
한국중소기업을 위한 컨설팅서비스의 사후관리 효과에 관한 연구

정구상*, 이성희**, 김영진***, 김선아****, 김태성*****

A Study on the Post Management Impact of Consulting Service for Small and Medium Enterprise in Korea

Goo-Sang Jung*, Sung Hee Lee**, Youngjin Kim***, Sun Ah Kim****, Tae-Sung Kim*****

요 약 본 연구는 컨설팅서비스 참여주체인 CEO, 프로젝트매니저, 전문컨설턴트, 부서별 부서장들의 역할과 컨설팅성과간의 관계에 있어 사후관리(Post Management)의 조절효과를 분석하였다. 분석결과, 컨설팅서비스 각 주체와 컨설팅 성과와의 관계에 있어 목표달성을 위한 지속적인 점검 및 관리활동은 궁극적인 컨설팅성과에 유의미한 영향을 미쳐, 사후관리의 조절효과를 확인할 수 있었다. 본 연구에서는 비즈니스 참여주체별 지속적인 사후관리의 조절효과로 실증 분석함으로써 단기과업으로 인식되었던 컨설팅서비스를 지속가능경영의 실천을 위해 수반되어야 할 지식경영서비스의 중요한 일부분으로서의 역할을 확인하였다는데 그 의의가 있다.

주제어 : 사후관리, 컨설팅서비스, 변혁적 리더십, 프로젝트매니저의 자질, 전문컨설턴트의 역량

Abstract The purpose of this study is to analyze the post management impact of consulting service for small and medium enterprise in Korea using hierarchical multiple regression analysis. The results show that first, consulting activities have an effect on the consulting performance. Second, this research found that post management is an important moderate variable between consulting activities and performance. This study have an important meaning that we confirm a part of the knowledge management service for the consulting service, which is considered temporary task, to practice sustainability business.

Key Words : Post Management, Consulting Service, Transformation Leadership, Project Manager Qualification, Professional Consultant Capability

1. 서 론

효과적인 의사결정을 내릴 수 있도록 다양한 분야의 지식서비스를 제공하는 컨설팅서비스는 기업경영의 중요한 일부분으로 자리 잡아가고 있다. 이러한 컨설팅서비스는 항상 합리적(Rational)으로 예측할 수 없는 경영 환경에서 상식적인 판단(Common Sense)을 제공함으로

써 경영자의 효과적인 의사결정을 지원한다[16][17].

국제노동기구(International Labor Organization, 1998)는 컨설팅서비스를 경영과 사업의 문제를 해결하고, 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자가 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적이고 전문적인 지식서비스로 정의하였다.

하지만, 컨설턴트가 보다 전문적이고 다양한 방법론과

*금오공대 산업공학부 박사과정

**금오공대 컨설팅대학원 박사과정

*** (주)삼성SDS 컨설팅품질혁신그룹, 수석컨설턴트

**** 금오공대 산업공학부 교수

***** 금오공대 산업공학부 교수(교신저자), tkim@kumoh.ac.kr

논문접수: 2012년 7월 2일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2012년 7월 19일

경험을 토대로 문제해결을 위한 적절한 경영관점을 가지고 있다고 해서, 고객이 해결하지 못한 모든 문제를 해결할 수 있는 마술사는 아니다[19]. 컨설팅서비스는 기업의 조직 내에서 존재할지 모르는 어떠한 문제를 발견하거나 그러한 문제를 해결하기 위해 시기적절한 방법론을 적용하여 문제해결안을 도출하는 중재서비스(Intervention Service)로서 컨설팅서비스 제공 후, 추가적인 사후관리 및 서비스가 요구되는 고부가가치 지식서비스사업이다.

컨설턴트는 제공된 지식서비스의 결과로 발견된 문제점과 제시한 개선안이 지속적으로 실행에 옮겨질 수 있도록 컨설팅서비스의 적정성과 그 이행여부를 점검 및 유지 관리하여 경영성파로 이어질 수 있도록 효과적인 사후관리서비스를 제공해야한다.

컨설팅서비스는 고객과 컨설턴트의 만남을 통한 컨설팅서비스의 이해와 필요성을 인식하는 사전 관리단계(Pre Management)를 시작으로 의뢰내용에 대한 컨설팅평가 및 분석을 하는 과정관리(Process Management)를 거쳐, 최종결과물을 고객에게 전달함으로써 컨설팅서비스를 완료하고 사후평가를 통한 피드백으로 이어지게 된다[22]. 이러한 컨설팅서비스 프로세스에서 고객의 요구사항을 이행하는 사전관리와 과정관리와 달리 경영혁신과제로 제시한 경영목표를 달성 및 유지시키기 위한 사후관리(Post Management)단계는 경영성파로 이어질 수 있도록 관리함으로써 컨설팅서비스를 통한 경영성파가 표면적으로 들어나지 않는 한계를 극복시켜줌과 동시에 새로운 경영혁신과제를 도출하여 급변하는 경영환경에 대처할 수 있도록 지원하는 가장 중요한 단계라 할 수 있다.

본 연구에서는 이러한 사후관리과정을 통한 컨설팅서비스의 효과를 살펴보고자 한다.

먼저, 컨설팅서비스 수행을 위해 경영혁신 추진을 위한 CEO의 강력한 리더십이 뒷받침되어야 하는데[5][22], 이러한 변혁적 리더십은 혁신활동을 증진시키고 성공할 수 있도록 컨설팅서비스를 보증한다[21]. 또한, 컨설팅서비스는 기업의 전략 및 조직특성을 잘 이해하고 있는 임직원의 적극적인 참여를 필요로 한다[3]. 컨설팅 프로젝트에 참여하는 프로젝트 매니저(Project Manager)는 프로젝트를 성공적으로 끝내기 위한 기업 내 관리활동의 책임자로서 외부 컨설턴트 집단과의 협조와 연계를 통해 컨설팅성파를 효과적으로 이끌어낸다[20][25].

컨설팅서비스 수행에서 가장 큰 역할을 수행하는 사

람은 컨설턴트로서 전문지식, 문제해결능력, 적극적이고 호의적인 태도가 요구되며[27], 이러한 전문컨설턴트의 역량은 컨설팅서비스의 성과에 영향을 미치게 된다[12].

컨설팅서비스의 선행연구를 살펴보면, 컨설팅서비스 품질요인과 컨설턴트의 역량 그리고 성과와의 관계에 관한 연구가 주를 이루었다. 본 연구에서는 경영성과와의 모호한 관계 및 일시적 과업으로 비취질 수 있는 중소기업 컨설팅서비스의 한계를 극복하고자 사후관리 서비스의 효과를 살펴보고자 한다.

또한 컨설팅서비스를 일시적 과업팀으로 공동으로 프로젝트를 수행하는 상호보완적인 관계로 컨설팅서비스를 이해하고자 하였으며[10], 최근 국내 각 정부기관에서 시행하고 있는 지식서비스사업에서 단발적인 사업지원에서 벗어나 지속적인 비R&D 부문 지원을 통한 지역경제 및 산업경제 활성화를 위한 정책적 시사점을 함께 제공하고자 하였다.

본 연구의 주요 목적은 사후관리 수준에 따른 중소기업 컨설팅서비스의 효과를 알아보는 것으로 컨설팅서비스 참여 구성원들(Business Activity)과 컨설팅서비스 성과(Consulting Service Performance)간의 관계에 있어 사후관리 수준(Level of Post Management)의 조절효과를 살펴보는 것이다.

2. 이론적 배경 및 가설설정

2.1 컨설팅서비스 주체(Business Activity)에 관한 연구

2.1.1 최고경영자 리더십(CEO Leadership)과 컨설팅성과간의 관계

최고경영자의 리더십은 상황이나 집단구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구화하기 위해 구성원들 간에 교류하는 과정으로[14], 급변하는 경영환경에 대응하기 위한 조직의 대처능력과 혁신성을 포함한 변혁적 리더십(Transformation Leadership)은 개인과 조직 및 장기 경영목표까지 바꾸어 줌으로서 경영혁신과 창조를 통한 컨설팅서비스 수행을 적극 지지한다. 변혁적 리더십은 기업의 혁신에 있어 가장 중요한 영향 중 하나이며[3], 조직 내에서 혁신활동을 고취시키고 경영성파로 이어질 수 있도록 보증하며, CEO의 변혁적 리더십은 조직 내 구성원의 사고와 행동에 큰 영향을 미친다[30]. 이러한 변

혁적 리더십에 근거한 CEO의 혁신성은 기업의 경쟁우위를 확보하여 궁극적으로 경영성과를 높이는데 기여한다. 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1. CEO의 변혁적 리더십은 컨설팅성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.1.2 프로젝트매니저 자격(PM Qualification)과 컨설팅성과간의 관계

프로젝트 매니저는 컨설팅서비스의 효율적 수행과 최고의 성과를 만들어내고, 전문컨설턴트의 원활한 프로젝트 수행을 돕기 위해 관리기능과 기술이 전문화되어야 한다[19]. 프로젝트 매니저는 전문컨설턴트가 제시한 주문사항들을 최우선적으로 접수하여 프로젝트 팀원들에게 전달하고 관리하는 역할을 수행하며 일시적 과업인 프로젝트를 이끌어간다[3]. 따라서 프로젝트매니저에게는 기업 내 조직, 품질, 마케팅의 특성과 경영전략의 방향성에 대해서 충분히 숙지하고 이해하고 있는 기초 자격을 요하게 된다. 이러한 프로젝트매니저의 회사전반에 대한 이해가 컨설팅성공에 미치는 영향을 고려하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-2. 프로젝트매니저의 자격요건은 컨설팅성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.1.3 전문컨설턴트의 역량(Pro-Consultant Capability)과 컨설팅성과간의 관계

의뢰기업입장에서 전문컨설턴트의 역량은 중요한 성과요소로서, 전문지식과 방법론, 문제해결능력 등 전략적 컨설팅 능력은 컨설팅성과와 중요한 관계가 있다[30]. 성공적인 컨설팅서비스 수행을 위해 컨설턴트의 전문적인 지식 및 기술 뿐 아니라, 윤리의식과 가치관과 같은 태도와 자세 역시 컨설턴트에게 요구되는 중요한 역량 부분이라고 할 수 있다[12][27].

Markham(2005)[20]은 컨설팅 성과를 결정하는 요인으로 과업의 명확성(Task Clarity), 컨설턴트의 자신감(Confidence), 컨설팅 스킬(Skills) 등 3가지로 구분하여 컨설턴트 역량을 설명하면서, 초급단계에서는 전문지식 및 기술로부터 시작해 중급단계에서는 의사소통과 컨설팅 프로세스역량, 고급단계에서는 고객관리 및 프로젝트

책임역량이 필요하다고 하였다[1]. 선행연구를 종합하여 전문컨설턴트 역량이 컨설팅성공에 미치는 영향을 살펴보기 위해 다음과 같은 가설을 설정하였다

가설 1-3. 전문컨설턴트의 역량은 컨설팅성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.1.4 부서장 니즈(Department Chief Needs)와 컨설팅성과간의 관계

부서장(Department Chief) 혹은 기관장들은 조직 내 기능이 제대로 작동하지 않을 경우 외부컨설팅에 대한 니즈를 가장 먼저 갖게 되는 사람으로, Cuadrado et al(1999)[13]는 컨설팅서비스에 대한 필요성과 가치를 가지지 못할 경우 전문컨설턴트에 대한 수요 역시 낮게 나타난다고 하였다. 부서장과 기관장들의 컨설팅서비스에 대한 니즈가 컨설팅성공에 미치는 영향을 고려하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-4. 부서장들의 컨설팅 니즈는 컨설팅성공에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 사후관리(Post Management)에 관한 연구

컨설팅서비스를 의뢰한 고객들은 컨설팅서비스 수행 이전과 이후를 비교하여 컨설팅 성과 여부를 판단하고 기대효과와 비교하게 된다[9]. 앞서 언급했던 것처럼 외부자문가 혹은 전문컨설턴트는 모든 경영 문제를 해결해주는 해결사들은 아니며, 풍부한 경험과 전문적인 지식과 방법론을 이용하여 현재의 문제점을 개선하는 역할을 한다.

사후관리의 목적은 컨설팅 프로젝트를 통해 도출된 새로운 경영시스템의 합리적 구축과 그 실행여부를 점검함으로써 경영개선의 효과를 지속적으로 관리 유지하고자 하는 것이다. 따라서 지속적인 개선을 위해서 외부 전문컨설턴트나 기업 내 실행조직들이 단독으로 수행되는 관리가 아니라 CEO를 비롯하여 전 참여주체가 공동으로 컨설팅 목표를 달성하기 위해 노력해야 한다. 본 연구에서는 이러한 사후관리의 효과를 살펴보기 위해 다음과 같은 가설을 수립하였다.

가설 2-1. 컨설팅서비스에 대한 사후관리는 CEO의 리더십과 컨설팅성과의 관계에 있어 조절

역할을 할 것이다.

가설 2-2. 컨설팅서비스에 대한 사후관리는 PM의 자격요건과 컨설팅성과의 관계에 있어 조절역할을 할 것이다.

가설 2-3. 컨설팅서비스에 대한 사후관리는 프로컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 관계에 있어 조절역할을 할 것이다.

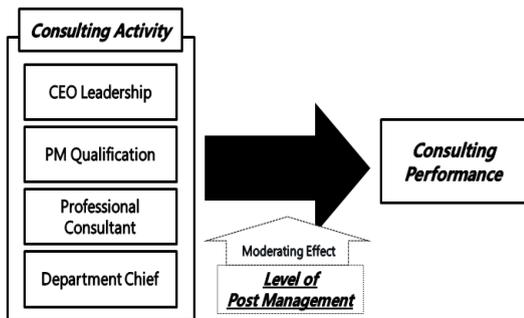
가설 2-4. 컨설팅서비스에 대한 사후관리는 부서별 부서장들의 컨설팅니즈와 컨설팅성과의 관계에 있어 조절역할을 할 것이다.

3. 실증적 연구방법

3.1 연구모형

이론적 고찰과 선행연구를 바탕으로 <그림 1>과 같은 연구모형을 도출하였다. 선행연구들을 통해서 컨설팅서비스의 각 주체들의 역할이 컨설팅서비스 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구의 목적은 컨설팅서비스의 사후관리의 조절효과를 살펴보는 것으로 사후관리 수준에 따라 컨설팅서비스 주체들이 나타내는 컨설팅서비스 성과의 차이에 대해서 실증분석 하고자 다음 <그림 1>과 같은 연구모형을 수립하였다.



<그림 1> 연구모형

3.2 자료수집 방법

본 연구는 중소기업 컨설팅서비스의 사후관리효과를 알아보기 위해 오프라인 설문지를 통한 실증분석을 실시

하였다. 자료 수집을 위해 대구경북지역에 위치하고 컨설팅서비스 추진경험이 있는 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 조사기간은 2011년 12월부터 2012년 2월까지 3개월간 이루어졌으며, 직접 배포 후 회수 방식을 기본으로, 직접 대면이 힘든 경우는 E-mail을 통해 진행하였다. 본 연구에 참가한 응답자는 총 201명이었으나, 실제 분석에 사용된 표본은 불성실한 응답을 한 20부를 제외한 181개의 설문지를 토대로 분석하였다.

3.3 변수의 측정

선행연구에서 제시한 사항들과 본 연구에서 정립한 연구모형을 바탕으로 각 변수별 측정기준들을 정립하였다. 모든 사항들은 5단계 리커드 타입 척도방식으로 최저치 '1=전혀 그렇지 않다'에서 최고치 '5=매우 그렇다'로 측정하였다.

3.3.1 최고경영자 리더십(CEO Leadership)

컨설팅서비스 활동에서 최고경영자에게 요구되는 핵심역할은 경영혁신을 추진하기 위한 강력한 리더십이다. 이러한 경영혁신을 위한 최고경영자의 리더십을 측정하기 위하여 Bass(1985)[10]의 변형적 리더십의 개념을 사용하여, Bass & Avolio(1992)[9]가 개발한 MLQ-5X(Multiple Leadership Questionnaire from 5X)의 항목을 수정하여 카리스마, 지적자극, 개별화된 배려 및 분발고취의 4가지 문항으로 측정하였다.

3.3.2 PM 자질(Project Manager Qualification)

프로젝트매니저(PM)의 역량 중 컨설팅 프로젝트 조직을 계획하고 통제하는 프로젝트 관리역량은 프로젝트 매니저의 핵심역량 및 요구되는 자질이라 할 수 있다. 본 연구에서는 프로젝트매니저에게 요구되는 자질을 측정하기 위하여 프로젝트 전반에 걸친 관리능력, 자원관리능력, 계획능력, 커뮤니케이션 능력의 4가지 문항으로 측정하였다.

3.3.3 전문컨설턴트 역량(Professional Consultant Capacity)

컨설팅서비스를 수행하는 전문컨설턴트는 주어진 컨설팅프로젝트를 수행하고, 기업이 당면한 문제를 해결하기 위해, 다양한 경험과 전문적 능력이 요구된다. 본 연구에서는 전문컨설턴트의 역량을 측정하기 위해

Markham(2005)이 제시한 컨설팅 스킬을 이용하여 컨설턴트의 전문역량을 전문지식 및 기술, 대인관계기술, 컨설팅프로세스 역량, 고객관계관리 역량으로 구분하여 측정하였다[26].

3.1.4 부서장 니즈(Department Chief Needs)

기업의 부서별 부서장(Department Chief)은 업무프로세스 및 부서 내 어떠한 기능이 제대로 작동하지 않을 경우, 이러한 문제점을 가장 먼저 발견하여 컨설팅서비스

의 필요성을 인지하는 사람으로 컨설팅서비스에 대한 부서별 최초 니즈(Needs)를 파악하는 역할을 한다. 본 연구에서는 부서장의 컨설팅Needs를 측정하기 Lundberg(1997) [18]와 James Walker(2004)[30]가 제시한 컨설팅 Needs 공유를 활용하여 컨설팅서비스 필요성 인지, 의사소통을 통한 부서내 문제점 공유, 컨설팅서비스 결과에 대한 효과 공유, 컨설팅서비스 가치 평가 및 기대, 컨설팅의뢰에 대한 준비성 등의 5가지 문항을 개발하여 측정하였다.

〈표 1〉 변수의 조작적 정의

변수	조작적 정의	문항 수	관련연구
최고경영자 리더십 (CEO Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개념 : 변혁적 리더십 ○ 정의 : 최고경영자가 직원들의 업적을 높이고 컨설팅서비스 수행과정에서 부하들이 가진 잠재력을 최대한 발휘하도록 유도하는 행동 ○ 측정도구 : 카리스마(charisma), 동기부여(inspirational motivation), 지적자극(intellectual stimulation), 개별화된 배려(individualized consideration) 	4	Bass&Avolio (1992), 김시영(2012)
프로젝트매니저 자질 (PM Qualification)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개념 : 컨설팅 프로젝트 관리역량 ○ 정의 : 일정한 기간 동안에 목표를 달성하기 위해 프로젝트를 계획하고 통제하는 행동 ○ 측정도구 : 프로젝트 관리능력, 자원관리능력, 계획능력, 커뮤니케이션 능력 	4	Schein(1997), Kerzner(2005), 한연옥(2007)
전문컨설턴트 역량 (Professional Consultant Capacity)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개념 : 컨설팅 프로젝트 수행역량 ○ 정의 : 컨설팅 수행에 필요한 정보 수집 및 분석 능력과 의뢰기업에 대한 진단 및 문제해결 능력 ○ 측정도구 : 전문지식 및 기술, 대인관계기술, 컨설팅프로세스 역량, 고객관계관리 역량 	4	Bassellier& Benbasat(2004), Markham(2005), Pratt(2007)
부서장 니즈 (Department Chief Needs)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개념 : 컨설팅서비스에 대한 니즈 및 욕구 파악 ○ 정의 : 부서내 업무프로세스 및 특정기능이 제대로 작동하지 않을 경우, 문제점을 발견하고 의뢰하는 컨설팅서비스에대한 최초 니즈 ○ 측정도구 : 컨설팅서비스 필요성 인지, 의사소통을 통한 부서내 문제점 공유, 컨설팅서비스 결과에 대한 효과 공유, 컨설팅서비스 가치 평가 및 기대, 컨설팅의뢰에 대한 준비성 	5	Lundberg(1997), Walker James (2004)
컨설팅서비스 사후관리 (Post Management)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개념 : 컨설팅서비스 종료 후, 추가적으로 진행되는 사후관리 과정 ○ 정의 : 개선안 및 제안사항에 대한 시행여부 점검 및 달성정도를 점검하고 평가하는 정도 ○ 측정도구 : 개선안 및 제안사항 진행단계 점검, 계획대비 목표달성정도 점검, 컨설팅 결과 평가수행, 컨설팅 결과에 대한 효과 공유, 신규 개선안 도출 	5	Lundberg(1997), Walker James (2004), 김익성(2006)
컨설팅 성과 (Consulting Performance)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 개념 : 컨설팅서비스에 대한 수진기업의 경영성과 ○ 정의 : 컨설팅서비스 종료 후, 컨설팅서비스 수행결과에 대한 수진기업의 고객만족 및 경영성과 정도 ○ 측정도구 : 목표달성, 문제점 해결, 고객만족, 의사결정능력 향상 	4	장용삼 ·곽홍주 (2009)

3.1.5 사후관리(Post Management)

컨설팅서비스 사후관리의 조절효과를 살펴보기 위하여 Walker James(2004)[30]와 김익성(2006)[3]의 연구를 토대로 사후관리 수준을 개선안 및 제안사항에 대한 시행여부 점검 및 달성정도를 점검하고 평가하는 정도로 정의하고, 개선안 및 제안사항 진행단계 점검, 계획대비 목표달성정도 점검, 컨설팅 결과 평가수행, 컨설팅 결과에 대한 효과 공유, 신규 개선안 도출 등의 5개 문항으로 구성하여 사후관리정도를 측정하였다.

3.1.6 컨설팅 성과(Consulting Performance)

컨설팅 성과는 컨설팅 종료 후, 컨설팅서비스 수행결과에 대한 수진기업의 고객만족 및 경영성과 정도로서, 장용삼·곽홍주(2009)의 연구를 토대로 4가지 문항으로 측정하였다. 컨설팅서비스는 궁극적으로 기업의 경영성

과 향상을 목표로 하지만, 단기적으로 매출액 및 이익률 향상과 같은 재무적성과에 직접적인 영향을 미치기에는 한계가 있어 본 연구에서는 수진기업에서 의뢰한 특정 분야의 효율성향상과 같은 컨설팅서비스의 비재무적성과를 이용하여 컨설팅성과를 측정하였다.

3.4 분석방법

자료의 분석은 SPSS-Statics 18.0을 이용하였다. 총 5개 항목으로 구성된 변수개념들간의 판별타당성(Discriminant Validity)을 확인하기 위하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factory Analysis : CFA)를 실시하였으며, 신뢰성(Reliability)을 측정하기 위해 내적일관성(Internal Consistency)을 나타내는 Chronbach'a 값을 측정하였다.

또한 가설을 검증하기 위하여 다중회귀분석(Multiple

〈표 2〉 요인분석 결과 및 신뢰도 계수

측정항목		신뢰도 (Chronbach's α)	CEO Leadership	PM Qualificati on	Consultant Capacity	Department Chief	Post Managemen t	Consulting Performan ce
최고경영자 리더십 (CEO Leadership)	카리스마	0.738	0.076	0.047	0.083	0.206	0.293	0.645
	동기부여		0.040	0.052	0.244	0.156	0.127	0.739
	지적자극		-0.079	0.239	0.180	0.199	-0.007	0.594
	개별화된 배려		-0.035	0.058	0.035	0.016	0.102	0.793
프로젝트매니저 자질 (PM Qualification)	프로젝트관리능력	0.833	0.092	0.091	0.741	0.038	-0.142	0.230
	자원관리능력		0.057	0.007	0.640	0.100	0.207	0.369
	계획능력		0.082	0.048	0.824	0.120	0.219	0.100
전문컨설턴트 역량 (Professional Consultant Capacity)	커뮤니케이션능력	0.799	0.055	0.078	0.878	0.138	0.116	-0.018
	전문지식 및 기술		0.168	0.142	0.154	0.131	0.694	0.002
	대인관계기술		0.129	0.142	0.218	0.085	0.677	0.232
	컨설팅프로세스 역량		0.145	0.070	0.085	0.125	0.787	0.221
부서장 니즈 (Department Chief Needs)	고객관계관리 역량	0.901	-0.015	0.249	-0.109	0.210	0.724	0.083
	컨설팅필요성 인지		0.208	0.551	0.322	0.263	0.006	0.096
	문제점 공유		0.094	0.860	0.126	0.150	0.064	0.074
	컨설팅결과 공유		0.200	0.874	0.064	0.103	0.162	0.130
	컨설팅 가치평가 및 기대		0.096	0.861	-0.057	-0.015	0.249	0.061
컨설팅서비스 사후관리 (Post Management)	컨설팅 의뢰	0.946	0.056	0.870	-0.003	0.127	0.153	0.073
	진행사항 점검		0.843	0.120	0.016	0.156	0.114	-0.012
	목표달성정도 점검		0.887	0.089	0.009	0.186	0.123	0.025
	컨설팅결과 평가		0.908	0.082	0.071	0.095	0.109	0.047
	컨설팅효과 공유		0.903	0.120	0.057	0.079	0.064	-0.002
컨설팅 성과 (Consulting Performance)	신규개선안 도출	0.823	0.877	0.129	0.184	0.067	0.057	-0.038
	목표달성		0.164	0.188	0.080	0.626	0.321	0.131
	문제점해결		0.050	0.088	0.089	0.824	0.245	0.126
	고객만족		0.189	0.125	0.048	0.827	0.164	0.192
	의사결정능력향상		0.237	0.135	0.257	0.710	-0.051	0.147

Regression Analysis) 및 위계적 다중회귀분석(Hierarchical Multiple Regression Analysis)을 실시하였다. 위계적 다중회귀분석은 통제변인 모델에 각 상황별 독립변인들을 순차적으로 포함시킴으로써 만들어진 모델로서 유의한 설명력을 갖는지 증명하기 위해 각각의 모델을 단계적으로 투입하여 비교하였다.

4. 연구결과

4.1 신뢰성 검증 및 타당성 검증

본 연구에서 제시한 모델에 사용된 구성개념들의 신뢰성을 확인하기 위해 Chronbach'a를 구하여 구성개념 신뢰도를 측정하였으며, 요인분석을 위해 직각회전 방법인 베리맥스(Varimax)방법을 사용하여 타당성을 검증하였다. 본 연구의 신뢰성 및 타당성 검증결과는 다음 <표 2>과 같다.

측정개념에 대한 응답자들이 일관성 있게 응답하였는지 확인하기 위해 실시한 신뢰도 분석결과 신뢰성 계수(Chronbach'a)가 모두 0.85이상으로 나타나 모든 측정변수의 신뢰성이 확보되었다고 말할 수 있다[28].

타당성 검정을 위하여 측정변수들을 공통의 6개 요인으로 묶어 측정된 변수들이 동일한 구성 개념을 측정하고 있는지 요인분석을 실시하였다. 요인분석을 통해 적절히 요인으로 묶이지 않는 문항은 해당요인을 측정하는데 타당하지 못한 것으로 간주하여 검사문항에서 제외하거나 수정하였다.

4.2 상관관계 분석

가설검정을 수행하기에 앞서 요인별로 묶여진 변수들을 대상으로 변수들간의 관련성을 분석하기 위하여 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였다. 측정변수들 간의 상관관계는 <표 3>과 같다. 분석결과 6개의 측정변수들의 관계가 연구모형과 가설에서 제시한 개념들간의 방향과 일치하는 것으로 나타났다.

<표 3> 상관관계분석

	CEO	PM	PC	DC	P-MGT	CP
CEO	1	0.401**	0.386**	0.292**	0.079	0.403**
PM	0.401**	1	0.278**	0.227**	0.196**	0.363**
PC	0.386**	0.278**	1	0.391**	0.281**	0.417**
DC	0.292**	0.227**	0.391**	1	0.301**	0.333**

P-MGT	0.079	0.196**	0.281**	0.301**	1	0.299**
CP	0.403**	0.363**	0.417**	0.333**	0.299**	1

* 피어슨 상관계수(양쪽검증) : *p<0.05, **<0.0

* CEO(CEO Leadership), PM(PM Qualification), PC(Professional Consultant), DC(Department Chief Needs), P-MGT(Post Management), CP(Consulting Performance)

4.3 가설검정

4.3.1 컨설팅주체와 성과간의 관계

컨설팅서비스 주체별 컨설팅성과에 미치는 영향[가설 1]을 검증하기 위하여 아래와 같은 회귀식을 설정하였다.

$$CP = \alpha_0 + \alpha_1 CEO + \alpha_2 PM + \alpha_3 PC + \alpha_4 DC + \epsilon$$

* CEO(CEO Leadership), PM(PM Qualification), PC(Professional Consultant), DC(Department Chief Needs), CP(Consulting Performance), ϵ = 오차항

[가설 1]을 검증하기 위한 회귀분석 결과는 다음 <표 4>과 같다.

<표 4> 상관관계분석

구분	독립변수	베타	t	유의 확률	공차 한계
식 (1)	CEO	0.196	2.841	0.005	0.745
	PM	0.207	2.827	0.006	0.816
	PC	0.223	3.475	0.001	0.757
	DC	0.152	2.331	0.034	0.818

* $R^2(0.291)$, 수정된 $R^2(0.277)$, $F(20.142)$, 유의확률(0.000)

*CEO(CEO Leadership), PM(PM Qualification), PC(Professional Consultant), DC(Department Chief Needs)

[가설 1]의 검증을 위한 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)결과 컨설팅서비스 주체들인 CEO 리더십, PM의 자격, 컨설턴트의 전문성, 부서장의 컨설팅 니즈의 계수가 각각 0.197, 0.187, 0.233, 0.142로 유의수준 5%이내에서 유의한 것으로 컨설팅 프로젝트에 있어 컨설팅서비스 각 주체들이 컨설팅성과에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다.

4.3.2 컨설팅서비스 사후관리(Post Management)의 조절효과

컨설팅서비스 사후관리 수준에 따른 컨설팅성과의 차이를 검증하기 위해 위계적 회귀분석(Hierarchical Multiple Regression Analysis)을 실시하였다.

〈표 5〉 조절효과분석방법

제 1 단계 : $Y = a + B_1X + e$
 제 2 단계 : $Y = a + B_1X + B_2Z + e$
 제 3 단계 : $Y = a + B_1X + B_2Z + B_3XZ + e$
 여기서, X = 독립변수, Z = 조절변수, Y = 종속변수

위계적 회귀분석에서 상호작용항(독립변수 × 조절변수)을 추가로 투입하였을 경우 모형의 설명력(R²)이 유의 수준 하에서 유의하게 증가한다면 조절효과가 있다고 볼 수 있다[6].

따라서, 본 연구에서는 조절효과를 검증하기 위하여, 독립변수와 조절변수를 순차적으로 투입한 후 분석대상 변수들에 대한 상호작용항의 투입에 따른 R²의 변화량을

측정하였다.

CEO 리더십, 프로젝트매니저의 자질, 전문컨설턴트의 역량 및 부서장의 컨설팅니즈와 컨설팅성과 간 관계에 영향을 미치는 컨설팅서비스 사후관리의 조절효과는 모델 3, 모델 6, 모델 9, 모델 12에 제시되어 있다.

[가설2-1]의 분석결과를 살펴보면, CEO 리더십과 사후관리 수준 및 상호작용항을 순차적인 투입한 R²의 변화량은 모델1은 15.8%, 모델2는 22.6%, 모델3은 25.0%로 유의한 수준에서 점점 증가한다는 것을 확인 할 수 있어, 컨설팅서비스 사후관리는 CEO의 리더십과 컨설팅성과와의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 확인 할 수 있다. 따라서 [가설2-1]은 채택되었다.

같은 방법을 이용하여 [가설2-2], [가설2-3], [가설2-4]의 분석결과를 살펴보면, 컨설팅서비스 주체와 사후관리의 상호작용항이 순차적으로 투입되었을 때, 컨설팅성과의 수정된 R²의 변화량은 각각 19.9%(모델6, p<0.05), 23.5%(모델9, p<0.001), 18.7%(모델12, p<0.01)로 나타나 컨설팅서비스 사후관리의 조절효과를 확인할 수 있으므로 [가설2-2], [가설2-3], [가설2-4]모두 채택되었다.

〈표 6〉 컨설팅서비스 주체와 성과에 대한 사후관리의 조절효과

투입변수		표준화 베타계수(유의확률)											
		가설 2-1			가설 2-2			가설 2-3			가설 2-4		
		모델1	모델2	모델3	모델4	모델5	모델6	모델7	모델8	모델9	모델10	모델11	모델12
독립	CEO	.403 (***)	.382 (***)	1.023 (***)									
	PM				0.363 (***)	0.416 (***)	0.884 (***)						
	PC							.436 (***)	.321 (***)	.704 (***)			
	DC										.241 (***)	.268 (***)	.604 (**)
조절	P-MGT		.268 (***)	1.431 (***)		0.247 (*)	1.210 (**)		.208 (***)	.998 (**)		.218 (***)	.633 (*)
상호작용항	CEO * P-MGT			1.382 (**)									
	PM * P-MGT						1.139 (*)						
	PC * P-MGT									1.083 (*)			
	DC * P-MGT												1.606
	R ²	.162	.234	.261	.123	.158	.210	.174	.204	.244	.122	.153	.164
ΔR ²	.158	.226	.250	.125	.167	.199	.196	.201	.235	.107	.152	.187	
F	39.653 (***)	32.257 (***)	23.216 (***)	32.164 (***)	22.513 (***)	17.467 (**)	48.857 (***)	25.243 (***)	20.153 (***)	25.685 (***)	19.107 (**)	12.80 (*)	

5. 결론

5.1 연구결과와 요약

급변하는 경영환경의 변화로 인해 기업경쟁력 향상을 위한 컨설팅서비스에 대한 수요와 필요성이 증대되었지만, 진단 및 도출된 개선안을 효과적으로 실행시키지 못해 컨설팅서비스의 본연적 효과가 축소되어가고 있다. 이러한 문제점들을 해결하기 위해 컨설팅서비스의 특성을 이해하고 목표달성을 위한 지속적인 관리와 신규 개선안을 도출하기 위한 컨설팅서비스의 사후관리의 중요성이 증대되고 있다.

이에 본 연구에서는 컨설팅서비스의 주체인 CEO, 프로젝트 매니저, 전문컨설턴트 및 부서별 부서장들과 컨설팅 성과간 관계에 있어 컨설팅서비스 사후관리의 조절효과를 살펴보고자 하였다.

본 연구를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 경영혁신을 이루기 위한 최고경영자의 강력한 리더십, 프로젝트의 일정 및 비용을 관리하며 컨설팅프로젝트를 이끌어가는 PM의 관리자질, 풍부한 경험과 전문적 지식 및 기술을 겸비한 전문컨설턴트의 역량, 최초 경영환경 및 프로세스의 문제점을 발견하고 컨설팅서비스의 필요성을 인지하는 부서별 부서장의 컨설팅서비스에 대한 니즈 등 컨설팅서비스의 각 주체들의 행동이 컨설팅성과에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다.

둘째, 효과적인 컨설팅서비스의 수행을 위해서 각 주체간 역할에 따른 컨설팅 성과를 살펴본 결과, 전문컨설턴트의 역량이 컨설팅 성과에 가장 유의미한 정(+)의 영향을 미치고 있었으며, 프로젝트 매니저의 자질, CEO의 리더십, 부서별 부서장의 컨설팅 Needs 순으로 컨설팅성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 컨설팅서비스의 사후관리 수준에 따라 컨설팅성과는 차이가 나타났으며, 컨설팅서비스 모든 주체들의 역할과 사후관리 수준에 따라 컨설팅서비스의 성과가 다르게 나타날 수 있음을 확인하였다.

5.2 시사점과 한계점

컨설팅서비스에 있어 의뢰기업의 요구를 충족시키고 고객만족을 달성하기 위해 컨설팅서비스 종료 후, 도출된 개선안 및 실행수준을 유지 및 점검관리하기 위해서 컨설팅서비스의 사후관리는 필연적이다. 효율적인 컨설팅서비스의 사후관리는 좁은 범위에서는 도출된 개선안

의 실행을 위한 문서화 및 체크리스트를 활용한 표준화된 프로세스 관리로 볼 수 있지만, 넓은 범위에서의 사후관리는 실행과정에서 발생하는 부서업무와 현장업무 간의 충돌을 해결하고 기초 목표한 경영목표를 달성할 수 있도록 지속적인 점검 및 관리과정을 포함한다.

본 연구에서는 컨설팅서비스 주체 간 사후관리 수준의 조절효과를 발견하였기 때문에 다음과 같은 몇 가지 시사점을 제공한다.

첫째, 일시적 혹은 단기적 과업이라는 이미지에서 궁극적인 경영성과를 이루기 위한 지속적이고 장기적인 서비스로의 이미지 전환이 이루어져야 할 것이다. 이는 컨설팅서비스가 경영혁신을 이루기 위한 일시적 과업이 아니라, 급변하는 경영환경 변화에 대처하고 기업경쟁력을 강화하기 위해서 끊임없는 새로운 아이디어 도출과 개선안이 수립해야함을 의미한다.

둘째, 컨설팅서비스의 사후관리는 외부 전문컨설턴트만이 수행하는 것이 아니라, 의뢰기업의 CEO로부터 시작하여 프로젝트에 참여했던 프로젝트매니저 및 부서장들 모두에게도 필요한 역량이다. 결국, 컨설팅서비스에 대한 계약기간이 종료 된 후, 궁극적인 경영목표를 달성해야 하는 역할을 담당하는 주체들은 해당 기업의 임직원들이며, 사후관리에 대한 부분을 외부 전문컨설턴트들에게만 의지해서는 안 될 것이다.

셋째, 본 연구는 컨설팅서비스 각 주체간의 역할과 관리역량에 대한 실증연구가 부족한 상황에서, 컨설팅서비스 사후관리를 국내기업을 대상으로 실증분석 하였다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

본 연구의 한계점으로는 자료 수집을 설문지법에 의존하고 있다는 점이다. 설문지법을 통해 자료를 통해 자료를 수집하였기 때문에 무응답이나 불성실한 응답이 많아 깊이 있는 조사가 어려웠으며, 깊이 있는 연구를 위해 사례연구, 면접 등과 같은 방법을 사용한 연구방법이 사용되어야 할 것이다. 하지만, 본 연구에서는 컨설팅프로젝트의 성과에 대해서 의견이 불분명한 시점에서 사후관리를 통한 컨설팅프로젝트의 성과를 실증분석 하였다는 데 실무적 의의가 있다.

참 고 문 헌

- [1] 강인선(2008), "IT컨설턴트의 컨설팅 역량: 컨설턴트

- 와 클라이언트의 인식 차이 중심으로”, 석사학위논문, 건국대학교 정보통신경영학과.
- [2] 광홍주(2008), “경영 컨설팅과 부동산 컨설팅 성과 향상 요인에 관한 연구”, 박사학위논문, 경기대학교 서비스경영전문대학원.
- [3] 김광용·김명섭·이체연·이용희(2009), “비즈니스 컨설팅서비스의 이해와 활용”, 도서출판 청람.
- [4] 김익성(2006), “중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업 컨설팅 발전 전략 연구”, 중소기업연구원.
- [5] 박소현·이국희(2009), “IT 컨설턴트의 컨설팅 역량: 컨설턴트와 고객의 인식차이를 중심으로”, *Information System Review*, 11(1), pp.107-132.
- [6] 송지준(2008), 논문작성에 필요한 SPSS AMOS 통계 분석방법, 21세기사.
- [7] 윤성환(2009), “컨설턴트와 프로젝트 매니저의 역량이 비즈니스 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 숭실대학교 경영대학원.
- [8] 장영(1996), 전개서, pp.101.
- [9] 장용삼·광홍주.(2009), “Consulting Management가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *한국지적학회지*, 06(1), pp.31-42.
- [10] 정구상·김태성·이현수(2012), “컨설턴트 주도성과 배려가 신뢰와 혁신성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *디지털정책연구*, 10(2), pp.83-92.
- [11] 한연욱(2007), “프로젝트관리자 역량이 프로젝트성과에 미치는 영향”, 석사학위논문, 숭실대학교 국제통상대학원.
- [12] Allen, J., and Davis, D.(1993), “Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior: The Case of Personal and Professional Values”, *Journal of Business Ethics*, 12(6), pp.449-458.
- [13] Bass, B. M. & Avolio, B. J.,(1992), “Multifactor Leadership Questionnaire: Short form 6s, Binghamton, NewYork: Center for leadership studies.
- [14] Bass, B. M.(1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, NewYork: Free Press.
- [15] Bassellier, G. and Benbasat, I.,(2004), “Business Competence of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnerships”, *MIS Quarterly*, 28(4), pp.673-694.
- [16] Clark, T., and Salaman.(1998), “Creating the Right Impression: Toward a Dramatuugy og Management Consultancy”, *The Service Industires Journal*, 18(1), pp.18-38.
- [17] Connor, R. A., D. Connor, and Davidson J. P.(1990), *Marketing Your Consulting and Professional Services*. New York: John Wiley and Sons.
- [18] Cuadrado, J. R., J. Guardia, C. Iglesias, & A. Ortiz.(1999), “Intensidad tecnologica y características del empleo en el sector servicios [Technological Intensity and Employment Trends in the Service Sector]”, Working Paper No 2. Madrid Spain,: SERVLAB-Laboratorio de Investigacion del Sector Servicios.
- [19] Domingo Ribeiro Soriano.(2003), “The Impact of Consulting Service on Spanish Firms”, *Journal of Small Business Management*, 41(4), pp.409-416.
- [20] Druckat, V. U.(1996), “A Team Competency Study of Self-Managed Manufacturing Teams”, Boston Graduate School Dissertation.
- [21] Gumusluoglu, L. and A. Ilsev.(2009), “Transformational leadership, creativity, and Organizational Innovation”, *Journal of Business Research*, 62(4), pp.461-473.
- [22] Joshi, K. D. & Kuhn K. M.(2007), “What it takes to succeed in information technology consulting”, *Information Technology & People*, 20(4), pp.400-424.
- [23] Kerzner, H.(2005), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*”, 8th ed., John Wiley & Sons.
- [24] Lundberg.(1997), “Towards a General Model of Consultancy”, *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), pp.193-201.
- [25] Margerison, C.(2001), “Team Competencies”, *Team Performance Management: An International Journal*, 7(7-8), pp.117-122.
- [26] Markham, C.,(2005), “Developing Consulting Skills”, *Consulting To Management*, 16(4), pp.33-37.
- [27] McLachlin, R. D.(1999), “Factors for consulting

engagement success", Management Decision, 37(5), pp.394-402.

[28] Nunnally, J. C.(1978), Psychometric Theory, 2nd edition, New York, McGraw-Hill.

[29] Schein, E. H.(1997), "The Concept of "Client" from A Process Consultation Perspective: A Guide for Change Agents", Journal of Organizational Change Management, 10(3), pp.202-216.

[30] Simon Alan & Vanya Kumar(2001), "Clients' Views on Strategic Capabilities Which Lead to Consulting Success", Management Decision, 39(5), pp.632-372.

[31] Walker James.(2004), "Consulting Outcomes Research Project", ND Small Business Development Center, University of North Dakota, pp.6.

정 구 상



- 2008 영남대학교 경제학(학사)
- 2010 영남대학교 경영학(석사)
- 2012~현재 금오공대 산업공학과 박사과정
- 2010~현재 금오공대 컨설팅R&D센터 연구원
- 관심분야 : 경영혁신, SCM, MOT,

가치평가

· E-Mail: jgs@kumoh.ac.kr

이 성 희



- 1989 강원대학교 산업공학(학사)
- 1989~2005 (주)LG산전 경영혁신팀장
- 2006~현재 QM&E경영컨설팅 수석 컨설턴트
- 2007~2009 아주대학교 경영학(석사)

- 2008~현재 충북테크노파크 전문위원
- 2011~현재 구미단지 기업주치의센터 육성기업 팀장
- 2012~현재 금오공대 컨설팅대학원 박사과정
- 관심분야 : 경영혁신/전략, 6시그마, TPS/LEAN, PI
- E-Mail : sunghlee@qme.co.kr

김 영 진



- 1984 한양대학교 산업공학(석사)
- 2003 건국대학교 경영학(박사)
- 1991~1993 한국능률협회컨설팅 JIT사업팀 팀장
- 2000~2009 (주)삼성SDS 전자/제조컨설팅실 실장
- 2009~2011 (주)삼성SDS 환경컨설팅팀 팀장

팅팀 팀장

- 2012~현재 (주)삼성SDS 컨설팅품질혁신그룹 Principal Consultant
- 관심분야 : 경영혁신, PI 6시그마, MES, SCM, PLM, Green ICT(환경/에너지)
- E-Mail : young-jin.kim@samsung.com

김 선 아



- 1994 이화여자대학교 제품디자인(학사)
- 2008 Brunel 대학교 디자인경영(석사)
- 1994~1998 (주)삼성전자 주임디자인어니
- 1998~2003 (주)모토로라 디자인팀장

- 2003~2007 (주)삼광디자인 실장
- 2008~2012 (재)대구경북디자인센터 연구위원/Material ConneXion 컨설팅 디렉터
- 2012~현재 금오공과대학교 산업공학부 교수
- 관심분야 : 디자인전략과 혁신, CMF디자인, 서비스디자인
- E-Mail : sun@kumoh.ac.kr

김 태 성



- 1993 New Jersey Institute of Technology 산업공학(석사)
- 2000 Louisiana State Univ. 산업공학(박사)
- 2001~2003 (주)삼성SDS Master Consultant
- 2003~2006 (주)삼성전자 자문교수

- 2007~현재 (주)삼성전기 자문교수
- 2009~2010 University of Maryland 교환교수
- 2011~현재 금오공대 컨설팅R&D센터 센터장
- 2003~현재 금오공대 산업공학부 교수
- 관심분야 : SCM/APS, MES, OR(DEA)
- E-Mail: tkim@kumoh.ac.kr