
컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향

신동주*, 유연우**

A Study on the Impact of Consultant's Competencies on Service Quality and Performance of Consulting

Dong-Ju Shin*, Yen-Yoo You**

요 약 본 연구에서는 컨설팅 성과에 가장 큰 영향을 미칠 수 있는 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 태도로 구성하고, 서비스품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향을 규명하여 추후에 이뤄질 컨설턴트 역량개발 및 서비스 품질 개선 방안을 찾는 연구들에 도움이 되고자 하였다. 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 컨설턴트가 지닌 역량이 컨설팅 서비스 품질에 긍정적인 영향이 있음을 검증하였다. 둘째, 서비스 품질은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향이 있음을 검증하였다. 셋째, 컨설턴트가 지닌 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향이 있음을 검증하였다.

주제어 : 컨설턴트, 컨설팅, 서비스품질, 컨설팅 성과, 컨설턴트 역량

Abstract This research aimed at constructing consultant's competencies of having the biggest effect upon consulting performance with competencies, knowledge and attitude, clarifying the effect upon service quality and consulting performance and being useful for some researches developing future consultant's competencies and looking for service quality improvement plan. The results of the study can be summarized as follows. First, it was identified that the consultant's competencies had positive effect upon consulting service quality. Second, it was verified for service quality to have positive effect upon consulting performance. Third, consultant's competencies proved that it has positive effect upon consulting performance.

Key Words : Service Quality, Consulting Performance, Consultant's Competencies

1. 서 론

1.1 연구의 배경과 목적

2008년 리먼브라더스홀딩스 파산 이후 미국 발 금융위기가 일어나 전 세계경제에 먹구름을 일으킨바 있었고, 최근에는 유럽 발 금융위기로 인해 기업들은 앞 다투어 충격적 외부환경변화에 대처하고, 효율적으로 극복하기 위해 외부전문가를 통한 사전진단과 현실에 맞는 전략을 수립하고 있다. 이미 대기업은 조직내부에 전문 인력의 채용이나, 유명한 글로벌 컨설팅 기업의 전문가로 하여금 지속적으로 자문을 받고, 리스크를 줄이기 위한 해결책을

마련하고 있다.

컨설팅 서비스 역사가 길지 않은 국내에서도 대기업들은 빠르게 변화하는 경영환경에 신속하게 대응하기 위하여 새로운 경영기법을 도입하거나 기업의 혁신활동을 추진하기 위하여 전력을 기울이고 있으며 이러한 목적의 달성을 위하여 컨설팅을 이용한다고 하였다. 하지만, 기업규모가 상대적으로 작은 중소기업에 있어서는 외부전문가의 컨설팅이 무엇보다 필요함에도 불구하고, 높은 비용대비 서비스 품질에 대한 신뢰도 형성이 부족하여 쉽게 컨설팅을 받기 어려운 실정이다[6].

최근 들어 컨설팅 산업의 발전과 국내 중소기업의 경

본 연구는 한성대학교 교내연구비 지원과제 임

*한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 석사과정

**한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 교수(교신저자)

논문접수 : 2012년 2월 9일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2012년 3월 23일

쟁력 제고를 위한 정부의 강력한 지원정책으로 중소기업에서도 컨설팅 서비스를 받을 수 있는 지원사업이 진행되고 있으며, 이를 통해 산업은 꾸준히 성장하고는 있으나, 국내 컨설팅 시장은 아직까지는 질적으로 매우 열악한 것이 사실이며, 국내 컨설팅 시장을 형성하고 있는 많은 중소형 컨설팅사와 컨설턴트들도 질적인 서비스 제공을 통한 성장보다는 정부의 지원에 의존한 경영유지정도의 현실에서 벗어나지 못하고 있다. 전문적인 컨설팅 서비스 역사가 길지 않은 우리나라 컨설팅 기업의 전반적인 구조는 매우 영세하여 4인 이하의 기업이 절반 이상을 차지하며 10명 미만 기업이 약 78%인 실정으로 컨설팅 기업의 영세성으로 인해 컨설팅 서비스의 품질이 낮고, 이로 인해 컨설팅산업의 인식이 전반적으로 낮은 상태이다[17]. 이는 중소컨설팅 전문기관의 성장에도 걸림돌로 작용하고 있으며, 나아가 국내 컨설팅 산업의 발전에도 저해되는 요소로 작용할 것이다.

이제 정부와 국내 컨설팅 산업에 종사하고 있는 컨설턴트, 컨설턴트는 컨설팅 산업에서의 경쟁력을 높이기 위한 방안을 모색하여야 할 것이며, 컨설팅 서비스 품질에 영향을 주는 구성요소가 무엇인지를 파악하여야 할 것이다. 또한, 컨설팅 서비스를 제공하는 컨설턴트의 역량의 중요성을 인식하고, 컨설턴트가 지닌 역량을 지속적으로 개발할 수 있는 환경의 구축과 필요성을 인식해야 할 것이며, 컨설팅 성과에 서비스 품질이 미치는 영향을 규명하고, 컨설팅 성과를 높일 수 있는 서비스 품질요인을 찾아서, 고객으로 하여금 만족도를 높이고, 이를 통해 재구매가 이루어 질 수 있는 구도를 만들어야 할 것이다. 따라서 본 연구는 컨설팅 성과에 영향을 미칠 수 있는 컨설턴트의 역량과 서비스 품질과의 관계에 대해 규명하여 추후에 이루어 질 컨설턴트의 역량개발 결정 요인을 찾는 연구들에 도움이 되고자 한다.

2. 이론적 배경과 가설설정

2.1 컨설턴트의 역량

2.1.1 경영컨설턴트

경영컨설턴트의 사전적 정의로는 기업 측의 의뢰에 의하여 경영실태(經營實態)를 조사하고 문제를 진단하여 구체적인 개선방법을 권고하는 일을 전문으로 하는 사람이라고 설명하고 있다. 이외에도 경영컨설턴트에 대한 정의

로 보유하고 있는 전문지식을 활용하여, 외부의 견해를 필요로 하는 기업이나 조직에게 문제해결을 위한 조언을 제공해 주고 그 대가로 보수를 받는 사람을 말한다[16]. 또 다른 정의로는 적절한 프레임 내에서 관련 전문분야의 지식과 경영컨설팅 활동을 위해 디자인 된 윤리를 가지고 기업의 경영컨설팅에 참여하는 조직이나 개인을 말한다[22].

우리나라에서 경영컨설팅의 업무에 직접적 또는 간접적으로 종사하는 자로서는 경영지도사, 기술지도사, 공인회계사, 변호사, 변리사, 대학교수, 대기업 근무 후 퇴직자, 해당분야 전문 컨설턴트, 기타 개인 컨설턴트 등이 있다.

2.1.2 컨설턴트 역량

기업을 포함한 대부분의 조직들은 특정 업무를 성공적으로 수행하기 위한 필수 능력을 반영하는 지표로 역량을 규정하고 있으며, 이를 조직과 직원의 성과를 향상시키고 조직에 대한 공헌도를 높이는 필수적인 요소로 강조하고 있다. 역량(Competency)이란 고성과를 창출한 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동 특성을 말한다. Klemm(1980)는 직무 수행에 있어 보다 뛰어난 결과를 창출한 개인의 특성을 역량으로 정의하였는데 역량은 우수한 성과를 내는 사람의 특성으로 이는 과업을 수행하는데 있어 행동으로 표출된다[24].

Margolis(1985)는 컨설턴트가 갖추어야 할 역량으로써 기질(integrity)을 제시하였는데, 여기에는 ‘동기(motivation)’, ‘윤리(ethics)’, ‘객관적 태도(objectivity)’, ‘정직(honesty)’, ‘충성심(loyalty)’, ‘기밀보장(confidentiality)’ 등이 포함되며 이러한 역량을 태도(Attitude)와는 다른 관점에서 논의하였다[25].

Rynning(1992)은 성공적인 컨설팅을 위해 필요한 요인들을 제시하면서 컨설턴트에게 필요한 역량으로 문제를 분석하고 해결하기 위한 전략수립능력, 컨설팅 프로젝트 능력, 비용과 시간 등의 한정된 자원을 가지고 일정을 계획하며 운영하는 능력 등을 제시하였다. 그리고 새로운 지식 및 독창적인 생각 등을 컨설턴트는 가져야 한다고 역설하였다[34].

따라서 본 연구에서는 컨설턴트의 역량을 정의하기 위해 선행 연구들이 제시한 특성들을 모두 포함하고 있는 김광용 외(2008)의 개념을 수용하였으며, 컨설턴트의 역량을 능력(ability), 자세(attitude), 지식(knowledge)의 세 범주로 나누어 정의하였다[3].

2.2 경영컨설팅 서비스 품질

서비스의 고유한 특성으로 인한 사용자중심적인 품질 정의는 최근 많은 서비스기업의 경영자 및 연구자들의 연구에서도 그대로 반영되고 있는데, 파라슈라만 등(Parasuraman et al., 1985)은 이전의 서비스에 대한 연구를 검토하여 다음과 같은 3가지의 제안을 하였다[29]. ① 서비스품질은 고객들이 평가하기에 제품 품질보다 더 어렵다. ② 서비스품질의 지각은 실제 서비스성과에 대해 고객이 가지는 기대와 비교한 후 결정되며, ③ 품질의 평가는 서비스의 결과만으로 이루어지는 것이 아니라, 서비스 전달과정도 함께 포함된다. 또한 이후 연구에서 그들은 지각된 서비스품질을 “특정 서비스의 우월성과 관련하여 갖는 개인의 전반적인 판단 혹은 태도”라고 정의하였다[29]. 현재까지는 대부분의 경영컨설팅 관련연구에서 포괄적인 의미로서 일반적인 서비스 영역에 대한 서비스 품질 측정요인을 활용하여 경영컨설팅 서비스 품질 측정요인을 도출하여 적용하고 있다. 이는, 경영컨설팅이 고객의 요구에 따라 다양한 형태와 내용의 컨설팅을 제공하는 전문서비스업이기 때문이다. 즉 고객이 요구하는 무형의 콘텐츠(contents)를 제공하는 전형적인 서비스업의 형태와 속성을 그대로 지니고 있는 것이다. 따라서 컨설팅 서비스에 대한 품질의 측정 또한 일반적인 서비스 품질의 측정 기준을 적용하는데 전혀 무리가 없다. 학자들에 따라 다양하게 제시되고 있는 품질모형 및 품질요인으로는 전통적인 PZB SERVQUAL 모형, Gronroos의 품질향상 기준 모형, 지식경제부의 서비스 품질 우수기업 인증 요령, 조영대(2005)의 연구에 의한 컨설턴트의 요건 등이 있다[16]. 컨설팅 서비스 품질과 관련 된 최근 연구내용을 살펴보면, Anderson. et. al(1984)의 연구에서도 고객만족은 기대와 품질에 의해서 영향을 받는다는 결론을 도출하였다[19]. Parasuraman et al(1996)은 그의 연구결과에서 서비스 품질 요인과 고객의 재구매 의도 및 추천의사의 2개 항목에 긍정적인 상관관계가 있음을 보여주고 있다[30]. 또한 이덕희(2008)는 컨설팅 서비스 품질과 고객 충성도간에 긍정적인 상관관계가 있음을 증명하였으며[9], 장동인(2011)은 컨설턴트 역량 중 능력에서 서비스 품질과 정(+)의 관계가 있으며, 컨설팅 서비스 품질은 만족도와 활용도에 긍정적인 효과가 있음을 증명하였다[13].

2.3 컨설팅 성과

일반적으로 컨설팅 프로젝트 성과란 주어진 예산과 정

해진 개발 기간 내에서, 개발 목적을 이루는 것으로 정의된다[36]. 컨설팅 프로젝트 성과를 프로젝트 프로세스 성과와 프로젝트 산출물 성과로 구분하기도 한다[28]. 컨설팅 성과에 대한 측정기준과 성과요소에 대한 선행연구에서 Kerzner(1984)는 프로젝트 실행성과에 대한 측정기준으로써 첫째, 기간준수(Adherence to schedule), 둘째, 예산준수(Adherence to budget), 셋째, 예측한 성과 달성(Fulfillment of performance expectation), 넷째, 최종 프로젝트에 대한 고객의 만족과 활용도 등을 제시하고 있다[23]. Pinto et al(1990)은 프로젝트 추진주체들은 조직의 내부고려 요인(기간, 예산 및 조직의 수용능력 등)과 아울러서 외부 고려요인(고객의 만족 등)으로 분류하고, 내·외부 요인을 모두 충족시켜야 프로젝트가 성공할 수 있다고 주장하고 있다[1][32].

McMullan et al(2001)은 미국의 중소기업청이 지원하고 있는 중소기업개발센터(SBDC)와 대학의 SBI등의 컨설팅지원 프로그램에 대하여 컨설팅 성과평가요소로 고객만족, 프로그램 명성, 전반적인 컨설팅 효과 및 기업성과 등을 성과 요소로 들고 있다[26]. 컨설팅 성과와 관련된 최근 연구내용을 살펴보면, Zeira and Avedisian(1989)이 최고경영층의 컨설팅에 대한 인식이 컨설팅 성과에 중요한 변수중 하나임을 연구하였다[38]. Beer et al(1991), Bantel(1989), Pierce et al(1977)등은 컨설팅 추진 구성원의 업무능력, 창의성 및 혁신능력, 적극적인 참여 등을 컨설팅성공의 요소로 제시하고 있어 최고경영층 뿐만 아니라 컨설팅 참여조직의 참여정도가 성과의 중요변수라 할 수 있다[20][21][33]. 국내의 연구결과를 보면, 장영(1996)은 컨설팅 수행특성과 컨설팅 성과와의 관계에서 목표의 명확성, 방법론의 적합성과 컨설팅 성과와는 긍정적인 정(+)의 관계가 있음을 입증하였으며, 컨설턴트 즉 특성인 관리자적 능력과 컨설팅 성과와도 부분적으로 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다[14]. 윤성환(2008)은 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와의 연구에서, 컨설턴트의 역량 중 지식을 제외한 능력과 자세가 컨설팅 성과와 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다[12].

2.4 선행연구와의 차별성

본 연구는 기존의 선행연구들과 비교하여 다음과 같은 차별성을 가지고 있다. 첫째, 기존 컨설턴트 역량과 관련된 선행연구는 대체적으로 설문대상자의 일반화 문제를 해결하지 못한 점이다. 대부분의 선행연구가 정부지원사

업을 통한 컨설팅 경험기업 또는 대기업, 그리고 컨설팅 기관을 설문조사 대상으로 한정하여 연구를 진행하였기에 정부의 지원이 없이 컨설팅을 받은 기업이나, 중소기업들은 제외된 것이 대부분 이었다. 또한, 정부지원사업을 통해 컨설팅을 진행한 기업을 대상으로 조사를 한 경우, 지원기관을 의식해서, 설문결과가 다소 관대하게 나타나는 경향이 있다. 본 연구는 정부의 지원 없이 기업 스스로 컨설팅을 받은 중소기업들까지도 설문대상자로 포함하여, 선행연구에서 도출됐던 한계점을 보완하고자 하였다. 둘째, 대부분의 선행연구는 컨설팅 성과에 영향을 미치는 요인 또는 고객만족도 쪽에 치우쳐 있었다. 그러다 보니, 선행변수가 컨설턴트의 특성요인, 컨설팅사 측의 특성요인 정도로 구분하여 변수를 측정하였는데, 본 연구에서는 컨설턴트 측 특성요인에 대해 컨설턴트 역량으로 구분하고, 집중화, 세분화 하였다. 셋째, 선행연구에서는 종속변수를 대체적으로 고객만족, 활용도, 재구매 의도, 경영성과 등으로 구분하였으나, 본 연구에서는 순수하게 컨설팅의 성과로 제한하고, 세분화 하였다. 넷째, 선행연구의 대부분은 컨설턴트 측 특성요인이 성과에 영향을 미치는 점에만 초점을 맞추었는데, 해당연구에서는 컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과에 영향을 미칠 수 있음을 가정한 후 연구를 진행하였다.

2.5 구성개념간의 관계 및 가설

2.5.1 컨설턴트 역량과 서비스품질의 관계

컨설턴트 역량에 관한 선행연구들을 살펴보면, 박명구(2004)는 IT컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구에서 핵심역량 규정요인으로 태도, 지식, 스킬의 3가지 구성요인을 독립변수로 설정하고, 컨설팅 서비스에 대한 고객의 만족, 불만족이 컨설턴트의 역량과 큰 상관관계가 있다는 것을 검증하였으며[7], 또한 장동인(2011)도 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구를 통해, 컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 영향이 있음을 증명한 바 있다[13]. 그 연구결과에서는 컨설턴트 역량을 구성하는 하위요인의 여러 가설 중, 능력부분과 자세부분이 컨설팅 서비스 품질에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 증명하였다. 본 연구에서는 윤성환(2008)의 연구에서 제시한 것처럼 컨설턴트의 역량을 능력, 지식, 자세로 구분하여, 컨설팅 서비스 품질에 영향을 미치는지에 대해 검증해 보고자 한다[12].

이상의 선행연구를 통해 확인한 결과로 본 연구에서는

기존의 연구들을 바탕으로 컨설턴트의 역량 이 서비스 품질에도 직접적이든 간접적이든 영향을 미칠 것이라 추론하며, 다음과 같이 가설1을 설정하였다.

H1. 컨설턴트의 역량은 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.5.2 서비스 품질과 컨설팅 성과의 관계

윤성철, 서현식, 홍성완(2002)은 IT 컨설팅 서비스의 품질 및 사용자 만족도 측정에 관한 연구에서, 컨설팅 서비스 품질을 6가지 영역인 신뢰성, 응답성, 보장성, 공감성, 프로세스, 교육으로 구성하여, 컨설팅 성과중 하나인 고객만족과의 영향에서 정(+)의 관계를 입증하였으며[11], 박병호 외(2005)는 경영컨설팅 서비스 품질측정에 관한 연구에서 컨설팅 서비스 품질은 고객만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것을 입증하였다[8].

이덕희(2008)는 경영컨설팅 서비스 품질이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영컨설팅의 서비스 품질은 컨설팅 성과라 할 수 있는 고객충성도와 재이용의도에 정(+)의 영향을 미치는 것을 증명하였으며[9], 조윤익(2011)은 중소기업 컨설팅의 서비스품질과 만족도 연구에서 서비스 품질을 5개 유형인 확신성, 신뢰성, 공감성, 유형성, 대응성으로 구분하고, 컨설팅 성과 요소인 만족도와 의 관계를 입증한 결과, 확신성과 공감성, 대응성에서 유의한 관계가 있음을 증명하였다. 그 중 확신성이 31.5%로 가장 큰 영향이 있음을 입증하였다[15].

이상의 선행연구를 통해 확인한 결과를 바탕으로, 본 연구에서는 컨설팅 서비스 품질을 구성하는 5개의 유형인 확신성, 신뢰성, 공감성, 유형성, 대응성을 중요 요인으로 선택하고, 이 다섯 요인이 컨설팅 성과에도 직접적이든 간접적이든 영향을 미칠 것이라 추론하며, 다음과 같이 가설2를 설정하였다.

H2. 서비스 품질은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 서비스 품질의 신뢰성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 서비스 품질의 확신성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 서비스 품질의 유형성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

- H2-4. 서비스 품질의 공감성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H2-5. 서비스 품질의 대응성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2.5.3 컨설턴트역량과 컨설팅 성과의 관계

일반적으로 컨설팅 성과는 컨설턴트의 전문성에 크게 좌우된다는 것이 일반적인 통념이다. 선행연구를 보면, Mirabile(1997)는 역량은 지식, 기술, 능력이며, 맡은 직무에서 높은 성과와 연결되는 특성이라고 하였다. 예로는 문제해결, 분석적 사고, 리더십 등이 있다[27]. 역량은 또한 그 정의가 동기, 신뢰, 그리고 가치를 포함할 수 있다. ‘역량모델은 낮거나 평균적인 업무 성과자와 높은 업무 성과자를 구별하는 분석을 통해 결과를 얻을 수 있다’라고 하여 역량과 성과 간의 관계를 설명하였다[27].

장영(1996)의 경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석 연구결과를 보면, 컨설턴트 측 특성과 컨설팅 성과는 정(+)의 관계가 있을 것이란 가설검증 결과에서 나온 것처럼[14], 컨설턴트 측 특성과 컨설팅 성과와는 유의한 관계가 있음을 입증하였고, 곽홍주(2007)는 그의 연구 중 컨설팅 성과의 설명력에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구에서 컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 유의한 영향이 있음을 입증하였다[1]. 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 연구결과에서는 역량을 구성하는 능력과 자세에서는 컨설팅 성과와 정(+)의 영향이 있음을 증명하였으나, 역량을 구성하는 지식에 있어서는 컨설팅 성과와 유의한 관계가 없음을 증명하였다[12].

이상의 선행연구를 통해 확인한 결과로 본 연구에서는 기존의 연구들을 바탕으로 컨설턴트의 역량 중 능력과 자세, 지식을 중요요인으로 선택하고, 이 세 요인이 컨설팅 성과에도 직접적이든 간접적이든 영향을 미칠 것이라 추론 하며, 다음과 같이 가설3을 설정하였다.

- H3. 컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3-1. 컨설턴트의 능력은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.
- H3-2. 컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 긍정적인 영

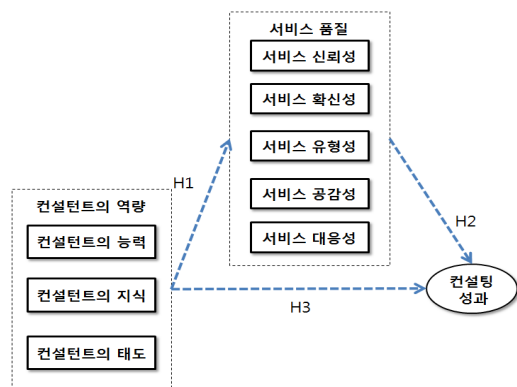
향을 미칠 것이다.

- H3-3. 컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 연구방법

3.1 연구모형

연구모형은 선행연구결과를 기초로 하여 아래와 같이 설정하였다. 선행연구를 통해 조사한 결과 높은 수준의 서비스 품질은 기업성과에 영향을 미치고, 그로인해 재구매와 연결됨을 알 수 있었다. 서비스 품질과 충성도에 관련된 연구로 서비스 품질에 대한 평가가 긍정적일수록 고객 충성도는 증가한다[18]. 이처럼 서비스 품질은 고객의 충성도에 영향을 미치게 되고, 충성도가 높은 고객을 통하여, 재구매를 확보한다면, 기업의 입장에서는 지속적인 고객 확보와 수익성을 창출할 수 있을 것이다. 컨설팅 성과를 결정하는데 여러 요인이 있으나, 그 중에서도 직접적인 영향을 미칠 수 있는 컨설턴트가 가진 역량과 서비스 품질, 컨설팅 성과 간의 관계에 대해 알아보기 위하여 본 연구의 주요 목적이며, 컨설턴트 역량의 요인으로, 능력, 지식, 태도로 구성하였으며, 서비스 품질로는 확산성, 신뢰성, 공감성, 유형성, 대응성을 서비스 품질 요인으로 구성한다. 이러한 연구분석의 틀을 <그림1>과 같은 연구 모형으로 나타낼 수 있다.



[그림 1] 연구모형

3.2 조작적 정의와 특성

3.2.1 컨설턴트의 역량

컨설턴트의 역량 중 능력(ability)은 “컨설팅 업무 수행

에 필요한 정보 수집 및 분석 능력과 의뢰기업의 문제 진단 및 대안 제시 능력”으로 설명될 수 있다[3][16]. 이러한 정의에 입각하여 컨설턴트의 역량 중 하나인 컨설팅 능력을 정의하였다. 또한, 컨설턴트의 역량 중 하나인 자세를 “컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야할 윤리적인 행동과 책임”으로 정의하였다[12]. 그리고 마지막으로, 컨설턴트의 컨설팅 지식을 “컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식부터 전문 분야의 지식 및 분석에 필요한 지식”으로 정의하였다[12].

3.2.2 서비스 품질

본 연구에서는 Parasuraman 등(1985)이 자신들의 선행연구를 정리하여 서비스 품질을 기대/성과 개념 하에 서비스 품질을 측정하기 위한 SERVQUAL 모형을 채택하였고[29], 서비스 품질을 구성하는 요소 중 확신성(assurance)을 서비스 제공자의 지식수준과 예의, 믿음, 확신을 전달해 줄 수 있는 능력으로 정의하였고, 컨설턴트의 컨설팅에 대한 전문지식, 역량, 도구와 기법 등을 측정하였으며, 서비스 품질을 구성하는 요소 중 신뢰성(reliable)을 약속한 서비스를 고객의 입장에서 정확히 제공하는 능력으로 정의하였고, 컨설턴트의 책임감, 일정관리, 기록관리, 비밀유지 등을 측정하였다. 또한, 서비스 품질을 구성하는 요소 중 공감성(empathy)은 고객의 요구를 이해하고, 의사소통을 하면서 고객에게 기울이는 개별적인 배려 및 주의, 접근용이성으로 정의하였고, 회사의 수준, 특수한 상황, 현실성에 대한 배려와 컨설턴트의 적극적 노력, 컨설팅 회사 차원의 지원정도 등으로 측정하였으며, 서비스 품질을 구성하는 요소 중 유형성(tangibles)은 고객들이 품질을 평가할 때 필요한 물리적 환경과 이미지를 제공하는 것으로 설비, 장비, 직원, 그리고 의사소통 도구들의 유형적인 모습으로 정의하였고, 컨설턴트의 용모와 복장, 언행 등으로 측정하였고, 마지막으로 서비스 품질을 구성하는 요소 중 대응성(responsiveness)은 스스로 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 의지로 정의하였고, 최고경영자 및 수진기업 직원들의 참여, 문제해결 합의, 컨설턴트의 대화반도, 교육 등으로 측정하였다.

3.2.3 컨설팅 성과

본 연구에서는 컨설팅 성과를 장영(1996)의 연구에서 사용하였던, 컨설팅 성과를 측정하는 설문도구를 사용하

였으며, 컨설팅 성과를 구성하는 요소 중 효율성을 기간 준수와 예산 내 수행여부로 정의하여 측정하였고, 컨설팅 성과를 구성하는 요소 중 효과성을 클라이언트측이 제시했던 문제해결정도, 프로젝트 목표달성 정도, 프로젝트의 실제 활용정도, 기업이익에의 기여정도, 의사결정능력 또는 업무수행능력 향상정도, 유사프로젝트 해결능력 보유 정도, 전반적인 수행결과와 성공여부로 정의하여 측정하였다.

3.3 연구대상 및 자료수집

본 연구는 컨설턴트의 역량에 따른 서비스 품질, 컨설팅 성과에 미치는 영향을 조사하기 위해 조사대상을 컨설팅을 받은 경험이 있는 국내기업으로 하였으며, 2011년 9월15일부터 10월20일 까지 정부지원사업을 통해 컨설팅을 수행한 기업과 정부지원 없이 자체적으로 컨설팅을 받은 경험이 있는 기업에 총 800부의 설문지를 배부하였다. 이러한 방법을 통해 회수된 설문지는 261부이었으나, 불성실한 응답을 한 설문지 51부를 제외하고, 남은 210부를 대상으로 응답자의 기초통계 조사를 실시하였다.

3.4 자료 분석방법

3.4.1 설문지 구성

〈표 1〉 설문 설계 및 측정

구분	출처	문항수	척도	신뢰계수
컨설턴트역량	능력	[31] [12]	17	.961
	지식			.963
	자세			.947
서비스 품질	신뢰성	[30] [4], [8] [6], [9] [2],[10] [13], [15]	Likert type 5점 척도	.936
	확신성			.947
	유형성			.864
	공감성			.941
	대응성			.951
컨설팅성과	[32], [35] [5],[37],[14]	8		.984

<표1>와 같이 본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해서 독립변수로 설정한 컨설턴트의 역량을 총 17개의 문항을 구성하였으며, 종속변수인 서비스 품질을 측정하기 위해서 총17개의 문항을 구성하였고, 컨설팅 성과를 측정하기 위한 총 8개의 문항을 구성하였다.

3.4.2 분석방법

본 연구는 수집된 설문조사의 결과를 토대로 실증분석을 실시하였으며, 실증분석은 각 변수들이 가지고 있는 관계와 영향력을 파악하고 이를 세부적으로 검증하여 유의확률을 찾아내는 통계분석의 방법을 사용하였다. 구체적인 통계처리방법은 아래와 같다. 첫째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰도 검사를 위해서 Cronbach's α 분석방법을 이용하였다. 둘째, 설문항목의 타당도를 평가하기 위해 요인분석을 사용하였다. 셋째, 조사대상자들의 독립변수인 컨설턴트 역량과 종속변수인 서비스 품질, 컨설팅 성과에 미치는 영향을 구체적으로 검증하기 위해서 다중 회귀분석(Multiple Regression)과 단순선형회귀분석을 실시하였고, 가설검증을 위해 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 본 연구에 사용된 실증분석은 모두 유의수준 .05, 유의수준 .01, 유의수준 .001 에 만족하는 조건으로 검증하였으며, 통계처리는 SPSS 19.0, AMOS 19.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

4. 연구결과

4.1 표본의 특성

실증분석을 위한 표본의 인구통계학적 특성은 <표2>에 정리되어있다. 먼저 응답한 기업의 회사형태를 알아보면, 주식회사가 개인회사 및 기타기업에 비해 월등히 많은 것을 알 수 있다. 또한 매출규모는 50억원 이하가 전체 중 43.3%의 비중을 보이고 있으며, 회사의 업태 또한 제조업이 전체 중 73.8%로 대부분을 차지하고 있다. 컨설팅 경험을 보면, 1회 받아본 기업이 전체 중 59.5%로 가장 많았으며, 컨설팅 종류로는 중소기업청 지원사업을 통해 컨설팅을 받은 기업이 57.6%로 가장 많았으며, 컨설팅 소요 비용을 보면, 1,000만원~2,000만원이 전체 중 41.4%로 가장 많은 비중을 보이고 있으며, 투입컨설턴트 수로는 1~2명이 74.2%로 많은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

또한 추진동기로는 필요에 의해 컨설팅 받은 기업이 38.1%로 가장 많았으며, 컨설팅사 권유로 인해 컨설팅 받은 기업은 36.7%로 그 다음으로 많은 비중을 보이고 있다. 컨설팅 전담부서가 있는 기업은 전체의 55.7%를 차지하고 있음을 알 수 있다.

<표 2> 조사대상자의 사회통계학적 특성

		n	%
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
회사의 업태	제조	155	73.8
	서비스	43	20.5
	도소매	3	1.4
	기타	9	4.3
컨설팅 경험	1회	125	59.5
	2회	44	21.0
	3회	19	9.0
	5회이상	22	10.5
컨설팅 종류	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 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 추진 동기	필요에 의해	80	38.1
	컨설팅사 권유	77	36.7
	기관 관유	17	8.1
	추천	36	17.1
컨설팅 전담 부서	있다	117	55.7
	없다	93	44.3

4.2 사회통계학적 특성에 따른 평균차이 분석 결과

4.2.1 사회통계학적 특성에 따른 컨설턴트 역량의 평균차이분석

사회통계학적 특성에 따라 독립변수인 컨설턴트의 역량이 어떠한 차이를 보이는지 분산분석을 통하여 검증하였다. 그 결과는 아래 <표3>과 같다.

<표 3> 컨설팅 비용에 따른 컨설턴트 역량 평균차이분석 결과

	N	평균	표준 편차	F값	유의 확률	
컨설턴트 능력	중소기업청사업	121	4.05	.834	12.729	.000
	고용노동부사업	36	4.21	.735		
	지자체지원사업	20	3.20	.628		
	기타지원사업	4	2.93	.714		
	자체부담	29	4.59	.431		
	합계	210	4.05	.834		

중소기업청사업	121	4.16	.870	12.250	.000
고용노동부사업	36	4.21	.817		
컨설팅 컨설턴트 지자체지원사업	20	3.06	.723		
컨설턴트 지식 기타지원사업	4	2.90	.200		
자체부담	29	4.46	.570		
합계	210	4.08	.889		
중소기업청사업	121	4.17	.773	9.157	.000
고용노동부사업	36	4.28	.822		
컨설팅 컨설턴트 지자체지원사업	20	3.31	.869		
컨설턴트 태도 기타지원사업	4	2.95	.772		
자체부담	29	4.31	.443		
합계	210	4.10	.812		

위 표에 따르면, 프로젝트 형태에 의한 구분에 있어서는 컨설턴트 능력(유의확률 .000), 컨설턴트 지식(유의확률 .000), 컨설턴트 태도(유의확률 .000)에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 자세히 살펴보면, 컨설팅 비용에 따라 컨설턴트 능력은 자체부담 평균값이 4.59로 가장 높은 값을 나타내고 있었으며, 기타 지원 사업 평균값이 2.93으로 가장 낮게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다. 컨설턴트 지식에 있어서도 자체부담 평균값이 4.46으로 가장 높은 값을 나타내고 있었으며, 기타 지원 사업 평균값이 2.90으로 가장 낮게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다. 컨설턴트 태도는 자체부담 평균값이 4.31로 가장 높은 값을 나타내고 있었으며, 기타 지원 사업 평균값이 2.95로 가장 낮게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

연구결과, 컨설턴트 역량에 있어서 대체적으로 자체적인 비용을 통한 컨설팅이 정부 지원 사업을 통한 컨설팅에 비해 컨설턴트 역량을 구성하는 컨설턴트 능력, 컨설턴트 지식, 컨설턴트 태도에 높은 평균값을 보이고 있음을 확인할 수 있었다.

4.2.2 사회통계학적 특성에 따른 컨설팅 성과의 차이분석

앞서 실시한 분석에서는 조사대상자들의 사회통계학적 특성에 따라 컨설턴트 역량의 구성요소들의 평균값이 어떠한 차이를 나타내는가를 통계적으로 검증하였다. 본 연구는 종속변수에 있어서도 이와 같이 사회통계학적 특성에 따라 구분된 집단들이 컨설팅 성과에 유의미한 평균 차이를 보이고 있는가를 검증해보고자 하였다. 그 결과는 아래 <표4>와 같다.

<표 4> 사회통계학적 특성과 컨설팅 성과 평균차이분석 결과

	N	평균	표준 편차	F값	유의 확률	
매출 규모	50억이하	91	3.47	.886	10.367	.000
	100억이하	33	3.98	.875		
	300억이하	44	4.20	.693		
	500억이하	18	4.53	.764		
	500억이상	24	4.19	1.006		
합계	210	3.88	.926			
컨설팅 경험	1회	125	3.66	.957	8.040	.000
	2회	44	3.97	.790		
	3회	19	4.36	.763		
	5회이상	22	4.49	.671		
	합계	210	3.88	.926		
프로 젝트 형태	중소기업청사업	121	3.90	.835	18.091	.000
	고용노동부사업	36	3.98	.899		
	지자체지원사업	20	2.73	.669		
	기타지원사업	4	2.72	.778		
	자체부담	29	4.59	.604		
합계	210	3.88	.926			

표에 따르면, 컨설팅 성과에 있어서 매출규모(유의확률 .000), 컨설팅 경험(유의확률 .000), 프로젝트 형태(유의확률 .000)에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이를 자세히 살펴보면, 매출규모에 있어서는 300억~500억의 평균값이 가장 큰 4.53, 50억 이하의 평균값이 3.47로 가장 낮게 나타났다. 기업의 매출 규모가 클수록 컨설팅 성과의 평균값이 높음을 확인할 수 있었다. 컨설팅 경험에 있어서는 5회 이상의 평균값이 4.49로 가장 높고, 1회가 3.66으로 가장 낮게 나타났다. 이는 컨설팅 경험이 많은 기업이 경험이 없는 기업에 비해 컨설팅 성과의 평균값이 높음을 확인할 수 있었다. 프로젝트 형태에 있어서는 자체부담을 통해 컨설팅을 받은 기업의 평균값이 4.59로 월등히 높게 나타나고 있으며, 고용노동부 사업을 통해 컨설팅 받은 기업의 평균값이 3.98, 중소기업청 사업을 통해 컨설팅 받은 기업의 평균값이 3.90, 지자체 지원 사업을 통해 컨설팅 받은 기업의 평균값이 2.73으로 낮게 나타났다. 이는 컨설팅 지원 비용없이 자체적으로 컨설팅을 진행한 프로젝트에 있어서 컨설팅 성과에 대한 평균값이 월등히 높게 나타나고 있음을 확인할 수 있었다.

4.3 타당도 및 신뢰도 분석

4.3.1 요인분석

컨설턴트 역량에 대한 타당도를 알아보기 위하여 요인 분석을 실시한 결과 3개의 요인이 추출되었다. 3개의 요인이 전체 문항의 85.498%를 설명하는 것으로 나타났다.

며, 각각의 요인은 컨설턴트의 능력, 컨설턴트의 태도, 컨설턴트의 지식이며, 요인 적재값은 .641~.833 으로 나타났다.

〈표 5〉 컨설턴트 역량 요인분석

	컨설턴트의 능력	컨설턴트의 태도	컨설턴트의 지식
Q9	.833		
Q8	.807		
Q10	.806		
Q11	.767		
Q13	.721		
Q12	.718		
Q21		.832	
Q24		.810	
Q22		.785	
Q20		.772	
Q23		.741	
Q18			.699
Q16			.697
Q17			.656
Q19			.641
고유값	5.375	4.461	2.989
분산%	35.834	29.737	19.926
누적분산%	35.834	65.571	85.498

아래 <표6>에 제시된 서비스 품질에 대한 요인분석 결과, 5개의 요인이 추출되었다. 신뢰성, 확산성, 유형성, 공감성, 대응성의 5개 요인이며, 5개의 요인이 전체 문항의 89.595%를 설명하는 것으로 나타났다.

〈표 6〉 서비스 품질 요인분석

	신뢰성	확신성	유형성	공감성	대응성
Q49	.920				
Q48	.892				
Q50	.892				
Q47	.838				
Q53		.942			
Q51		.934			
Q52		.912			
Q54			.930		
Q55			.894		
Q56			.672		
Q59				.934	
Q58				.915	
Q57				.908	
Q61					.938
Q60					.923
Q62					.907
Q63					.879
고유값	4.645	4.2610	3.239	1.612	1.476
분산%	27.325	25.057	19.054	9.480	8.680
누적분산%	27.325	52.382	71.436	80.916	89.595

아래 <표7>과 같이 컨설팅 성과에 대한 요인분석 결과 단일 요인으로 추출되었다. 요인 적재값은 .921~.971로 나타났으며, 요인이 문항의 89.016%를 설명하는 것으로 나타났다.

〈표 7〉 컨설팅 성과 요인분석

	컨설팅 성과
Q74	.971
Q71	.966
Q69	.953
Q76	.951
Q70	.942
Q68	.938
Q66	.929
Q75	.921
고유값	8.011
분산%	89.016
누적분산%	89.016

4.3.2 신뢰도 분석

척도의 신뢰도를 알아보기 위하여 문항내적 일치도를 측정하는 Cronbach's alpha를 이용한 신뢰도 분석을 실시한 결과, <표 8>과 같이 컨설턴트의 역량은 .978, 서비스 품질은 .979, 컨설팅 성과는 .984로 나타났다.

〈표 8〉 신뢰도 분석

척도	하위영역	문항수	Cronbach's α
컨설턴트 역량	컨설턴트의 능력	7	.961
	컨설턴트의 지식	5	.963
	컨설턴트의 태도	5	.947
	전체	17	.978
서비스 품질	서비스 신뢰성	4	.936
	서비스 확산성	3	.947
	서비스 유형성	3	.864
	서비스 공감성	3	.941
	서비스 대응성	4	.951
	전체	17	.979
컨설팅 성과		8	.984

4.4 다중 공선성 분석

다중회귀분석을 실시하기 전 독립변수간의 다중공선성을 알아보기 위하여 VIF 값을 이용한 다중공선성 검정 결과, <표9>와 같이 VIF 값은 4.244~9.575 로 모두 10 미만으로 나타나 독립변수 간에는 다중공선성이 없는 것으로

로 나타나 모두 선택 방법에 의한 다중회귀분석을 실시하였다.

〈표 9〉 다중공선성 분석

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의 확률	공선성 통계량	
	B	표준 오차	베타			공차	VIF
(상수)	-1.062	.214		-4.957	.000		
zx1	.471	.110	.334	4.278	.000	.150	6.658
zx2	.407	.110	.308	3.713	.000	.133	7.515
zx3	-.108	.090	-.075	-1.196	.233	.236	4.244
zm1	-.007	.118	-.005	-.063	.950	.131	7.623
zm2	.171	.120	.134	1.428	.155	.104	9.575
zm3	-.081	.099	-.057	-.824	.411	.190	5.272
zm4	-.032	.114	-.023	-.278	.782	.134	7.477
zm5	-.053	.130	-.038	-.408	.683	.108	9.264
zy1	.457	.103	.360	4.416	.000	.138	7.248

계수 : a, 종속변수: zy2

4.5 컨설팅 성과에 미치는 영향

4.5.1 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과

컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, <표10>과 같이 컨설턴트의 능력(p<.001)과 컨설턴트의 태도(p<.001)는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

컨설턴트의 능력이 높을수록(B=.448) 컨설팅 성과가 높아지며, 컨설턴트의 태도가 좋을수록(B=.358) 컨설팅 성과가 높아지는 것으로 드러났다. 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과 설명력의 정도는 70.3%로 매우 높게 나타났으며, 컨설턴트의 능력(β =.403)이 컨설팅 성과에 더 높은 영향을 주는 것으로 나타났다.

〈표 10〉 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향

	B	SE	β	t	p
상수	-.154	.190		-.812	.418
컨설턴트의 능력	.448	.101	.403	4.418	.000
컨설턴트의 지식	.184	.102	.177	1.795	.074
컨설턴트의 태도	.358	.073	.314	4.901	.000

$R^2 = .703$ F = 162.703 (p=.000)

4.5.2 서비스품질과 컨설팅 성과

서비스 품질이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, 서비스 신뢰성(p<.001), 서비스 확신성(p<.001), 서비스 유형성

(p=.003<.01), 서비스 공감성(p<.001), 서비스 대응성(p<.001)의 모든 서비스 품질이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 서비스 신뢰성이 높을수록(B=.292) 컨설팅 성과가 높아지며, 서비스 확신성이 높을수록(B=.300), 서비스 유형성이 높을수록(B=.202) 컨설팅 성과가 높아지는 것으로 나타났다. 서비스 공감성은 낮을수록(B=-.306), 서비스 대응성은 높을수록(B=.551) 컨설팅 성과가 높아지는 것으로 나타났으며, 서비스 대응성(β =.497)이 컨설팅 성과에 가장 높은 영향을 주는 것으로 나타났다. 서비스 확신성(β =.298), 서비스 공감성(β =-.282), 서비스 신뢰성(β =.262), 서비스 유형성(β =.181) 순으로 컨설팅 성과에 영향을 주며, 서비스 품질이 컨설팅 성과를 설명하는 전체 설명력은 84.7%로 나타났다.

〈표 11〉 서비스 품질이 컨설팅 성과에 미치는 영향

	B	SE	β	t	p
상수	-.308	.138		-2.240	.026
서비스 신뢰성	.292	.080	.262	3.639	.000
서비스 확신성	.300	.079	.298	3.806	.000
서비스 유형성	.202	.067	.181	3.011	.003
서비스 공감성	-.306	.076	-.282	-4.019	.000
서비스 대응성	.551	.082	.497	6.717	.000

$R^2 = .847$ F = 226.456 (p=.000)

4.6 구조방정식 모형 분석

연구모형의 가설 검정을 위해 구조방정식 모형을 이용한 분석을 실시하였으며, 그 결과는 <표12>와 같다.

〈표 12〉 구조방정식 모형 적합도

χ^2	df	p	Q	GFI	CFI	NFI	NNFI	RMR	RMSEA
350.590	121	.000	2.897	.847	.965	.947	.955	.021	.075

구조방정식 모형의 분석을 위한 모형 적합도 검정 결과, Q 값은 2.897로 3.0 미만으로 나타나 모형이 적합한 것으로 나타났으며, GFI는 .847, CFI는 .965, NFI는 .947, NNFI는 .955로 GFI가 조금 낮게 나타났으나, 나머지 적합도 지수는 .90 이상으로 높게 나타났다. RMR은 .021, RMSEA는 .075로 RMR이 .05 미만이고, RMSEA는 .08 미만으로 나타나 전반적인 모형은 적합한 것으로 나타났다.

구조방정식 모형의 측정 모형에 대한 분석 결과는 <표 13>과 같다. 측정모형 분석 결과, 모든 측정변수가 유의하

게 나타났으며, 표준화 적재값은 .812~.970 으로 분포하여 모두 .50 이상으로 나타나 측정모형은 적합한 것으로 드러났다.

〈표 13〉 측정 모형 분석

	B	SE	β	t	p
컨설턴트역량 → 능력	1.000		.953		
컨설턴트역량 → 지식	1.067	.035	.954	30.079	.000
컨설턴트역량 → 태도	.829	.046	.812	17.854	.000
서비스 품질 → 신뢰성	1.000		.938		
서비스 품질 → 혁신성	1.125	.039	.954	28.881	.000
서비스 품질 → 유형성	.961	.048	.909	20.125	.000
서비스 품질 → 공감성	.936	.041	.853	22.671	.000
서비스 품질 → 대응성	.963	.041	.900	23.224	.000
컨설팅 성과 → Q66	1.000		.908		
컨설팅 성과 → Q68	.961	.042	.920	22.728	.000
컨설팅 성과 → Q69	.948	.033	.927	28.824	.000
컨설팅 성과 → Q70	.929	.036	.906	25.834	.000
컨설팅 성과 → Q71	.985	.038	.960	26.128	.000
컨설팅 성과 → Q72	.989	.041	.938	24.179	.000
컨설팅 성과 → Q74	.957	.035	.970	27.162	.000
컨설팅 성과 → Q75	.953	.043	.912	22.222	.000
컨설팅 성과 → Q76	.954	.039	.944	24.647	.000

〈표 14〉 구조방정식 모형 분석

	B	SE	β	t	p
컨설턴트역량 → 서비스품질	.538	.048	.850	17.553	.000
서비스 품질 → 컨설팅성과	.878	.077	.724	11.402	.000
컨설턴트역량 → 컨설팅성과	.294	.069	.246	4.265	.000

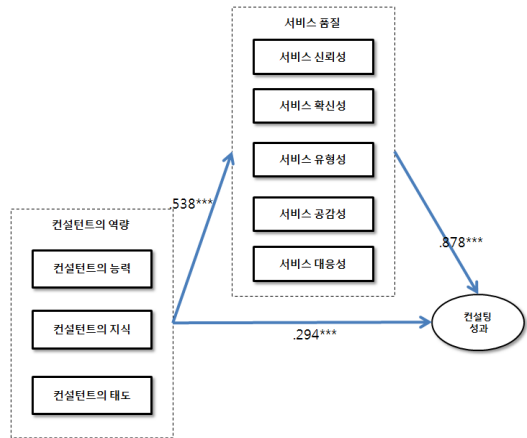
구조방정식 모형에 대한 분석 결과는 <표 14>와 같다. 가설 1의 “컨설턴트 역량은 서비스 품질에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 컨설턴트 역량은 서비스 품질에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$). 컨설턴트 역량이 높을수록($B = .538$) 서비스 품질이 좋아지는 것으로 나타나 가설 1은 지지되었다.

가설 2의 “서비스 품질은 컨설팅 성과에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 서비스 품질은 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$). 서비스 품질이 높을수록($B = .878$) 컨설팅 성과는 좋아지는 것으로 나타나 가설 2는 지지되었다.

가설 3의 “컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 영향을 줄 것이다”에 대한 분석 결과, 컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .001$). 컨설턴트 역량이 높을수록($B = .294$) 컨설팅 성과가 좋아지는 것

로 나타나 가설 3은 지지되었다.

이상의 결과와 같이 연구모형의 가설 검정을 위해 구조방정식 모형을 이용한 분석을 실시하였으며, 가설에 대한 결과모형은 <그림 2>와 같다.



〔그림 2〕 구조방정식 모형 분석 결과

4.7 가설검증결과 종합

4.7.1 가설검증결과

이상의 결과와 같이 가설 검정을 결과를 표로 종합하여 보면, <표 15>의 가설검증결과 종합표와 같다.

〈표 15〉 가설검증결과 종합표

구분	연구 가설	검증결과
가설 H1	컨설턴트의 역량은 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 H2	서비스 품질은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-1	서비스 품질의 신뢰성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-2	서비스 품질의 확실성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-3	서비스 품질의 유형성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-4	서비스 품질의 공감성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-5	서비스 품질의 대응성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 H3	컨설턴트의 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-1	컨설턴트의 능력은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-2	컨설턴트의 지식은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	기각
H3-3	컨설턴트의 태도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

검증결과, 본 연구에서 설정한 총 11개의 세부가설 중 1개를 제외한 나머지 10개의 가설은 통계적으로 유의한 것으로 나타나, 본 연구의 가설로서 채택되었다. 따라서 본 연구에서 설정한 3개의 연구가설 역시 채택되었다.

기각된 가설은 이미 선행연구에서도 같은 결과를 주장하고 있는 연구자가 있으며, 컨설턴트의 지식이 컨설팅 성과에는 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것을 본 연구결과를 통해 다시 한번 확인하였다. 하지만, 컨설턴트 지식이 컨설팅 프로젝트에 있어서 중요한 변수임에는 누구도 부정할 수 없을 것이다.

4.7.2 유사선행연구결과와의 비교

앞에서 조사해본 것과 같이 본 연구와 유사한 선행연구 결과를 보면 아래<표 16>과 같다.

<표 16> 유사선행연구 결과표

연구자	독립 변수	종속 변수	조사 대상	가설	결과
장영(1996)	컨설턴트 측 특성	컨설팅 성과	매출액1000억대기업 110개사	관리자적 능력과 컨설팅 성과와는 부분적으로 정(+)의 관계	정(+)
윤성환(2008)	컨설턴트 역량	컨설팅 성과	중소기업 컨설턴트를 162개	컨설턴트의 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	정(+)
장동인(2011)	컨설턴트 역량	컨설팅 서비스 품질	기업을 대상으로 283개	컨설턴트의 역량 중 능력은 서비스 품질과 정(+)의 관계	정(+)

본 연구와 유사한 선행연구를 보면, 장영(1996)은 컨설턴트 측 특성에서 관리자적 능력은 컨설팅 성과와의 관계에서 긍정적인 정(+)의 관계가 있음을 입증하였다. 컨설턴트의 전문능력보다도 오히려 추진조직을 합리적으로 설계하고, 최고 경영층의 지원을 유도해 내고, 추진조직을 격려하여, 팀웍을 제고시킬 수 있는 관리자적 능력이 중요한 변수임을 입증하였다. 본 연구결과에서는 장영(1996)의 연구결과와 같이 컨설턴트 능력이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것을 검증하였다[14].

윤성환(2008)은 컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와의 연구에서, 컨설턴트의 역량 중 지식을 제외한 능력과 자세가 컨설팅 성과와 정(+)의 관계가 있음을 입증하였는데, 본 연구결과에서도 윤성환(2008)의 주장을 재확인할 수 있었다[12].

장동인(2011)은 컨설턴트 역량 중 능력에서 서비스 품질과 정(+)의 관계가 있으며, 컨설팅 서비스 품질은 만족도와 활용도에 긍정적인 효과가 있음을 증명하였다[13]. 다만, 컨설팅 역량을 구성하는 변수 중 컨설턴트 자세에 있어서는 본 연구결과와 달리 서비스 품질에 통계적으로 영향을 미치지 않는 결과를 보이고 있다. 이는 컨설턴트 역량을 구성하고 있는 특성을 능력과 자세로 설정한 것과 달리, 본 연구에서는 능력, 지식, 태도로 구분하였으며, 측정도구인 설문내용에서도 차이를 보인다. 장동인(2011)의 컨설턴트 태도에 대한 설문내용으로는 기밀유지 서약의 준수, 허위결과를 제시하지 않은 정도, 컨설턴트의 책임감 정도, 추가적인 대가 요구정도의 4가지 항목으로 구성되었고[13], 본 연구에서는 Parry(1996), 윤성환 외(2008)가 사용한 기밀유지 서약의 준수, 허위결과를 제시하지 않은 정도, 업무영역과 범위준수, 컨설턴트 책임, 부가적인 대가요구 정도의 5가지 항목으로 구성된 차이점을 가지고 있다[12][31].

위와 같이 선행연구에서도 컨설턴트 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과에 정(+)의 관계가 있음을 주장한 것처럼 본 연구에서도 선행연구와 유사한 결과를 도출하였으며, 본 연구는 선행연구에서 지적했던 한계적인 변수의 구성요소, 모집단의 한정성 등을 보완한 연구결과임에 향후 진행될 컨설턴트 역량개발에 대한 추가적인 연구에 도움이 되길 바라는 의미를 두고 있다.

5. 결론

5.1 연구결과

본 연구에서는 컨설팅 성과에 가장 큰 역할을 미칠 수 있는 컨설턴트의 역량, 서비스 품질간의 영향을 규명하여 추후에 이뤄질 컨설턴트 역량의 결정 요인을 찾는 연구들에 도움이 되고자 한다. 나아가 국내 중소형 컨설팅 전문기관의 경쟁력 강화와, 국내 컨설팅 산업 발전에 일조하고자 하였다. 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 프로젝트 형태에 따라 컨설턴트 능력(유의확률 .000), 컨설턴트 지식(유의확률 .000), 컨설턴트 태도(유의확률 .000)에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 자체부담을 통해 컨설팅을 진행한 프로젝트가 지원 사업을 통한 프로젝트에 비해 컨설팅 성과의 평균값이 높게 나타나는 것을 확인하였다. 이는 자체부담에 의해

컨설팅을 진행한 기업에 비해, 정부지원을 통한 컨설팅을 진행한 기업이 인식하고 있는 컨설턴트 역량수준이 낮게 평가 되고 있거나 실제로 낮은 수준의 역량을 가진 컨설턴트가 많이 있음을 시사하고 있다.

또한, 매출규모, 컨설팅 경험, 프로젝트 형태에 의한 구분에 있어서도 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것을 확인하였다. 매출규모가 큰 기업일수록 컨설팅 성과의 평균값이 높게 나타나고 있는 것으로 확인하였다. 이는 매출규모가 큰 기업이 컨설팅 성과요소를 매출규모가 작은 기업에 비해 많이 가지고 있음을 시사하고 있다.

또한, 컨설팅 경험 횟수가 많은 기업이 컨설팅 횟수가 적은 기업에 비해 컨설팅 성과의 평균값이 높게 나타나고 있는 것을 확인하였다. 이는 컨설팅 경험에 따라 컨설팅 성과 도출요소를 명확히 인식하고 있음이라 판단된다. 또한, 프로젝트 형태에 있어서도 자체부담으로 컨설팅을 진행한 기업이 정부지원을 통해 컨설팅을 받은 기업 보다 컨설팅 성과의 평균값이 높게 나타나고 있음을 확인하였다. 이는 컨설팅 비용을 자체 부담한 기업 일수록 컨설팅 성과요소가 많고, 선행연구를 통해 조사한 많은 결과와 같이 컨설팅 성과요소 중 하나인 컨설팅 신청동기 또는 필요성이 높거나, 높은 비용을 지불할 능력이 있는 기업 규모적인 요인에 있을 것으로 판단된다.

둘째, 컨설턴트가 지닌 역량이 컨설팅 서비스 품질에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 또한, 컨설턴트의 능력과 태도가 서비스 품질의 구성요소 중 신뢰성에 긍정적으로 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 능력이 높을수록 서비스 신뢰성이 높아지는 것으로 나타났으며, 컨설턴트의 역량 중 컨설턴트의 태도가 좋을수록 서비스 신뢰성이 높아지는 것으로 드러났다. 또한, 컨설턴트의 태도가 서비스 신뢰성에 가장 높은 영향을 주는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 능력과 태도가 서비스 품질의 구성요소 중 확신성에 긍정적으로 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 능력이 높을수록 서비스 확신성이 높아지는 것으로 나타났으며, 컨설턴트의 태도가 좋을수록 서비스 확신성이 높아지는 것으로 드러났다. 컨설턴트의 능력과 태도는 서비스 확신성에 비슷한 영향을 주는 것으로 나타났으나, 컨설턴트 능력이 좀 더 높은 영향을 주는 것으로 드러났다. 컨설턴트의 지식이 많을수록, 컨설턴트의 태도가 좋을수록 서비스 유형성이 높아지는 것으로 나타났으며, 컨설턴트의 태도가 서

비스 유형성에 더 높은 영향을 주는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 태도가 좋을수록 서비스 공감성이 높아지는 것으로 드러났으며, 컨설턴트의 능력이 높을수록 서비스 대응성이 높아지는 것으로 나타났으며, 컨설턴트의 태도가 좋을수록 서비스 대응성이 높아지는 것으로 드러났다. 컨설턴트 태도가 서비스 대응성에 더 높은 영향을 주는 것으로 드러났다.

셋째, 서비스 품질이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 서비스 신뢰성, 서비스 확신성, 서비스 유형성, 서비스 공감성, 서비스 대응성의 모든 서비스 품질이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 신뢰성은 컨설턴트의 책임감, 일관관리, 기록관리, 비밀유지를 나타내고, 확신성은 컨설턴트의 컨설팅에 대한 전문지식, 역량, 도구와 기법을 말하며, 유형성은 컨설턴트의 용모와 복장, 언행, 공감성은 회사의 수준, 특수한 상황, 현실성에 대한 배려와 컨설턴트의 적극적 노력, 컨설팅 회사 차원의 지원정도를 정의하고, 그리고 대응성은 최고경영자 및 수진기업 직원들의 참여, 문제해결 함의, 컨설턴트의 대화빈도, 교육을 나타낸다.

넷째, 컨설턴트가 지닌 역량이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 또한, 컨설턴트의 역량요인 중 능력과 태도는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 이 중 능력이 컨설팅 성과에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 컨설팅 성과에 있어서, 가장 중요한 컨설턴트 역량요소는 컨설턴트 능력인 것을 알 수 있었다.

5.2 연구의 시사점

컨설팅과 관련해서는 국내 대부분의 연구가 컨설팅 산업의 현황과 발전방향, 정부지원과 컨설팅 산업 육성정책 등의 거시적인 측면에서 이루어지고 있는 연구에 반해, 본 연구는 컨설턴트의 역량이 고객들을 대상으로 하여금 서비스의 품질과 그로인한 컨설팅 성과의 영향관계를 파악해 보고자 한 데에 큰 의미가 있다고 본다. 또한 컨설팅 성과에 가장 중요한 영향을 미칠 수 있는 서비스 제공자의 역량이 서비스의 품질과 컨설팅 성과를 연구한 선행연구결과가 부족한 실정에 본 연구는 기존의 연구와 분명 차별된다는 것에 의의가 있다.

최근 수 년 간 정부지원을 통한 컨설팅 프로젝트가 지속적으로 증가하고 있다. 이는 컨설팅 산업의 성장과 비교적 영세한 규모의 기업들로 하여금, 전문 컨설팅 서

스를 통해 경쟁력을 갖는 데는 큰 도움을 주고 있음이 확실하다. 하지만, 최근 연구되고 있는 선행연구결과에서 도출되고 있듯 정부 지원 사업을 통한 컨설팅 프로젝트가 컨설팅 성과를 높이는 데는 아직 많은 노력이 필요함을 제시하고 있다. 본 연구에서도 컨설팅 성과를 높이기 위해 중요한 변수로 컨설턴트의 역량을 제시하였고, 컨설턴트의 역량은 자체부담을 통한 프로젝트와 정부지원을 받아 진행한 프로젝트에 통계적으로 유의한 관계가 있음을 검증한 바 있다. 이는 많은 이유가 있겠지만, 중요한건 정부지원 컨설팅 사업이 컨설턴트의 역량을 관리하고 모니터링 하는 데는 큰 비중을 두고 있지 않는게 아닌가 하는 생각이 된다. 본 결과가 모든 것을 설명할 수는 없겠지만, 정부지원 컨설팅 사업이 이제는 컨설턴트의 역량에 대해 관심을 가져야 하며, 정부지원 컨설팅 사업에 참여하는 컨설턴트 역량을 관리하고, 또 단계별로 개발하는 것에도 지원을 해야 할 것이라 생각이 된다.

그리고 이미 선행연구에서도 제시하였듯이, 국내 컨설팅산업을 영위하고 있는 대부분의 컨설팅 기업이 영세한 규모를 가지고 있다. 그들 대부분은 컨설턴트의 역량개발을 위한 교육시스템이나, 서비스 품질개선을 통해 고객만족을 실현할 수 있는 제도적인 장치를 가지고 있는 기업을 찾기는 쉽지 않다. 컨설턴트의 역량은 분명 컨설팅 품질에 있어 중요한 핵심 요소이고, 본 연구에서도 컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅 성과 모두에 긍정적인 영향을 주는 것으로 입증하였다. 컨설팅사와 정부가 컨설팅 서비스 품질을 향상하고, 산업을 육성하기 위해 적극적으로, 긍정적으로 연구해야 할 중요한 요소 중 하나이다. 컨설팅 기업에 있어서도 교육비에 대한 부담으로 소홀히 하였던 컨설턴트 역량개발 시스템에 대해 긍정적으로 받아들여야 할 것이며, 향후 고객으로 하여금 재구매를 통한 경제적 성과를 얻을 수 있도록 전략적으로 준비해야 할 과제라 생각이 된다.

또한 본 연구를 통해 컨설턴트의 역량요소 중 태도가 서비스 품질은 물론, 컨설팅 성과에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 검증되었다. 기존 정부지원컨설팅 사업에서는 컨설턴트의 참여에 일정한 수준의 제한을 두고 있다. 컨설턴트 등급을 판단하기 위한 증빙자료도 요구한다. 본 연구에서 검증한 컨설턴트가 지닌 태도에 대한 역량을 파악하기란 쉽지 않다. 다만, 연속적으로 이루어지고 있는 정부 지원 사업에 있어서, 고객으로 하여금 컨설턴트 태도에 대한 만족도 결과 값은 컨설팅 종료 후 일정한 조사

를 통해 데이터로 축적/관리 할 수도 있을 것이라 판단된다. 이를 통해 산출된 평가점수 또한 컨설턴트 등급을 판단하는 기준에 적용시켜 볼 수 있을 것이라 생각이 된다.

그리고 정부지원 컨설팅 사업을 관리하는 기관과 컨설팅 전문기관은 컨설팅 서비스 품질의 향상을 위해 컨설턴트의 역량에 대한 관리항목을 전략적으로 활용하여야 할 것이다. 본 연구에서 밝힌 바와 같이 컨설턴트 역량이 서비스 품질에 긍정적인 영향이 있음을 입증하였고, 이는 컨설턴트가 가진 능력, 지식, 태도를 효과적으로 관리하여, 서비스 품질을 높이고, 주 고객인 기업으로부터 만족을 통한 재구매가 이루어 질 수 있는 순환구조를 만들어야 할 것이다. 이를 통해 기업으로 하여금 컨설팅에 대한 인식을 긍정적으로 변화하여, 컨설팅 산업 발전과 더불어 기업의 경쟁력 제고로 이어지는 기반이 마련되어야 할 것이다.

5.3 연구의 한계점 및 향후과제

이상의 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 한계점을 정리해 보았다. 본 연구는 몇 가지 한계점을 지니고 있으나, 본 연구논문이 지니는 한계점으로 인하여 향후 연구를 촉발시킬 수 있는 동기를 제공해 주길 희망하는 바이다. 본 연구는 컨설턴트의 역량이 서비스 품질, 컨설팅성과에 미치는 영향을 알아보기 위한 목적으로, 컨설턴트의 역량을 선행변수로 설정하고, 서비스 품질과 컨설팅성과에 미치는 영향을 분석하였다. 그러나 이러한 연구의 목적 하에 연구를 진행하는 과정에서 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며, 이를 보완하기 위한 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구에서는 설문지를 이용한 자기보고 방식의 자료 수집을 하였으며, 이에 따라 설문 응답자의 태도와 성실성에 따라 조사결과에 큰 영향을 미칠 수 있다는 점을 피하기 어려운 한계점으로 볼 수 있다. 따라서 이를 보완하기 위한 면접이나, 관찰, 사례연구 등 복수의 자료수집 방법으로 보완되어야 할 필요성이 있다. 둘째, 표본의 범위설정문제로서 컨설팅 규모 및 성격에 따라 컨설턴트의 역량이 미치는 영향이 각기 다를 수 있음을 본 연구의 진행에서 알게 되었고, 유사성을 가진 테마 또는 컨설팅 영역으로 한정하여, 조사를 해볼 필요가 있음을 인지하게 되었다.

이상으로 제시한 두 가지 한계점과 같이 컨설턴트의 역량이 서비스 품질과 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 연구의 발전을 위해서는, 우선 유사한 컨설팅

팅 영역을 설정하고, 그에 필요한 전문가의 역량을 명확히 파악 하는 게 선행 되어야 할 것이며, 서비스 품질 측정을 다양한 방법을 통해 결과를 도출해 보아야 할 것이다. 또한 표본을 광범위 하게 설정하는 것 보다는 각 분야별, 산업별, 규모별로 대표성 있는 고른 분포의 표본 특성을 연구해 보는 것이 의미 있는 시사점 도출을 이끌 수 있을 것이라 사료된다.

참 고 문 헌

- [1] 광홍주(2008), "컨설팅 성과의 설명력에 영향을 미치는 주요 요인에 관한 연구", 경기대학교 서비스 경영대학원 박사학위논문, pp.47-50
- [2] 구자면, 박주석(2007), "IT컨설팅 서비스품질요인 선정과 고객만족에 미치는 영향에 관한 연구", 소비자문제연구
- [3] 김광용, 김명섭, 이채연, 이용희(2008), "비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용", 도서출판 청람.
- [4] 김광훈, 황규승(2001), "경영컨설팅 서비스품질 구성요인에 관한 연구", 경영과학, 제18권, 1호
- [5] 김상훈(1991), "MIS 실행전략유형별 성과에 관한 상황적 분석", 한국과학기술원, 박사학위 논문
- [6] 김익성(2006), "중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구" 중소기업연구원, pp.79-171.
- [7] 박명구(2004), 「IT 컨설턴트의 핵심역량에 관한 연구 - ERP 컨설턴트를 중심으로」, 경희대학교 대학원, 석사학위논문.
- [8] 박병호, 이동원, 김연성(2005), "경영컨설팅 서비스품질 측정에 관한 연구", 품질경영학회지, 33(3)
- [9] 이덕희(2008), "경영컨설팅 서비스품질이 고객충성도에 미치는 영향에 관한 연구", 창원대, 석사학위논문
- [10] 임호순(2005), "IT컨설팅 서비스의 서비스품질 및 고객만족에 관한 연구", 서비스경영학회
- [11] 윤성철, 서현석, 홍성완(2002), 'IT 컨설팅 서비스의 품질 및 사용자 만족도 측정에 관한 연구', *Entru Journal of Information Technology*, pp.195
- [12] 윤성환(2008), "컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구", 숭실대학교 경영학과 석사학위논문, pp.18-22.
- [13] 장동인(2011), 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스 품질을 매개로 하여 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경희대 석사학위논문.p29,p34.
- [14] 장영(1996), "경영컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석", 한국과학기술원 박사학위논문.pp.71-72
- [15] 조운익(2010), "중소기업 컨설팅의 서비스 품질과 만족도 분석", 한성대학교 석사학위논문.p.9, pp.44-46
- [16] 조영대(2005), 『비즈니스 컨설팅 서비스』, 남부도서.
- [17] 중소기업청(2008), "중소기업 컨설팅 산업백서"
- [18] 최자영, 박주영 (2007), "B2B 산업재 거래에서 서비스 품질측정과 충성도와의 관계", 품질경영학회, 35(1)
- [19] Anderson. E.W., Claes Fornell. and Donald R. Lehmann(1994), "Customer Satisfaction, Marker Share, and Profitability:Findings From Sweden", *Journal of Marketing*, Vol.58, July
- [20] Bantel. K. A & Jackson. S. E(1989), "Top Management and Innovations in banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?" *Strategic Management Journal*, Vol.10
- [21] Beer. M. Eisenstat. R & Spector. B(1991), "Why Change Programs Don't Produce Change." *Harvard Business Review*. Vol.39, November-December.
- [22] Institute of Management Consultancy(2007), *The Management Consulting Competency Framework*.
- [23] Kerzner. H. (1984), *Project Management*, New York: Van Nostrand Reinhold
- [24] Klemp, G. O.(ed.)(1980), *The assessment of occupational competence*, Washington, DC:National Institute of Education.
- [25] Margolis, F. H.(1985), "Client-consultant compatibility: The client perspective", in Bell, C.R. and L. Nadler(Eds), *Clients and Consultants: Meeting and Exceeding Expectations*, Gulf Publishing Co., Houston, TX, pp. 118-27.
- [26] McMullan, Ed. C., J. James, and K. Vesper (2001), "Some Problems in Using Subjective Measures of Effectiveness to Evaluate Entrepreneurial Assistance Programs," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(1), pp. 37-55.
- [27] Mirabile, R. J.(1997). *Everything you wanted to wanted to know about competency modeling*, Training & Development, pp.73~77.

[28] Nidumolu, S. R.(1996), "Standarization, Requirements Uncertainty and Software Project Performance," Information and Management, 31(3), pp.135-150.

[29] Parasuraman A., Zeithaml Valarie A. & Berry Leonard L. (1985) "SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," Journal of Retailing, Vol.64,No.1(Spring)

[30] Parasuraman A., Zeithaml Valarie A. & Berry Leonard L. (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", Journal of Marketing, 60(April), pp.31-46

[31] Parry, S. R (1996). The quest for competencies. Training, July, p.22, pp.48-56.

[32] Pinto & prescott(1990), "Planning and Tactical Factors in the project Implementation Process." Journal of management Studies.

[33] Pierce .J. L & Delbecq. A. L(1977), "Organizational Structure, Individual Attitudes, and Innovation." Academy of Management Review. Vol.2,pp.22-37

[34] Rynning, M.(1992), "Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the client?," International Business Journal, 11(1), pp. 47-60.

[35] Slevin D.P & Pinto. J.K(1987), "The project implementation Profile: New Tool for Project Managers." Project Management Journal, Vol. 16, 63, No.5

[36] Sparrow. P(1996), "Competency Based Pay: Too Good to Be True," People Management.

[37] Zand. D.E & Sorensen.R.E(1975), "Theory of Change and the Effective Use of Management Science." Administrative Science Quarterly, Vol.20

[38] Zeira, Y & Avedisian J(1989), "Oraganizational Planned change Assessing the Chances for Success." Organizational Dynamics. Spring. pp.31-45

신 동 주



수석컨설턴트

- 2010 평생교육진흥원 경영학과(경영학사)
- 2011 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원(컨설팅학 석사과정)
- 2001 ~ 2006 (주)기업경영연구원 선임컨설턴트
- 2006 ~ 현재 (주)미래경영개발원
- 관심분야 : 경영컨설팅, 경영컨설팅, 컨설턴트역량, 노사관계, 인사조직, CSR, 컨설팅성과, 기업가정신, 사회적 기업
- E-Mail: hrdoctor@paran.com

유 연 우



- 1996 숭실대학교 정보과학대학원 산업경영(석사)
- 2007 한성대학교 일반대학원 행정학과(박사)
- 1976.11~1981.6 서울컴퓨터센터 (프로그래머)
- 1981. 7~2002.1 해외건설협회(기획, 전산, 해외금융, 전략/IT컨설팅)
- 2002. 2 ~2009.4 중소기업기술정보진흥원(컨설팅, 경영혁신, CSR, IT, 서비스R&D)
- 2008. 9~현재 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 교수
- 2009.10~현재 지식경제부 지식서비스분과 기획전문위원
- 2010. 1~현재 서울산업통상진흥원 BS산업육성위원회 위원
- 2011. 1~현재 소상공인진흥원 신사업 아이디어 발굴 및 평가 운영위원
- 2011. 7~현재 (재)장애인기업종합지원센터 소연구회 운영위원
- 2011.11~현재 제주관광공사 성과평가 위원
- 관심분야 : Consulting(Stratgy, PM, 성과평가, MOT), CSR, Technology Innovation, Management Innovation, Service R&D, Franchise, 1인창조기업, 지식재산, 장애인 기업지원
- E-mail : threey0818@hansung.ac.kr