리역량	6	0.879
컨설팅 의뢰기업 조직특성	훈련환경	4	0.702
	훈련시스템	5	0.875
	훈련지원	7	0.860
경영 컨설턴트	경영 관리	3	0.782
	업무효율성	3	0.908
조직성과	재무적 성과	1	-
	비재무적 성과	이직률	0.707
		업무처리시간	0.902
		안전사고	0.624
	훈련비용 효과	4	-0.680

### 제 3 절 각 변수간의 상관관계 분석

컨설턴트의 역량(직무역량, 공통역량, 관리역량), 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련환경, 훈련시스템, 훈련지원), 경영컨설턴트(경영관리, 업무효율성), 조직성과(재무적성과:회사이익, 비재무적성과:이직, 업무처리, 안전사고, 훈련비용효과)간의 관계를 알아보기 위하여 상관분석을 실시한 결과는 다음과 같이 나타

났다.

컨설턴트의 역량(직무역량, 공통역량, 관리역량)과 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련환경, 훈련시스템, 훈련지원), 경영컨설턴트(경영관리, 업무효율성), 조직성과(재무적성과:회사이익, 비재무적성과:이직, 업무처리)와는 양의 관계가 나타났으나, 조직성과(비재무적성과:안전사고)와는 관계가 나타나지 않았고, 조직성과(비재무적성과:훈련비용효과)와는 음의 상관관계가 나타났다.

<표 4-3> 상관관계 분석결과

	훈련 환경	훈련 시스템	훈련 지원	경영 관리	업무 효율성	회사 이익	이직	업무 처리	안전 사고	훈련비용 효과
직무 역량	.699** .000	.912** .000	.797** .000	.742** .000	.736** .000	.658** .000	.505** .000	.709** .000	.070 .245	-.265** .000
공통 역량	.653** .000	.934** .000	.803** .000	.738** .000	.758** .000	.645** .000	.470** .000	.700** .000	.027 .654	-.242** .000
관리 역량	.666** .000	.910** .000	.832** .000	.793** .000	.761** .000	.656** .000	.486** .000	.701** .000	-.010 .867	-.267** .000
훈련 환경	1 .000	.763** .000	.686** .000	.670** .000	.606** .000	.438** .000	.434** .000	.517** .000	.352** .000	-.155** .010
훈련 시스템		1 .000	.738** .000	.658** .000	.708** .000	.503** .000	.435** .000	.593** .000	.112 .064	-.105 .083
훈련 지원			1 .000	.954** .000	.926** .000	.597** .000	.370** .000	.771** .000	.098 .106	-.369** .000
경영 관리				1 .000	.826** .000	.580** .000	.356** .000	.624** .000	.127* .035	-.352** .000
업무 효율성					1 .000	.489** .000	.331** .000	.742** .000	.037 .541	-.314** .000
회사 이익						1 .000	.358** .000	.564** .000	-.075 .215	-.272** .000
이직							1 .000	.499** .697	.024 .000	-.286** .000
업무 처리								1 .351	-.056 .000	-.488** .000
안전 사고									1 .306** .000	

## 제 4 절 가설검증

### 1. 컨설턴트역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향

가설 1: 컨설턴트의 역량은 경영컨설팅성과에 정의 영향을 미친다.

가설1-1 컨설턴트의 역량은 경영관리에 정의 영향을 미친다.

독립변수인 컨설턴트의 역량이 종속변수인 경영관리에 미치는 영향력의 설명력은 72.3%(R square = .723)로 나타났고, 회귀식은 통계적으로 유의하다고 나타났다( $F=235.841$ ,  $p=.000$ ). 모수추정값을 살펴보면 공통역량, 관리역량의 p 값이 .05보다 작게 나타나 통계적인 유의성이 나타났다. 공통역량의 경우  $b=-2.033$ ,  $p=.000$ 으로 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우  $b=2.867$ ,  $p=.000$ 으로 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

<표 4-4> 컨설턴트의 역량이 경영관리에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	t	p (유의 확률)
경영관리	(상수)	.516	.117	4.394	0.000***
	직무역량	.062	.186	.333	.739
	공통역량	-2.033	.253	-8.047	0.000***
	관리역량	2.867	.222	12.934	0.000***
F		235.841			
p(유의 확률)		0.000***			
R2		0.723			

\*\*\*:p<0.001

가설1-2 컨설턴트의 역량은 업무효율성에 정의 영향을 미친다.

독립변수인 컨설턴트의 역량이 종속변수인 업무효율성에 미치는 영향력의 설명력은 58.7%(R square = .587)로 나타났고, 회귀식은 통계적으로 유의하다고 나타났다( $F=128.226$ ,  $p=.000$ ). 모수추정값을 살펴보면 직무역량, 공통역량, 관리역량의  $p$ 값이 .05보다 작게 나타나 통계적인 유의성이 나타났다. 직무역량의 경우  $b=-0.547$ ,  $p=.045$ 으로 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 공통역량의 경우  $b=0.728$ ,  $p=.049$ 으로 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우  $b=0.731$ ,  $p=.025$ 로 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

<표 4-5> 컨설턴트의 역량이 업무효율성에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	t	p (유의 확률)
업무효율성	(상수)	.347	.172	2.020	0.044
	직무역량	-.547	.272	-2.012	<b>0.045*</b>
	공통역량	.728	.369	1.974	<b>0.049*</b>
	관리역량	.731	.324	2.259	<b>0.025*</b>
F				128.226	
p(유의 확률)				0.000***	
R <sup>2</sup>				0.587	

\*: $p<0.05$ , \*\*\*: $p<0.001$

## 2. 컨설턴트역량이 조직성과에 미치는 영향

가설 2: 컨설턴트의 역량은 조직성과에 정의 영향을 미친다.

가설 2-1: 컨설턴트의 역량은 재무적성과에 정의 영향을 미친다.

독립변수인 컨설턴트의 역량이 종속변수인 재무적성과에 미치는 영향력의 설명력은 44.4%(R square = .444)로 나타났고, 회귀식은 통계적으로 유의하다고 나타났다( $F=72.245$ ,  $p=.000$ ). 모수추정값을 살펴보면 직무역량, 관리역량의 p값이 .05보다 작게 나타나 통계적인 유의성이 나타났다. 직무역량의 경우  $b=0.892$ ,  $p=.013$ 으로 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우  $b=0.959$ ,  $p=.024$ 으로 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

<표 4-6> 컨설턴트의 역량이 재무적성과에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	t	p (유의 확률)
재무적성과	(상수)	<b>-.786</b>	.224	-3.506	0.001
	직무역량	<b>.892</b>	<b>.355</b>	<b>2.510</b>	<b>0.013*</b>
	공통역량	<b>-.920</b>	<b>.482</b>	<b>-1.908</b>	<b>0.057</b>
	관리역량	<b>.959</b>	<b>.423</b>	<b>2.268</b>	<b>0.024*</b>
F				72.245	
p(유의 확률)				<b>0.000***</b>	
R <sup>2</sup>				0.444	

\*:p<0.05, \*\*:p<0.001

가설 2-2: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(이직)에 정의 영향을 미친다.

독립변수인 컨설턴트의 역량이 종속변수인 비재무적성과(이직)에 미치는 영향력의 설명력은 29.1%(R<sup>2</sup> = .291)로 나타났고, 회귀식은 통계적으로 유의하다고 나타났다(F=37.068, p=.000). 모수추정값을 살펴보면 직무역량, 공통역량, 관리역량의 p값이 .05보다 작게 나타나 통계적인 유의성이 나타났다. 직무역량의 경우 b=0.710, p=.000으로 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 공통역량의 경우 b=-0.815, p=.000으로 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우 b=0.402, p=.040으로 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

<표 4-7> 컨설턴트의 역량이 비재무적성과(이직)에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	t	p (유의 확률)
비재무적성과 (이직)	(상수)	2.120	.103	20.485	0.000***
	직무역량	.710	.164	4.328	0.000***
	공통역량	-.815	.223	-3.661	0.000***
	관리역량	.402	.195	2.059	0.040*
F		37.068			
p(유의 확률)		0.000***			
R <sup>2</sup>		0.291			

\*:p<0.05, \*\*:p<0.001

가설 2-3: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(업무처리)에 정의 영향을 미친다.

독립변수인 컨설턴트의 역량이 종속변수인 비재무적성과(업무처리)에 미치는 영향력의 설명력은 50.4%(R<sup>2</sup> = .504)로 나타났고, 회귀식은 통계적으로 유의하다고 나타났다( $F=91.868$ ,  $p=.000$ ). 모수추정값을 살펴보면 직무역량의  $p$ 값이 .05보다 작게 나타나 통계적인 유의성이 나타났다. 직무역량의 경우  $b=0.458$ ,  $p=.000$ 으로 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

<표 4-8> 컨설턴트의 역량이 비재무적성과(업무처리)에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	t	p (유의 확률)
비재무적성과 (업무처리)	(상수)	1.511	.120	12.562	<b>0.000***</b>
	직무역량	.458	.191	2.401	<b>0.017*</b>
	공통역량	-.153	.259	-.590	0.555
	관리역량	.245	.227	1.080	0.281
F			91.868		
p(유의 확률)			0.000***		
R <sup>2</sup>			0.504		

\*: $p<0.05$ , \*\*: $p<0.01$

가설 2-4: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(안전사고)에 정의 영향을 미친다.

독립변수인 컨설턴트의 역량이 종속변수인 비재무적성과(안전사고)에 미치는 영향력의 설명력은 15.1%(R<sup>2</sup> = .151)로 나타났고, 회귀식은 통계적으로 유의하다고 나타났다( $F=16.123$ ,  $p=.000$ ). 모수추정값을 살펴보면 직무역량, 관리역량의  $p$ 값이 .05보다 작게 나타나 통계적인 유의성이 나타났다. 직무역량의 경우  $b=1.009$ ,  $p=.000$ 으로 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우  $b=-1.181$ ,  $p=.000$ 으로 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다.

<표 4-9> 컨설턴트의 역량이 비재무적성과(안전사고)에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	t	p (유의 확률)
비재무적성과 (안전사고)	(상수)	3.609	.119	30.407	0.000***
	직무역량	1.009	.188	5.363	0.000***
	공통역량	.144	.255	.565	0.573
	관리역량	-1.181	.224	-5.272	0.000***
F		16.123			
p(유의 확률)		0.000***			
R <sup>2</sup>		0.151			

\*\*\*:p<0.001

가설 2-5: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(훈련비용효과)에 정의 영향을 미친다.

독립변수인 컨설턴트의 역량이 종속변수인 비재무적성과(훈련비용효과)에 미치는 영향력의 설명력은 10.9%(R<sup>2</sup> = .109)로 나타났고, 회귀식은 통계적으로 유의하다고 나타났다( $F=11.031$ ,  $p=.000$ ). 모수추정값을 살펴보면 직무역량, 공통역량, 관리역량의  $p$ 값이 .05보다 작게 나타나 통계적인 유의성이 나타났다. 직무역량의 경우  $b=-0.319$ ,  $p=.030$ 으로 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 공통역량의 경우  $b=0.665$ ,  $p=.001$ 으로 통계적으로 유의하면서 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우  $b=-0.489$ ,  $p=.005$ 으로 통계적으로 유의하면서 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다.

<표 4-10> 컨설턴트의 역량이 비재무적성과(훈련비용효과)에 미치는 영향

종속 변수	독립 변수	B	표준 오차	t	p (유의 확률)
비재무적성과 (훈련비용효과)	(상수)	<b>4.476</b>	.092	48.583	<b>0.000***</b>
	직무역량	-.319	.146	-2.182	<b>0.030*</b>
	공통역량	.665	.198	3.358	<b>0.001***</b>
	관리역량	-.489	.174	-2.812	<b>0.005**</b>
F			11.031		
p(유의 확률)				<b>0.000***</b>	
R <sup>2</sup>				0.109	

\*: $p<0.05$ , \*\*: $p<0.01$ , \*\*\*: $p<0.001$

### 3. 컨설팅 의뢰기업 조직특성의 조절효과 분석

가설 3: 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

가설 3-1: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 환경은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

컨설턴트의 역량과 경영컨설팅성과의 관계에서 조직특성(훈련환경)은  $b=0.050$ 로 조절효과가 나타나지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-11> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련환경)의 조절효과 분석

독립변인	종속변수	
	1단계	2단계
컨설턴트의 역량	0.666***	0.493*
조직특성(훈련환경)	0.323***	0.124
컨설턴트의 역량*조직특성(훈련환경)		0.050
R2	0.659	0.660
F	263.261***	175.392***

가설 3-2: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 시스템은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

컨설턴트의 역량과 경영컨설팅성과의 관계에서 조직특성(훈련시스템)은  $b=0.198$ 로 조절효과가 나타났다.

<표 4-12> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련 시스템)의 조절효과 분석

종속변수 독립변인	경영컨설팅성과	
	1단계	2단계
컨설턴트의 역량	0.938***	0.335
조직특성(훈련 시스템)	-0.142	-0.983***
컨설턴트의 역량 *		0.198***
조직특성(훈련시스템)		
R2	0.631	0.650
F	232.322***	168.058***

가설 3-3: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 지원은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

컨설턴트의 역량과 경영컨설팅성과의 관계에서 조직특성(훈련지원)은 b=0.040로 조절효과가 나타났다.

<표 4-13> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련지원)의 조절효과 분석

종속변수 독립변인	경영컨설팅성과	
	1단계	2단계
컨설턴트의 역량	-0.022	-0.169**
조직특성(훈련지원)	1.213***	1.085***
컨설턴트의 역량*조직특성(훈련지원)		0.040**
R2	0.964	0.965
F	3673.580***	2510.473***

#### 4. 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계

가설 4: 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

가설 4-1: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 환경은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련환경)은  $b=-0.969$ 로 조절효과가 나타났다. 컨설턴트의 역량과 조직성과(비재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련환경)은  $b=0.047$ 로 조절효과가 나타나지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-14> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련환경)의 조절효과 분석

독립변인	종속변수	조직성과(재무적성과)		조직성과(비재무적성과)	
		1단계	2단계	1단계	2단계
컨설턴트의 역량	0.897***	4.232***	0.089***	-0.073	
조직특성(훈련환경)	-0.021	3.825***	0.172***	-0.015	
컨설턴트의 역량*조직특성(훈련환경)		-0.969***		0.047	
R2	0.431	0.586	0.445	0.452	
F	103.114***	127.612***	108.880***	74.437***	

가설 4-2: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 시스템은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련 시스템)은  $b=-0.226$ 로 조절효과가 나타났다.

컨설턴트의 역량과 조직성과(비재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련 시스템)은  $b=-0.222$ 로 조절효과가 나타나지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-15> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련 시스템)의 조절효과 분석

종속변수 독립변인	조직성과(재무적성과)		조직성과(비재무적성과)	
	1단계	2단계	1단계	2단계
컨설턴트의 역량	1.767***	2.454***	0.096*	0.162*
조직특성(훈련 시스템)	-1.200***	-0.242	0.113*	0.206*
컨설턴트의 역량 *		-0.226**		-0.022
조직특성(훈련시스템)				
R2	0.504	0.520	0.355	0.358
F	138.405***	97.809***	74.966***	50.411***

가설 4-3: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 시스템은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.

컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련지원)은  $b=-0.301$ 로 조절효과가 나타났다.

컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련지원)은  $b=-0.001$ 로 조절효과가 나타나지 않는 것으로 나타났다.

<표 4-16> 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련 시스템)의 조절효과 분석

종속변수 독립변인	조직성과(재무적성과)		조직성과(비재무적성과)	
	1단계	2단계	1단계	2단계
컨설턴트의 역량	0.685***	1.776***	0.114***	0.117
조직특성(훈련지원)	0.286*	1.239***	0.092**	0.095
컨설턴트의 역량*조직특성(훈련지원)		-0.301***		-0.001
R2	0.442	0.475	0.365	0.365
F	107.921***	81.714***	78.317***	52.021***

## 5. 종합적 결과

컨설턴트의 역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향과 경영 컨설팅성과가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, 컨설팅 의뢰기업의 조직특성이 컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 미치는 조절적 효과를 종합적으로 분석하고자 하였다. 이에 연구가설을 첫째, 컨설턴트의 역량은 경영컨설팅성과에 정의 영향을 미친다. 둘째, 컨설턴트의 역량은 조직성과에 정의 영향을 미친다. 셋째, 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다. 넷째, 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다는 연구가설을 설정하였다. 이에 따른 가설 결과를 종합하여 연구가설에 대한 증명 결과는 <표 4-17>같이 정리될 수 있다.

<표 4-17> 연구가설 증명 결과

연구가설	채택여부
가설 1: 컨설턴트의 역량은 경영컨설팅성과에 정의 영향을 미친다.	채택
가설1-1 컨설턴트의 역량은 경영관리에 정의 영향을 미친다.	채택
가설1-2 컨설턴트의 역량은 업무효율성에 정의 영향을 미친다.	채택
가설 2: 컨설턴트의 역량은 조직성과에 정의 영향을 미친다.	채택
가설 2-1: 컨설턴트의 역량은 재무적성과에 정의 영향을 미친다.	채택
가설 2-2: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(이직)에 정의 영향을 미친다.	채택
가설 2-2: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과에 정의 영향을 미친다.	채택
가설 2-4: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(안전사고)에 정의	채택

영향을 미친다.		
가설 2-5: 컨설턴트의 역량은 비재무적성과(훈련비용효과)에 정의 영향을 미친다.		채택
<b>가설 3: 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 경영 컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.</b>		부분채택
가설 3-1: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 환경은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.		기각
가설 3-2: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 시스템은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.		기각
가설 3-3: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 지원은 컨설턴트역량과 경영컨설팅성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.		채택
<b>가설 4: 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 조직 성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.</b>		부분채택
가설 4-1: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 환경은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.		부분채택
가설 4-2: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 시스템은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.		부분채택
가설 4-3: 컨설팅 의뢰기업의 직업훈련 지원은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과를 보일 것이다.		부분채택

## 제 5 장 결 론

### 제1절 연구결과 요약

본 연구에서는 기존 연구의 한계를 극복하고 현 시점에 맞는 연구 필요성을 반영하여 교육훈련, 교육훈련전이 그리고 성과에 대한 다양한 수준의 연구를 시도하였다. 본 연구의 목적은 컨설턴트의 역량이 경영컨설팅성과에 미치는 영향과 경영 컨설팅성과가 조직성과에 미치는 영향을 살펴보고, 컨설팅 의뢰 기업의 조직특성이 컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 미치는 조절적 효과를 종합적으로 분석하고자 하였다. 본 연구는 동남권에 지역에 위치한 중소기업을 중 S-OJT 프로그램이 진행된 기업을 대상으로 조사기간은 2012년 10월10일부터-30일까지 20일동안 설문지의 신뢰도와 타당도를 검증된 설문지를 배포하였다. 중소기업에 S-OJT 업무 담당자 및 책임자 275명을 선정하여, 직접 방문 및 e-mail을 통하여 설문조사를 실시하였다.

이에 따른 자료처리는 SPSS 18.0에서 신뢰도 분석을 사용하여 Cronbach's  $\alpha$ 를 구하였고, 컨설턴트의 역량, 컨설팅 의뢰기업 조직특성, 경영컨설턴트, 조직성과간의 관계를 알아보기 위하여 상관분석, 컨설턴트의 역량이 경영컨설턴트에 미치는 영향과 컨설턴트의 역량이 조직성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 회귀분석, 컨설팅 의뢰기업 조직특성이 컨설턴트의 역량과 경영컨설턴트간의 관계, 컨설팅 의뢰기업 조직특성이 컨설턴트의 역량과 조직성과간의 관계에서 조절효과를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 이를 증명하기 위한 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 컨설턴트의 역량(직무역량, 공통역량, 관리역량)과 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련환경, 훈련시스템, 훈련지원), 경영컨설턴트(경영관리, 업무효율성), 조직성과(재무적성과: 회사이익, 비재무적성과: 이직, 업무처리)와는 양의 관계가 나타났으나, 조직성과(비재무적성과: 안전사고)와는 관계가 나타나지 않았고, 조직성과(비재무적성과: 훈련비용효과)와는 음의 상관관계가 나타났다.

둘째, 컨설턴트의 역량이 경영관리에 미치는 영향력의 설명력은 72.3% 나타났으며, 공통역량의 경우 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 양

(+)의 영향을 미친다고 나타났으며, 또한 컨설턴트의 역량이 업무효율성에 미치는 영향력의 설명력은 58.7%으로 직무역량의 경우 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 공통역량의 경우 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

셋째, 컨설턴트의 역량이 재무적성과에 미치는 영향력의 설명력은 44.4%으로 직무역량의 경우 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우 양(+)의 영향을 미친다고 나타났으며, 비재무적성과(이직)에 미치는 영향력의 설명력은 29.1%로 직무역량, 관리역량의 경우 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 공통역량의 경우 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 비재무적성과(업무처리)에 미치는 영향력의 설명력은 50.4% 직무역량의 경우 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 비재무적성과(안전사고)에 미치는 영향력의 설명력은 15.1%로 직무역량의 경우 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다. 관리역량의 경우 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 비재무적성과(훈련비용효과)에 미치는 영향력의 설명력은 10.9%로 직무역량, 관리역량의 경우 음(-)의 영향을 미친다고 나타났다. 공통역량의 경우 양(+)의 영향을 미친다고 나타났다.

넷째, 컨설턴트의 역량과 경영컨설팅성과의 관계에서 조직특성(훈련환경)은 조절효과가 나타나지 않았으나, 컨설턴트의 역량과 경영컨설팅성과의 관계에서 조직특성(훈련시스템, 훈련지원)은 조절효과가 주는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅을 의뢰한 기업의 훈련시스템과 훈련지원이 컨설턴트의 역량에 긍정적인 효과를 주고 있다는 점이며, 이러한 조직특성을 최대한 활용하여 적용한다면 보다 효율적인 효과를 얻을 수 있게 될 것이다.

다섯째, 컨설팅 의뢰기업의 조직특성은 컨설턴트역량과 조직성과의 관계에 조절적 효과에서 컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련환경)은 조절효과가 보였으나, 컨설턴트의 역량과 조직성과(비재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련환경)은 조절효과가 나타나지 않았다.

다음으로 컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련 시스템)은 조절효과를 보였으나, 컨설턴트의 역량과 조직성과(비재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련 시스템)은 조절효과가 나타나지 않았다. 마지막으로 컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련지원)

은 조절효과가 나타났으나, 컨설턴트의 역량과 조직성과(재무적성과)의 관계에서 조직특성(훈련지원)은 조절효과가 나타나지 않았다.

이러한 연구결과를 종합하면 컨설팅사의 역량에 따른 경영컨설팅성과가 중소기업의 경영성과를 향상시키는 요인이라는 연구결과를 도출하였다. 이는 경영컨설팅에 의한 비재무적성과와 재무적성과의 직접적인/간접적인 인과관계를 제시함으로서 경영컨설팅에 의한 경영관리방식과 업무프로세스의 변화를 수용하고 경영컨설팅의 활용도를 높이는 것이 궁극적인 경영성과의 향상으로 이어져야 함을 예측할 수 있다.

따라서 컨설팅 성과와 경영성과를 재고하기 위해서는 컨설팅을 추진하는 기업의 컨설팅의 필요성과 훈련환경, 훈련시스템, 훈련지원 준비가 컨설턴트의 역량을 최대화 하여 컨설팅에 따른 컨설팅 성과와 경영성과에 큰 영향을 주고 있으므로 컨설팅 성과와 경영성과를 극대화하기 위한 컨설팅을 위해서는 컨설팅의 우수한 역량과 풍부한 경험 및 다양한 분야의 적절한 전문분야의 컨설턴트가 투입되어 기업의 적극적 훈련환경조성, 훈련시스템 보강, 훈련지원 확대라는 대응을 통한 경영자의 관심, 추진 및 실행의지 그리고 구성원의 적극적 참여가 중요하다고 볼 수 있다.

앞에서 선행연구를 살펴본 바와 같이 경영컨설팅에 관한 기존 선행연구들은 컨설팅을 의뢰하는 기업의 입장에서 구체적인 경영컨설팅 성과를 평가하는 연구를 이루어지지 않고 있었다. 이러한 점에서 본 연구에서는 컨설팅 의뢰기업의 입장에서 경영관리방식의 개선과 업무효율성의 증가를 경영컨설팅성과로 측정하고 컨설턴트의 역량이 미치는 영향과 궁극적인 경영성과와의 관련성을 실증적으로 분석하였다. 점에서 컨설팅사와 경영컨설팅을 의뢰하는 중소기업의 입장에서 실질적인 컨설팅성과를 평가하는데 도움을 줄 수 있을 뿐만 아니라 실무적인 관점에서 경영컨설팅성과의 개선방안을 강구하는데도 기초자료로 제공될 수 있을 것이다.

## 제2절 연구의 한계와 후속연구

본 연구의 수행과정에서 지적될 수 있는 한계점과 후속연구의 가능성은

다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 지역적 한계점을 갖는다. 본 연구에서는 경영컨설팅을 의뢰한 경험이 있는 동남권 지역의 중소기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다는데 점에서 특정 지역에 한정된 조사는 분석결과를 일반화하는데 한계를 나타낼 수 있다. 향후 연구에서는 지역을 확대하고 다양한 기업을 특성을 고려한 분석이 이루어져야 할 것이다.

둘째, 조사대상 중소기업들의 컨설팅 의뢰기업 조직특성(훈련환경, 훈련시스템, 훈련지원)에 따른 기업별 차이를 구분하지 않았다. 조사대상 중소기업의 경우 사업분야, 업무시스템, 연간 순이익, 근무조건 등 동일한 업종의 중소기업을 대상으로 한 것이 아니기 때문에 훈련환경, 훈련시스템, 훈련지원이 잘 마련되어 있는 기업과 그렇지 못한 기업을 구분하기에는 기업간의 동질성을 추출하지 못하였다. 따라서 후속 연구에서는 각 중소기업의 업종별 컨설팅 의뢰에 따른 조직특성을 세분화하고, 조직특성이 체계적인 기업과 조직 특성이 비체계적인 기업간의 차이를 고려한 분석이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 경영컨설팅을 진행한 기업의 경영성과에 대하여 경영컨설팅성과 이외의 다양한 요인은 검토되지 않았다. 특히 기업의 특성과 업종의 특성을 고려하지 못하여 현실적인 기업 성과 평가에 제약을 가진다. 따라서 후속적인 연구에서는 경영성과에 영향을 줄 수 있는 조절효과에 대한 보다 구체적인 분석이 이루어져야 할 것이다.

넷째, 체계적 직업훈련(S-OJT)은 정부지원 사업으로써 타 기업의 컨설팅 성과에 따른 추천 및 추가지원 등의 활용여부를 파악하지 못하였다. 향후 연구에서는 컨설팅에 대한 높은 만족도와 활용도로 인한 중소기업 컨설팅지원사업에 대한 다른 분야의 컨설팅 추진의지 및 타 업체로의 추천에 관하여 연구함으로써 중소기업 입장보다 효과적인 운영사업방향을 제안해야 할 것이다.

## 참고문헌

### 1. 국내문헌

- 장호인(1994), 관리자의 OJT 추진상의 문제점에 대한 연구. 고려대학교 석사 학위 논문.
- 권석균(1996), 21세기를 향한 인재육성전략: 한국적 학습조직 구축방안-조직학습과 학습문화-, 제1회 교육발전 심포지엄, 현대인력개발원, pp.7-27.
- 김동숙(1999). 기업의 교육훈련 학습 성과 결정요인. 서강대학교 대학원 석사 학위논문.
- 김미숙(2007), 중소기업 학습조직구축 지원정책의 강화, 『인재경영』, 2007년 3월호, 인쿠르트, pp.60-63.
- 김준영(2006), 중소기업의 학습조직화 현황 및 개선방향, 『대은경제리뷰』, 제206호(2006년 11/12월), 대구은행, pp.34-55
- 박경규, 임효창(2000), OJT의 도입효과, -Off-JT와의 비교를 중심으로-. 『산업관계연구』, 10(2), 한국노사관계학회, pp.95-125.
- 박영배, 박형권(2003), 조직의 학습지향성이 조직성과에 미치는 영향과 상황요인의 조절효과, 『조직과 인사관리연구』, 27(2), 한국인사관리학회, pp.83-109
- 박인서(2006), HR BSC를 통한 전략적 인적자원관리와 조직성과의 관계에 관한 연구, 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 손태원(1996), 『학습조직의 이론과 실제: 학습조직과 시스템사고』, 서울: 삼성경제연구소
- 신유근(1987), 『조직환경론』, 서울: 다산출판사.
- 유종희(1997), 우리나라 기업의 교육훈련에 관한 연구, -D기업을 중심으로-. 숭실대학교 대학원 석사학위논문
- 이정빈(2006), 지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향, 경원대학교 대학원 박사학위논문.

이혜림(2004), OJT(On The Job Training)교육훈련의 종업원 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, -종업원의 개인특성과 직무기술 특성의 조절효과를 중심으로-, 경희대학교 대학원 석사학위논문.

장수덕(2008), 조직학습, 환경의 불확실성 그리고 기업성과 간의 관계, 『인적자원관리연구』, 15(1), 한국인적자원관리학회, pp.153-172.

최재윤(2000), 경험된 학습이 학습조직 유형과 기업성과에 미치는 영향 분석에 관한 연구, 중앙대학교 박사학위논문.

채서일(2003), 『사회과학조사방법론』, 3판, 서울: 학현사.

한국산업인력공단(2007), 『중소기업 학습지원사업계획』, 한국산업인력공단

허연(2006), 기업의 전략적 인적자원개발이 학습조직 발전에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대학교 박사학위논문.

현영섭, 김준희(2005), 기업체의 학습조직 구축요인과 학습전이간의 관계: 학습조직 구축요인의 위계적 관계를 가정한 모형을 중심으로, 『한국교육학연구』, 11(1), 한국교육학회, pp.171-196.



## 2. 국외문헌

Campbell, J. P.(1977), *On the nature organizational effectiveness*, San Francisco: lossy~Bass.

Cohen, W. M. & A. L. Daniel(1990), “Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.128~152.

Daft, R. L.(1997), *Organization Theory and Design*, 6Ed., Cincinnati: South-Western College Publishing.

Davis, D.(2005), “The learning organization and its dimensions as key factors in firm performance”, unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Milwaukee.



## 부 록

### 체계적인 직업훈련 컨설팅이 중소기업의 조직성과에 관한 연구 -울산지역을 중심으로-

안녕하십니까?

귀중한 시간을 내주셔서 진심으로 감사드립니다.

본 설문은 체계적인 직업훈련 컨설팅이 중소기업의 조직성과와의 관계에 대하여 살펴보기로 작성된 설문입니다. 본 설문지는 기업의 학습조직 활성화를 위한 연구에 귀중한 자료로 사용될 것이며, 향후 기업들의 학습조직 구축에 일조하게 될 것이라고 확신합니다.

본 설문조사는 무기명으로 귀하의 응답내용은 절대 공개하지 않으며, 본 연구 이외의 목적에는 절대로 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 모든 문항에는 정답이 따로 있지 않습니다. 다소 번거롭더라도 느끼신대로 해당란에  표시를 해 주십시오.

설문에 응해주신 것에 대하여 거듭 감사드리며 본 연구가 좋은 결실을 맺을 수 있도록 많은 협조를 부탁드립니다.

2012년 10월

본 설문지에 대하여 궁금하신 사항은 아래 E-mail로 문의하시기 바랍니다.

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원 매니지먼트학과 석사과정

연 구 자 : 김 병석 (bsk0077@aceeng.kr)

지도교수 : 박 현우

I. 다음은 귀하게서 근무하시는 회사의 체계적인 직업훈련 환경에 관련한 질문입니다. 각 문항에 대하여 해당항목에 V 표시하여 주시기 바랍니다.(직업훈련 환경)

설문내용	전혀 그렇지않다	보통 이다	매우 그렇다
1 우리 회사의 직업훈련에 대해 우호적인 분위기와 조직 문화를 가지고 있었다.	①---②---③---④---⑤		
2 우리 회사의 직업훈련은 업무에 방해를 받지 않는 적절한 교육훈련 장소에서 이루어졌다.	①---②---③---④---⑤		
3 우리 회사의 상사나 부서원들은 직업훈련 수행시 적극적이었다.	①---②---③---④---⑤		
4 우리 회사의 직업훈련을 진행하는 환경은 실제 직무를 수행하는 곳과 유사하였다.	①---②---③---④---⑤		

II. 다음은 귀하게서 근무하시는 회사의 체계적인 직업훈련 시스템에 관련한 질문입니다. 각 문항에 대하여 해당항목에 V 표시하여 주시기 바랍니다.(직업훈련 시스템)

설문내용	전혀 그렇지않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 나는 직업훈련의 학습목표와 학습해야 할 내용이 무엇인지를 상사 또는 동료들과 명확히 공유하였다.	①---②---③---④---⑤		
2. 나는 상사로부터 업무에 필요한 안전수칙을 전달받았다.	①---②---③---④---⑤		
3. 나는 우리 회사의 직업훈련 프로그램 운영기간이 학습목표를 달성하기에 적절하다고 생각하였다.	①---②---③---④---⑤		
4. 우리 회사의 직업훈련 프로그램은 체계적으로 설계되었다.	①---②---③---④---⑤		
5. 우리 회사의 직업훈련 프로그램 성과평가는 체계적으로 계획되었다.	①---②---③---④---⑤		

III. 다음은 귀하께서 근무하시는 회사의 체계적인 직업훈련 지원에 관련한 질문입니다. 각 문항에 대하여 해당항목에 V 표시하여 주시기 바랍니다.(직업훈련 지원)

설문내용	전혀 그렇지않다	보통 이다	매우 그렇다
1. 직업훈련을 수행하면서 상사 또는 동료들 간의 의사소통을 원활히 하였다.		①---②---③---④---⑤	
2. 직업훈련 프로그램 운영을 위해 인센티브나 보상을 하였다.		①---②---③---④---⑤	
3. 직업훈련 프로그램 운영에 필요한 자원 등이 잘 준비하였다.		①---②---③---④---⑤	
4. 회사의 경영자는 직업훈련 프로그램에 많은 관심과 지원을 해주었다.		①---②---③---④---⑤	
5. 직업훈련 프로그램 설계와 운영지원을 담당하는 팀 또는 직원이 있었다.		①---②---③---④---⑤	
6. 직업훈련에 필요한 적절한 예산이 지원되었다.		①---②---③---④---⑤	
7. 직업훈련과 관련하여, 학습조직과 같이 회사 내 자기계발 제도들이 구비되어 있었다.		①---②---③---④---⑤	

**IV. 다음은 귀하게서 근무하시는 회사의 조직성과에 관련한 질문입니다.**

각 문항에 대하여 해당항목에 V 표시하여 주시기 바랍니다.

설문내용	전혀 그렇지않다	보통 이다	매우 그렇다
1 작업장 투입시기가 단축되었다.	①---②---③---④---⑤		
2 업무처리시간이 단축되었다.	①---②---③---④---⑤		
3 업무관련 오류가 감소되었다.	①---②---③---④---⑤		
4 직업훈련을 받은 이후 이 회사의 구성원으로서 계속 남아 있기를 희망한다.	①---②---③---④---⑤		
5 직업훈련을 통해 취업 및 이직하기 위한 구성원이 늘어났다.	①---②---③---④---⑤		
6 교육이후 우리 회사를 그만둔 직원이 감소하였다.	①---②---③---④---⑤		
7 자격증 취득 수가 증가되었다.	①---②---③---④---⑤		
8 훈련비용으로도 효과가 나타났다.	①---②---③---④---⑤		
9 안전사고가 감소되었다.	①---②---③---④---⑤		
10 업무수행과제의 개선실적이 있다.	①---②---③---④---⑤		
11 회사의 이익이 증대되었다.	①---②---③---④---⑤		

**V. 다음은 귀하게서 근무하시는 컨설팅 성과에 관련한 질문입니다.**

각 문항에 대하여 해당항목에 V 표시하여 주시기 바랍니다.

설문내용	전혀 그렇지않다	보통 이다	매우 그렇다
1.컨설팅에 의하여 당면한 경영문제 해결	①---②---③---④---⑤		
2.컨설팅에 의한 의사결정 능력 향상	①---②---③---④---⑤		
3.컨설팅에 의한 고객만족도의 향상	①---②---③---④---⑤		
4.컨설팅에 의한 기업인지도 향상	①---②---③---④---⑤		
5.컨설팅에 의한 비용(원가)의 절감	①---②---③---④---⑤		
6.컨설팅에 의한 업무프로세스의 소요시간 단축	①---②---③---④---⑤		

**VII. 다음은 체계적인 직업훈련 컨설턴트의 역량에 대한 설문입니다. 가장  
옳다고 생각하는 곳을 표시 해 주십시오.**

설문내용	전혀 그렇지않 다	보통 이다	매우 그렇다
1.컨설팅에 필요한 지식과 방법론 등의 전문지식	①---②---③---④---⑤		
2.기업이 당면한 문제점 분석 및 대안제시 능력	①---②---③---④---⑤		
3.정보를 종합하거나 문제를 파악하기 위한 전략적 사고능력	①---②---③---④---⑤		
4.컨설팅 수행에 필요한 각종 정보 및 솔루션 조달능력	①---②---③---④---⑤		
5.컨설팅 수행과정에서 필요한 각종 문서의 작성능력	①---②---③---④---⑤		
6.의사표현과 전달,인터뷰,프리젠테이션 등 커뮤니케이션능력	①---②---③---④---⑤		
7.고객의 요구를 수용하고 충족하고자 하는 고객지향성	①---②---③---④---⑤		
8.목표달성을 위하여 노력하는 의지와 자세 등의 성취지향성	①---②---③---④---⑤		
9.전문가 품위유지 및 이미지 관리	①---②---③---④---⑤		
10.컨설팅 목표달성에 대한 자신감	①---②---③---④---⑤		
11.일관성 있는 태도와 자세를 유지하는 자기 통제력	①---②---③---④---⑤		
12.컨설턴트의 도덕적 책무와 윤리강령을 준수하는 직업윤리	①---②---③---④---⑤		
13.계약기간 내 프로젝트를 관리하고 추진하는 능력	①---②---③---④---⑤		
14.시너지 창출과 원활한 조직운영을 위한 팀워크 능력	①---②---③---④---⑤		
15.고객사의 지원과 정보 획득을 위한 관계구축 능력	①---②---③---④---⑤		
16.팀원의 지도와 동기부여를 위한 코칭 및 임파워먼트 능력	①---②---③---④---⑤		
17.다양한 상황에 적응하면서 프로젝트를 추진하는 능력	①---②---③---④---⑤		
18.최상의 성과를 위한 비전제시와 팀을 이끄는 리더십	①---②---③---④---⑤		

**VIII. 다음은 귀하에 관한 일반적인 질문입니다.**

1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은?

- ① 20세~29세 ② 30세~39세 ③ 40세~49세 ④ 50세~59세 ⑤ 60세이상

3. 귀하의 근속연수는?

- ① 5년미만 ② 5 년~10년미만 ③ 10년~15년미만 ④ 15년~20년미만 ⑤ 20년이상

4. 귀하의 학력은?

- ① 고등학교 졸업 ② 전문대학 졸업 ③ 4년제 대학 졸업 ④ 대학원 졸업

5. 귀하의 담당 업무분야는?

- ① 생산 ② 인사/조직 ③ 교육/노무 ④ 재무/회계 ⑤ 기획 ⑥ 기타

6. 귀사의 업종은?

- ① 제조업 ② 금융/보험 ③ 판매업 ④ 기타 및 공공 사회 서비스 ⑤ 기타

7. 연 매출액?

- ① 30억 미만 ② 30억~50억 미만 ③ 50억~100억미만  
④ 100억~200억 미만 ⑤ 200억~300억 미만  
⑥ 300억~500억미만 ⑦ 500억~1000억미만 ⑧ 1000억 이상

◆ 바쁘신 데도 불구하고 끝까지 설문에 응답해 주셔서 감사합니다. ◆

## **ABSTRACT**

The Research about S-OJT and the Achievement of the Small  
and Medium Business

-Focused on South Eastern Nation -

**Kim, Byeong Seok**  
**Major in Management Consulting**  
**Dept. of Knowledge Service & Consulting**  
**Graduate School of Knowledge Service**  
**Consulting**  
**Hansung University**

This research tried the various studies about the S-OJT, S-OJT spread, and the achievement of S-OJT that this research could overcome the preexisted research's limits and could keep with the current needs. The results of the research which proves the things mentioned previously summarizes as follows:

It's the first that there is quantitative relationship among the consultant capacities (the duty ability, the common ability, and the manage ability), the structural characteristics of the client (the training environment, the training system, and the training aid), and the management consultant (the management, the efficiency, and the performance (the financial performance: company benefit, the non-financial performance: the deprivation of job)

It's the second the consultant ability affects management 72.3

percentages; the consultant ability affects common ability negatively; the consultant affects management ability positively.

It's the third that the consultant capacity affects the financial achievement 44.4 percentage; in the respect of the duty ability the consultant capacity affects negatively; in the respect of the management the consultant capacity affect positively; the consultant capacity affects the non-financial achievement (job deprivation) 29.1percentage; the consultant capacity affect positively both the duty ability and the management ability; the consultant capacity affects the non-financial achievement 10.9percentage; in the respect of the management ability the consultant affects negatively; in the respect of the common ability the consultant affect positively.

It's the forth that the control efficiency gives the organization characteristics, the training system, training aids to the relationship between the consultant capacity and the management consulting.

It's the fifth while the client's organization characteristics gave the control efficiency in the case of that the consultant ability is related with the organization achievement (the financial achievement), the organization characteristics hardly gave the control efficiency in the case of that the consultant ability is related with the organization achievement.

Summing up these results, it brings a conclusion that the achievement of the small and medium business is improved by the consulting performance which done by the various abilities of consulting agency.

keyword: the consulting ability, systemic on-job-training (S-OJT), the manage achievement, the small and medium business.