

CEO지원을 조절효과로 프로젝트 매니저 역량이 컨설턴트의 윤리적 태도와 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

신동주*, 유연우**

한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 박사과정^{*}, 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과 교수^{**}

Research on the Effects of a Project Manager's Competency on a Consultant's Ethical Attitude and the Consulting Achievement with the Regulation Effects of CEO Support

Dong-Ju Shin^{*}, Yen-Yoo, You^{**}

Doctoral Student, Dept. Of Knowledge Service & Consulting, Hansung University^{*}

Professor, Dept. Of Knowledge Service & Consulting, Hansung University^{**}

요약 본 연구는 경영컨설팅 성과에 중요한 영향을 미칠 수 있는 컨설팅 수진기업의 프로젝트 매니저 역량과 컨설턴트의 윤리적 태도, 컨설팅 프로젝트 성과와의 관계에 대해 그 중요성을 검증하고자 하는데 목적을 두고 있다. 연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 컨설팅 수진기업의 프로젝트 매니저가 지닌 역량이 컨설턴트의 윤리적 태도에 긍정적인 영향이 있음을 검증하였으며, 컨설턴트의 윤리적 태도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향이 있음을 검증하였다. 또한, 프로젝트 매니저의 역량과 컨설팅 성과와의 관계에 해당기업 최고경영자의 지원이 조절효과가 있음을 확인할 수 있었다. 본 연구를 통해 CEO 의지와 지원수준에 따라 컨설팅 성과가 달라질 수 있다는 것과 프로젝트 매니저의 역량이 컨설팅 성과에 중요한 변수임을 확인할 수 있었다.

주제어 : 컨설턴트 역량, 프로젝트 매니저, PM의 역량, 컨설턴트 윤리적 태도, 컨설팅 성과, CEO지원

Abstract The purpose of this research is to verify the importance of the relationship between the competency of the project manager of a consulting recipient company that can significantly influence the consulting achievement, the ethical attitude of the consultant, and the consulting project achievement. The results of this research are summarized as follows. The results of this study verified that the competency of the project manager from the consulting recipient company contributed to the ethical attitude of the consultant, the ethical attitude of the consultant positively affected the consulting achievement, and the support of the CEO of the consulting recipient company helped regulate the relationship between the competency of the project manager and the consulting achievement.

Key Words : Competency, Consultant, Project Manager, Consulting Achievement, PM, Ethical Attitude, CEO Support

* 본 연구는 한성대학교 교내학술연구비 지원과제임

Received 20 March 2014, Revised 18 April 2014

Accepted 20 May 2014

Corresponding Author: Yen-Yoo You(Hansung University)

Email: threey0818@hansung.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

1. 서론

최근의 기업들은 경쟁력 향상을 위해 경영컨설팅 서비스를 활용하고 있으며, 컨설팅에 대한 중요성은 점점 더 높아지고 있다. 컨설팅 산업의 발전과 함께 학계에서도 컨설팅과 관련된 다양한 연구가 이루어지고 있으며, 특히 최근에는 컨설팅 프로젝트 성과와 관련된 연구들이 진행되고 있다. 선행연구에서 컨설팅 프로젝트 성과란 주어진 예산과 정해진 개발 기간 내에서, 개발 목적을 이루는 것으로 정의하고 있다(Sparrow, P., 1996) [14]. 컨설팅 성과를 프로젝트 관점에서 보았을 때, 프로젝트의 핵심참여자인 컨설턴트와 수진기업 최고경영자, 프로젝트 매니저 역할의 중요성은 매우 크다고 할 수 있다. 컨설팅서비스를 경험한 모든 기업이 만족할 정도의 성과를 얻는 것은 아니며, 프로젝트의 목적을 달성하기 위해서는 핵심참여자의 역할이 무엇보다 중요하다. Beer(1991)는 컨설팅 추진 구성원의 업무능력, 창의성 및 혁신능력, 적극적인 참여 등을 컨설팅 성공의 요소로 제시하고 있어, 최고경영층 뿐만 아니라 컨설팅 참여조직의 참여 정도가 성과의 중요변수라 할 수 있음을 주장하였다[2]. 또한, 프로젝트에 참여하고 있는 기업의 프로젝트 매니저의 역량과 최고경영층의 지원 정도는 경영컨설턴트의 적극적이고, 바람직한 태도에 긍정적인 변화를 줄 수도 있을 것이다. Allen & Davis(1993)는 도덕적으로 올바른 행동을 이끄는 지침을 윤리라고 정의하고, 이를 컨설턴트의 직무 윤리로 연결하였다[1]. 이 직무윤리는 프로젝트 과정에서 다양한 변수들에 의해 영향을 받아 태도에 변화를 줄 수 있으며[1], 프로젝트 매니저의 역량 중 이해력이나, 능력 또는 적극적인 태도에 따라 컨설턴트의 직무 윤리를 수행하고자 하는 태도 역시 긍정적 또는 부정적인 행동으로 표출될 것이라 추론할 수 있다.

뿐만 아니라, 컨설팅서비스 제공자의 바람직한 자세는 컨설팅 성과에도 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 프로젝트의 핵심 참여자인 컨설팅 수진기업의 프로젝트 매니저의 역량이 컨설턴트의 윤리적 태도와 컨설팅 성과에 긍정적인 영향관계에 있는지 알아보고자 한다. 그리고, 프로젝트 매니저의 역량과 컨설팅 성과와의 관계에서 최고경영자 지원이 조절효과가 있는지를 규명하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 프로젝트 매니저의 역량

컨설팅 프로젝트에서 컨설턴트는 기업의 구성원과 함께 업무를 하게 된다. 일반적으로 컨설팅 프로젝트에서는 기업에 속해 있으면서 컨설턴트와 함께 컨설팅 프로젝트를 수행하는 기업의 리더를 프로젝트 매니저로 구성한다.

프로젝트 매니저는 컨설팅 의뢰기업 직원으로 컨설턴트와 함께 컨설팅 프로젝트를 이끄는 중심적인 인물이다. 프로젝트 매니저는 컨설팅 의뢰기업 측 입장을 컨설턴트에게 수시로 전달하고 상황을 조율하면서 컨설팅 프로젝트의 원활한 진행을 도와준다. 그리고 컨설턴트가 제시하는 주문사항들을 최우선적으로 접수하여 의뢰기업 측 프로젝트 팀원들에게 전달하고 그들을 관리하는 업무를 수행한다[5].

Competency이란 고성능을 창출한 사람으로부터 일관되게 나타나는 행동 특성을 말한다[12][13]. Klump(1980)는 직무 수행에 있어 보다 뛰어난 결과를 창출한 개인의 특성을 역량으로 정의하였는데[6], 역량은 우수한 성과를 내는 사람의 특성으로 이는 과업을 수행하는데 있어 행동으로 표출된다.

프로젝트 매니저의 역량을 정의하기 위해서는 프로젝트 관리(project management)를 먼저 설명할 필요가 있다. 프로젝트 관리란 정해진 기간 동안에 기술, 비용, 일정에 관한 목표를 달성하기 위해 프로젝트를 계획하고 조직 및 통제하는 것이다(Kerzner, 2005)[4]. 이는 곧 프로젝트 매니저의 핵심 역량은 프로젝트 관리 능력을 뜻하기도 한다.

프로젝트 관리의 목표와 프로젝트 매니저의 주요 역할을 정리해보면, 프로젝트에 투입되는 인적 자원, 물적 자원 등을 효율적으로 활용하여 성공적인 프로젝트를 이끌어내는 프로젝트 관리 능력이 프로젝트 매니저의 핵심 역량임을 알 수 있다. 즉 프로젝트 매니저는 프로젝트 전반에 걸친 관리 능력, 즉 자원 관리 능력, 계획 능력, 커뮤니케이션 능력을 포괄한다(SungHwan,2008)[15].

또한, 컨설턴트는 해당 기업을 컨설팅 하는 과정에서 프로젝트 구성원에게 필요한 자료, 관련 업무 담당자와의 인터뷰를 위해 협조를 구하게 된다. 이때, 기업 측 프로젝트 매니저는 컨설턴트를 도와 프로젝트 진행을 원활

히 해야 할 역할을 지니게 된다. 이러한 관계에서 프로젝트 매니저의 적극적인 협조 자세와 태도 또한 프로젝트 매니저의 역량 중 하나임을 짐작할 수 있다. 다수의 사람이 함께 진행하는 프로젝트에서 서로 간의 협조 태도가 프로젝트 성과와 관련이 있다는 사실은 이미 기존에 많은 연구가 이뤄진바 있다. 따라서 컨설턴트에 대한 협조 태도는 프로젝트의 성과에 있어서 프로젝트 매니저의 핵심 역량 중 하나로 정의될 수 있다.

또한, 컨설턴트가 자신의 지식을 전달하는 입장이라면, 의뢰기업 측 프로젝트 매니저는 지식을 수용하는 입장이다(Ko et al., 2005)[7].

그러므로 프로젝트 매니저가 컨설턴트의 지식을 효율적으로 이해하거나 수용하는 정도, 그리고 향후 컨설팅 프로젝트가 종료된 이후에도 지속적인 효과를 얻기 위해서는 반드시 필요한 역량 중에 하나일 것이다. 본 연구에서는 선행연구에서 제시하고 있는 역량의 결과물들을 참고하여, 프로젝트 매니저의 역량을 능력, 자세, 이해력을 포함하여 연구를 진행하였다.

2.2 컨설턴트의 윤리적 태도

경영 컨설팅 프로젝트는 전문 능력과 지식이 요구되는 분야이기 때문에 컨설턴트가 의도 한다면 과장된 결과물이나 부당한 대가 요구 등 비윤리적 행동을 취할 수도 있고, 정확한 컨설팅 정보를 의뢰기업 측에 전달하지 않을 수 있다(Allen and Davis, 1993; Ko et al, 2005)[1][7]. 그러므로 컨설턴트의 윤리적인 행동, 책임감은 컨설팅 과정에서 중요하다.

McLachlin(1999)는 성공적인 컨설팅을 위해 순수한 컨설턴트의 역량, 전문 지식, 선천적 특질(integrity)을 언급하였다. 여기서 선천적 특질(integrity)은 동기(motivation), 윤리(ethics), 목적성(objectivity), 정직(honesty), 고객 충성도(loyalty), 자신감(confidentiality)의 세부 개념으로 구성된다[9]. 즉 컨설턴트가 기본적으로 지닌 내적인 특성들, 윤리적이거나 태도와 같은 성질들도 컨설턴트의 특성으로 컨설팅 성과와 관련이 있다고 하였다.

Allen and Davis(1993)의 연구는 컨설턴트의 특성과 행동을 윤리적 관점에서 바라보았다. 컨설턴트의 윤리적인 컨설팅 활동에 영향을 주는 요인들을 실증분석을 통해 연구하였고, 컨설턴트의 가치관과 윤리의식이 컨설팅

상황에 따라 달라진다는 결과를 얻었다[1].

요컨대 컨설턴트가 컨설팅을 수행하는 태도가 컨설팅 과정에서 중요하므로, 본 논문에서는 컨설턴트의 태도에 대해 “컨설턴트가 컨설팅 수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임”으로 정의하여 연구하였다[12][13].

2.3 컨설팅성과

일반적으로 컨설팅 프로젝트 성과란 주어진 예산과 정해진 개발 기간 내에서, 개발 목적을 이루는 것으로 정의된다[14]. 컨설팅 성과에 대한 측정기준과 성과요소에 대한 선행연구에서 Kerzner(1984)는 프로젝트 실행성과에 대한 측정기준으로써 첫째, Adherence to schedule, 둘째, Adherence to budget, 셋째, Fulfillment of performance expectation, 넷째, 최종 프로젝트에 대한 고객의 만족과 활용도 등을 제시하고 있다[4]. Beer et al(1991)는 컨설팅 추진 구성원의 업무능력, 창의성 및 혁신능력, 적극적인 참여 등을 컨설팅 성공의 요소로 제시하고 있어 최고 경영층 뿐만 아니라 컨설팅 참여조직의 참여 정도가 성과의 중요변수라 주장하고 있다[2].

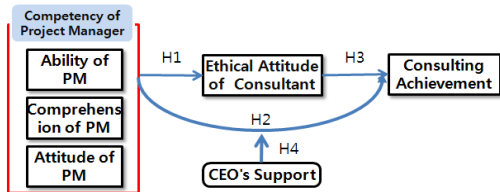
2.4 CEO지원

경영 컨설팅 서비스를 받는 기업은 프로젝트의 결과물을 통해 변화가 발생하게 된다. 또한, 개선하는 과정에서 생기는 다양한 문제가 발생하게 되는데, 최근 대부분의 선행 연구에 공통적으로 거론되는 것은 효율적인 변화 관리를 위해서는 최고경영자의 강한 의지와 지원이 동반되어야 한다는 사실이다. 최고경영층의 지원은 BSC 구축, 정보시스템의 도입, 컨설팅의 성과에 영향을 미치는 주요 요인으로 널리 인식되어 왔다(SungHwan, 2008)[15]. 특히 기업의 변화 정도가 클수록 최고경영층의 지원은 더욱 중요하게 작용한다. 조직변화에 대한 최고경영자의 강력한 의지와 지원이 뒷받침되지 않는다면 조직 내 이해관계자들의 갈등이 유발되고 심각한 내부저항에 부딪치게 되어 정보시스템의 구축이 실패할 가능성이 높아진다. 이는 컨설팅 프로젝트에도 유사할 가능성이 크다. 본 연구에서는 최고경영자의 지원에 대해, “컨설팅 프로젝트 진행에 대한 의뢰기업 경영층의 지원과 관심”으로 정의하여 연구하였다[3][15].

3. 연구방법론

3.1 연구모형 및 가설

본 장에서는 제2장에서 제시한 선행연구의 결과를 바탕으로 하여 연구모형을 설정하였다. 선행연구를 통해 연구분석의 틀을 [Fig. 1]과 같은 연구 모형으로 나타내었으며, 본 연구의 가설은 아래와 같다.



[Fig. 1] Research Model

- H1. 프로젝트 매니저의 역량은 컨설턴트의 윤리적 태도에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H2. 프로젝트 매니저의 역량은 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H3. 컨설턴트의 윤리적 태도는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.
- H4. 프로젝트 매니저의 역량은 CEO 지원의 조절효과로 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

3.2 조작적 정의

연구변수를 검증하기 위한 주요변수의 조작적 정의를 요약정리하면 <Table 1>과 같다.

프로젝트 매니저의 역량 중 능력을 프로젝트 수행에 필요한 프로젝트 매니저의 인적자원, 물적자원 관리능력으로 정의하였고, 프로젝트 매니저의 역량 중 이해력을 컨설팅 산출물, 용어, 프로세스에 관한 지식과 이에 대한 이해정도로 정의하였다. 그리고 태도에 대해 효율적인 컨설팅을 위해 컨설턴트를 지원하는 태도로 정의하여 연구를 진행하였다.

컨설턴트의 윤리적 태도에 대해서는 컨설턴트가 컨설팅수행 시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임으로 정의하였다. 컨설팅 성과를 효율성과 효과성으로 구분하였는데, 효율성을 기간준수와 예산 내 수행여부로 정의하였고, 효과성을 클라이언트측이 제시했던 문제해결정도, 프로

젝트 목표달성 정도, 프로젝트의 실제 활용정도, 기업이익에의 기여정도, 의사결정능력 또는 업무수행능력 향상 정도, 유사프로젝트 해결능력 보유정도, 전반적인 수행결과의 성공여부로 정의하였다.

최고경영자의 지원에 대해서는 프로젝트의 진행 상황에 있는 클라이언트 기업 CEO의 지원 및 컨설팅 관심으로 정의하여 연구를 진행하였다.

<Table 1> Summary of the Variables' Operant Definitions and the Questionnaire Design

Division		Definition	Source
Project Manager Competency	Ability	Ability to manage the human and material resources needed to perform the project	[7], [8], [15]
	Comprehension	Degree of comprehension of consulting products and terminology, and knowledge of the process	
	Attitude	Support for the consultant for efficient consulting	
Ethical Attitude of the Consultant	Ethical behavior and responsibility required of the consultant	[10], [12], [13]	
Consulting Achievement	Efficiency	Conformity to the schedule and the performance standards within the budget range	[11], [16]
	Effectiveness	Definition of the solution of the problem presented by the client, achievement of the project goal, actual utilization of the project, contribution to the corporate profit, improvement in the decision-making competency or the work performance competency, possession of a similar project solution, and overall performance success	
CEO Support		Support and interest of the CEO of the client enterprise in the progress of the consulting project	[3], [15]

3.3 연구대상 및 자료수집

본 연구는 프로젝트 매니저의 역량에 따른 컨설턴트 윤리적 태도, 컨설팅 성과에 미치는 영향을 조사하기 위해 조사대상을 정부 지원 사업을 통해 컨설팅을 수행한 기업과 정부지원 없이 자체적으로 컨설팅을 받은 경험이 있는 대한민국 중소기업으로 하였으며, 불성실한 응답을 한 설문지 51부를 제외하고, 남은 210부를 대상으로 응답자의 기초통계 조사를 실시하였다. 설문지의 배포는 방

문, 이메일과 팩스 발송 후 전화, 온라인 설문으로 실시하였다.

3.4 자료분석방법

<Table 1>과 같이 본 연구에서 설정한 가설을 검증하기 위해서 설문을 설계하였으며, 수집된 설문조사의 결과를 토대로 실증분석을 실시하였다. 실증분석은 각 변수들이 가지고 있는 관계와 영향력을 파악하고, 이를 세부적으로 검증하여 유의확률을 찾아내는 통계분석의 방법을 사용하였다. 통계처리는 SPSS 20.0 프로그램을 사용하여 분석하였다.

4. 분석 및 연구결과

4.1 표본의 특성

<Table 2> The general characteristic of the survey subject

		n	%
Sales	Less than \$ 5,000,000	91	43.3
	Less than \$ 1,000,000	33	15.7
	Less than \$ 3,000,000	44	21.0
	Less than \$ 5,000,000	18	8.6
	Exceed \$ 5,000,000	24	11.4
Company Category	manufacturing industry	155	73.8
	service industry	43	20.5
	wholesale and retail	3	1.4
	Etc.	9	4.3
Consulting experience	1	125	59.5
	2	44	21.0
	3	19	9.0
	5	22	10.5
consulting team	Yes	117	55.7
	No	93	44.3

먼저 응답한 기업의 매출규모를 알아보면, 500만달러 이하(N=91, 43.3%), 5,000만달러 초과(N=24, 11.4%)로 나타났다. 회사의 업태로는 제조업(n=155, 73.8%), 서비스업(n=43, 20.5%), 도소매 및 기타(n=12, 5.7%) 순서의 분포를 나타냈다.

4.2 타당도와 신뢰도 분석

4.2.1 요인분석

독립변수인 프로젝트 매니저의 능력, 프로젝트 매니저의 이해력, 프로젝트 매니저의 태도, 컨설턴트 태도와 중

속변수인 컨설팅 성과에 대한 타당도 분석 결과는 <Table 3>으로 관측치의 수와 변수의 수가 적당한가를 나타내는 척도로써 KMO 값은 0.957로 일반적인 수준인 0.7 이상이고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정은 유의확률 .000으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 나타났다.

<Table 3> Factor Analysis Results

	Ability of PM	Comprehension of PM	Attitude of PM	Ethical Attitude of Consultant	Consulting Achievement	Commonality
f1	.731					.801
f2	.805					.750
f3	.741					.737
f4	.795					.761
f5	.769					.783
f6	.696					.671
f7	.648					.723
g1		.627				.808
g2		.718				.869
g3		.745				.879
g4		.773				.894
g5		.748				.877
h1			.657			.845
h2			.629			.714
h3			.760			.845
h4			.703			.780
h5			.714			.764
d1				.770		.795
d2				.743		.848
d3				.676		.836
d4				.669		.856
d5				.727		.833
n1					.762	.780
n2					.665	.592
n3					.869	.890
n4					.729	.784
n5					.825	.862
n6					.905	.920
n7					.899	.909
n8					.857	.906
n9					.855	.883
n10					.714	.744
n11					.842	.930
n12					.813	.841
n13					.829	.885
Basic Characteristic Value	10.996	5.929	4.000	3.939	3.733	
% Dispersion	31.417	16.939	11.427	11.253	10.666	
% Accumulation	31.417	48.356	59.738	71.037	81.703	
KMO=.957, Bartlett Square of Approximate Value=9602.500,p=.000						

한편, 5개의 요인이 설명하는 총 분산을 나타내는 회전 제공합의 적재 값인 %누적 값이 81.7%로 일반적인

수준인 60%를 초과하고 있어 5개의 요인이 총 분산을 충분히 설명하고 있으며, 마지막으로 베리맥스 회전방법을 사용한 회전된 성분행렬 결과, 각각 요인 적재값이 일반적인 기준인 0.5보다 크고, 공통성은 일반적인 기준인 0.4를 모두 초과하여 타당도는 확보되었다 할 수 있다.

4.2.2 신뢰도분석

척도의 신뢰도를 알아보기 위하여 문항내적 일치도를 측정하는 Cronbach's alpha를 이용한 신뢰도 분석을 실시한 결과, 아래<Table 4>와 같이 프로젝트 매니저의 역량은 .967, 컨설턴트의 윤리적 태도는 .947 컨설팅 성과는 .982로 나타났다.

<Table 4> Reliability Analysis Results

Scale	Subarea	No. of Questionnaires	Cronbach's α
ProjectManager Competency	Ability of PM	7	.937
	Comprehension of PM	5	.960
	Attitude of PM	5	.933
Ethical of Consultant	Attitude of Consultant	5	.947
Consulting Achievement		13	.982

4.3 가설검증

4.3.1 프로젝트 매니저 역량이 컨설턴트의 윤리적 태도에 미치는 영향

<Table 5> Competency of PM and Ethical Attitude of Consultant

	B	SE	β	t	p
constant	1.128	.292		3.864	.000
Ability of PM	.244	.119	.190	2.049	.042
Comprehension of PM	-.070	.112	-.064	-.625	.533
Attitude of PM	.585	.104	.505	5.650	.000
$R^2 = .360$ F = 38.595 (p=.000)					

프로젝트 매니저 역량이 컨설턴트의 윤리적 태도에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, <Table 5>와 같이 프로젝트 매니저의 능력(p<.05)과 프로젝트 매니저의 자세(p<.001)는 컨설턴트의 윤리적 태도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

프로젝트 매니저의 능력이 높을수록(B=.244) 컨설턴트의 윤리적 태도가 높아지며, 프로젝트 매니저의 자세가 좋을수록(B=.585) 컨설턴트의 윤리적 태도가 높아지는 것으로 드러났다. 프로젝트 매니저의 역량이 컨설턴트의 윤리적 태도 설명력의 정도는 36%로 높게 나타났으며, 프로젝트 매니저의 자세(B=.585)가 컨설턴트의 윤리적 태도에 더 높은 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 프로젝트의 역량 중 능력과 자세가 컨설턴트의 윤리적 태도에 긍정적인 영향을 미친다는 가설1-1, 가설1-3은 채택되었다.

4.3.2 프로젝트 매니저 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향

<Table 6> Competency of PM and Consulting Achievement

	B	SE	β	t	p
constant	.080	.297		.271	.787
Ability of PM	.417	.121	.292	3.445	.001
Comprehension of PM	-.056	.114	-.046	-.492	.623
Attitude of PM	.624	.105	.485	5.932	.000
$R^2 = .464$ F = 59.514 (p=.000)					

프로젝트 매니저의 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, <Table 6>과 같이 프로젝트 매니저의 능력(p<.01)은 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 프로젝트 매니저의 능력이 높을수록(B=.417) 컨설팅 성과가 높아지는 것으로 드러났다. 또한, 프로젝트 매니저의 태도가 높을수록(B=.624) 컨설팅 성과가 높아지는 것으로 드러났다. 프로젝트 매니저의 역량이 컨설팅 성과에 대한 설명력의 정도는 46.4%로 높게 나타났다. 따라서 프로젝트 매니저의 역량은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설2는 채택되었다.

4.3.3 컨설턴트의 윤리적 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향

컨설턴트의 윤리적 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과, <Table 7>과 같이 컨설턴트의 윤리적 태도(p<.001)는 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 윤리적 태도가 높을수록(B=.873) 컨설팅 성과

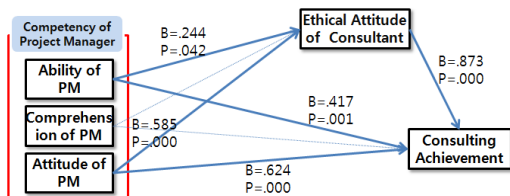
가 높아지는 것으로 드러났다. 컨설턴트의 윤리적 태도가 컨설팅 성과 설명력의 정도는 61.8%로 높게 나타났다. 따라서 컨설턴트의 윤리적 태도가 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 가설3은 채택되었다.

<Table 7> Ethical Attitude and Consulting Achievement

	B	SE	β	t	p
Ethical Attitude of the Consultant	.341	.199		1.710	.089
	.873	.048	.786	18.325	.000

$R^2 = .618$ F = 335.820 (p=.000)

4.3.4 연구모형의 검증결과



[Fig. 2] Results of the Verification of the Research Model

본 연구가 설정한 연구모형을 토대로 변수들의 관계를 통계적으로 검증하고, 분석결과에 따라 독립변수의 종속변수에 대한 영향력과 방향성을 정리하여 요약한 것은 [Fig. 2]와 같다.

4.3.5 CEO지원의 조절효과

프로젝트 매니저 능력이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계에서 CEO지원의 조절작용을 분석한 결과는 다음과 같다.

<Table 8>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1 단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다. <Table 8>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 35.0%,모형 2는 45.93%, 모형 3은 48.7%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률 변화량은 0.000로 나타났다. 이는 0.05보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다. 따라서 CEO지원은 프로젝트 매니저 능력과 컨설팅 성과의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다.

<Table 8> Verification of Regulation Effects of Ability of PM-CEO Support

Model	R	R-squared	Modified R-squared	Standard Error of the Estimate	Statistical Change				
					Change in R-squared	Change in F	df1	df2	Change in the Significant Probability F
1	.594a	.353	.350	.72740	.353	113.516	1	208	.000
2	.681b	.464	.459	.66367	.111	42.862	1	207	.000
3	.703c	.495	.487	.64594	.031	12.524	1	206	.000

- a. Expected value: (constant), Ability of PM
- b. Expected value: (constant), Ability of PM, CEO Support
- c. Expected value: (constant), Ability of PM, CEO Support, Ability of PM-CEO Support
- d. dependent variable: consulting achievement

프로젝트 매니저 이해력이 컨설팅 성과에 미치는 영향관계에서 CEO지원의 조절작용을 분석한 결과는 다음과 같다. <Table 9>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다.

<Table 9>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 30.2%,모형 2는 46.9%, 모형 3은 48.4%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률 변화량은 0.008로 나타났다. 이는 0.05보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다. 따라서 CEO지원은 프로젝트 매니저 이해력과 컨설팅 성과의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다.

<Table 9> Verification of Regulation Effects of Comprehension of PM-CEO Support

Model	R	R-squared	Modified R-squared	Standard Error of the Estimate	Statistical Change				
					Change in R-squared	Change in F	df1	df2	Change in the Significant Probability F
1	.553a	.305	.302	.75371	.305	91.459	1	208	.000
2	.688b	.474	.469	.65762	.168	66.229	1	207	.000
3	.701c	.491	.484	.64816	.018	7.086	1	206	.008

- a. Expected value: (constant), Comprehension of PM
- b. Expected value: (constant), Comprehension of PM, CEO Support
- c. Expected value: (constant), Comprehension of PM, CEO Support, Comprehension of PM-CEO Support
- d. dependent variable: consulting achievement

프로젝트 매니저 태도가 컨설팅 성과에 미치는 영향 관계에서 CEO지원의 조절작용을 분석한 결과는 다음과 같다.

(Table 10) Verification of Regulation Effects of Attitude of PM -CEO Support

Model	R	R-squared	Modified R-squared	Standard Error of the Estimate	Statistical Change				
					Change in R-squared	Change in F	df1	df2	Change in the Significant Probability F
1	.653a	.427	.424	.68482	.427	154.735	1	208	.000
2	.731b	.535	.530	.61846	.108	48.036	1	207	.000
3	.766c	.587	.581	.58412	.052	26.053	1	206	.000

- a. Expected value: (constant), Attitude of PM
- b. Expected value: (constant), Attitude of PM, CEO Support
- c. Expected value: (constant), Attitude of PM, CEO Support, Attitude of PM-CEO Support
- d. dependent variable: consulting achievement

<Table 10>의 모형 1, 2, 3은 조절효과 분석 절차인 1단계, 2단계, 3단계를 의미한다. 여기서 3단계인 상호작용 항을 투입하였을 때 R제곱 변화량이 유의수준 하에서 증가하였는가를 파악하여야 한다. <Table 10>의 R제곱을 살펴보면, 모형1은 42.4%, 모형 2는 53.0%, 모형 3은 58.1%로 점점 증가한다는 것을 알 수 있다. 여기서 3단계의 유의확률 변화량은 0.000로 나타났다. 이는 0.05보다 작으므로 유의수준 하에서 유의하게 증가하는 것을 의미한다. 따라서 CEO지원은 프로젝트 매니저 자세와 컨설팅 성과의 관계에서 조절작용을 한다는 것을 알 수 있다.

4.3.6 가설검증 결과종합

(Table 11) Overall Hypothesis Verification Results

Division	Research Hypothesis	Verification Result
Hypo-thesis H1	The competency of the project manager will positively affect the consultant's ethical attitude.	-
H1-1	The project manager's ability will positively affect the consultant's ethical attitude.	Accepted
H1-2	The project manager's comprehension will positively affect the consultant's ethical attitude.	Rejected
H1-3	The project manager's comprehension will positively affect the consultant's ethical attitude.	Accepted
		-

Hypo-thesis H2	The project manager's attitude will positively affect the consultant's ethical attitude.	
H2-1	The competency of the project manager will positively affect the consulting achievement.	Accepted
H2-2	The project manager's ability will positively affect the consulting achievement.	Rejected
H2-3	The project manager's comprehension will positively affect the consulting achievement.	Accepted
Hypo-thesis H3	The project manager's attitude will positively affect the consulting achievement.	Accepted
Hypo-thesis H4	The consultant's ethical attitude will positively affect the consulting achievement.	Accepted
	The CEO's support will have regulatory effects on the relationship between the competency of the project manager and the consulting achievement.	

이상의 결과와 같이 가설 검정을 결과를 표로 종합하여 보면, <Table 11>의 가설검증결과 종합표와 같다. 검증결과, 총 8개의 세부가설 중 2개를 제외한 나머지 6개의 가설은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 본 연구에서 기각된 가설은 프로젝트 매니저의 이해력과 컨설턴트 윤리적 태도와의 관계, 프로젝트 매니저의 이해력과 컨설팅 성과와의 관계부분 두 가지이다. 이는 지식서비스인 경영컨설팅에서 프로젝트 매니저의 이해력은 컨설팅 성과에 중요한 변수임에는 예측할 수 있겠지만, 본 연구에서는 유의미한 관계를 찾을 수 없었다.

5. 결론

본 연구의 결과와 시사점을 요약하면 다음과 같다.

첫째, 컨설팅 프로젝트에 있어서, 기업에 속한 프로젝트 매니저의 역량이 컨설턴트의 윤리적 태도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 또한, 프로젝트 매니저의 능력과 자세가 컨설턴트의 윤리적 태도에 긍정적으로 유의한 영향이 있는 것으로 나타났다. 프로젝트 매니저의 능력이 높을수록 고객참여가 높아지는 것으로 나타났다으며, 프로젝트 매니저의 역량 중 프로젝트 매니저의 자세가 좋을수록 컨설턴트의 윤리적 태도가 좋아지는 것

으로 드러났다. 또한, 프로젝트 매니저의 자세가 컨설턴트 윤리적 태도를 좋아지게 하는데, 가장 높은 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 선행연구에서 제시한 것과 같이 컨설턴트의 직무윤리는 프로젝트 과정에서 다양한 변수들의 영향에 따라 행동특성이 달라지는 주장과 같은 결과로, 기업 측 프로젝트 매니저의 프로젝트 운영능력 과 적극적인 태도에 따라 컨설턴트가 직무윤리를 수행하고자 하는 태도에 긍정적인 행동으로 표출되는 것임을 확인할 수 있었다.

둘째, 프로젝트 매니저의 역량이 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 검증되었다. 선행연구의 결과와 같이 컨설팅에 있어서도 프로젝트 매니저의 능력과 적극적이고 긍정적인 자세가 프로젝트 결과에 긍정적인 효과를 주는 것으로 나타났다.

셋째, 컨설턴트의 윤리적 태도는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 검증되었다.

넷째, 프로젝트 매니저의 역량과 컨설팅 성과의 관계에 CEO의 지원은 조절작용을 하는 것으로 검증되었다. CEO지원이 클수록 컨설팅 성과가 다르게 나타날 수 있음을 확인하였다. 경영컨설팅과 관련된 국내외 연구들은 컨설팅 산업의 현황과 발전방향, 정부지원과 컨설팅 산업 육성정책, 컨설팅 성공요인을 찾는 연구가 대부분이지만, 본 연구는 컨설팅 프로젝트에 있어서 핵심이면서, 컨설팅 서비스를 받는 기업의 소속구성원인 프로젝트 매니저가 지닌 역량요소들이 컨설턴트의 태도를 적극적이며, 윤리적일 수 있도록 하여, 그로 인해 컨설팅 프로젝트 성과에 미치는 영향에 대해 파악해 보고자 한 데에 큰 의미가 있다고 본다.

또한 컨설팅 산업에 있어서, 프로젝트에 참여하고 있는 기업의 핵심구성원에 대해 연구한 선행연구결과가 부족한 실정에 본 연구는 기존의 연구와 분명 차별된다는 것에 의의가 있다. 그리고, 선행연구에서 의뢰기업 측 팀장 역시 컨설턴트와 마찬가지로 컨설팅 프로젝트 진행을 위해 다양한 범주의 역량이 요구된다고 주장한바 있다.

본 연구를 통해서도 검증된 바와 같이, 의뢰기업의 프로젝트 매니저는 프로젝트 관리 능력과 프로젝트 매니저의 자세는 프로젝트 성과에 중요한 성공요인이며, 프로젝트 매니저의 필수 역량임을 알 수 있었다. 그리고, 프로젝트 매니저의 역량 못지않게 중요한 요인으로 CEO의 적극적인 지원이 필요함을 본 연구를 통해 알 수 있었다.

성공적인 컨설팅 프로젝트에 있어서, 프로젝트에 참여하는 컨설턴트의 역량과 프로젝트 매니저의 역량이 가장 중요한 역할을 하겠지만, 이 두 역량이 보다 효율적으로 발휘되기 위해서는 의뢰기업 경영층의 적극적인 지원이 무엇보다 필요함을 다시 한번 확인할 수 있었다. 경영컨설팅 기업은 컨설팅 사전준비단계에 CEO의 지원을 이끌 수 있는 다양한 방안을 마련해야 할 것이다.

본 연구의 한계점을 간략히 요약하면, 본 연구에서는 종속변수를 컨설팅 성과로 설정하여 연구를 진행하였으나, 기업의 경영성과와의 연결성을 확인해 볼 필요성에 대해 연구의 진행과정에서 확인할 수 있었다. 향후 연구에서는 프로젝트의 성과를 통해 경영성과로 연결되는 모형을 검증해 볼 것을 제시하고자 한다.

ACKNOWLEDGMENTS

This research was financially supported by Hansung University.

REFERENCES

- [1] Allen, J., Davis, D., "Assessing Some Determinant Effects of Ethical Consulting Behavior: The Case of Personal and Professional Values," *Journal of Business Ethics*, 12(6), pp. 449-458, 1993
- [2] Bassellier, G. and Benbasat, I, "Business Competence of Information Technology Professionals: Conceptual Development and Influence on IT-Business Partnerships," *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 4, pp.673-694, 2004
- [3] Beer, M. Eisenstat. R & Spector. B, "Why Change Programs Don't Produce Change." *Harvard Business Review*. Vol.39, November-December, 1991
- [4] Dongju Shin, YenYoo You, " A Study on the Impact of Consultant's Competencies on Service Quality and Performance of Consulting ", *Journal of Digital Policy*, Vol.10 No.4, pp.63-78, 2012
- [5] GwangYong Kim, MyeongSeopKim, ChaeEon Lee,

- YongHee Lee, " Understanding and utilization of business consulting services ", Book Publishing cheongram. p.27, p.33, pp.40-50, 2008
- [6] HongJoo Kwak, " A Study on the Factors Enhancing the Consulting Performance of Management Consulting and Real Estate Consulting ", Ph.D.Dissertation ServiceManagement Graduate School KyonggiUniversity, pp.47-50, 2008
- [7] Ik-Seung Kim, "Status and Development of Consulting Support Service for SMEs", Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften, Vol .27 No.4, pp. 41-67, 2009
- [8] Joshi, K. D. & Kuhn K. M, "What it takes to succeed in information technology consulting", Information technology & People, 20(4), pp.400-424, 2007
- [9] Jun-won Chae, Sung-soo Song, " A Study on the Usage Behaviors of SMEs about Consulting Service by Consulting Experience and Type " Pusan National University, Management and economics review Vol .30 No.3, 2011
- [10] Kerzner. H, Project Management, New York: Van Nostrand Reinhold
- [11] Klemp, G. O.(ed.)(1980), The assessment of occupational competence, Washington, DC:National Institute of Education, 1980
- [12] Ko, D., Kirsch, L. J., and King, W. R., "Antecedents of Knowledge Transfer from Consultants to Clients in Enterprise System Implementations," MIS Quarterly, 29(1), pp. 59-85, 2005
- [13] Lundberg, "Towards a General Model of Consultancy", Journal of Organizational Change Management, 10(3), pp.193-201, 1997
- [14] McLachlin, R. D., "Factors for consulting engagement success", Management Decision, 37(5), pp.394-402, 1999
- [15] Parry, S. R, The quest for competencies. Training, July, p.22, pp.48-56, 1996
- [16] Pinto & prescott(1990), "Planning and Tactical Factors in the project Implementation Process." Journal of management Studies.
- [17] Rynning, M, "Successful consulting with small and medium-sized vs large clients: meeting the needs of the client?," International Business Journal, 11(1), pp. 47-60, 1992
- [18] Solomon, M. R., C. Surprenant, J. A. Czepiel, & E. G. Gutman, "A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter," Journal of Marketing, 49(Winter), 99-111, 1985
- [19] Sparrow. P, "Competency Based Pay: Too Good to Be True," People Management, 1996
- [20] The Small and Medium Business Administration, " Small Business Consulting Industry White Paper ", 2008
- [21] Walker James, "Consulting achievements Research Project", ND Small Business Development Center, University of North Dakota, pp.6, 2004
- [22] Zand. D.E & Sorensen.R.E, "Theory of Change and the Effective Use of Management Science." Administrative Science Quarterly, Vol.20, 1975
- [23] Zeira, Y & Avedisian J, "Oraganizational Planned change Assessing the Chances for Success." Organizational Dynamics. Spring. pp.31-45, 1989

신 동 주(Shin, Dong Ju)



- 2012년 2월 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅(컨설팅학 석사)
- 2014년 3월 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅(컨설팅학 박사과정)
- 2001년 9월 ~ 2008년 5월 : (주)기업경영연구원 팀장
- 2008년 6월 ~ 2012년 11월 : (주)미래경영개발원 본부장
- 2013년 1월 ~ 현재 : ㈜한컨설팅그룹 본부장
- 관심분야 : 경영컨설팅, 경영컨설팅, 컨설턴트역량, 노사관계, 인사조직, CSR, 컨설팅성과, 기업가정신, 사회적 기업
- E-Mail : zeky@daum.net

유 연 우(You, Yen Yoo)



- 1996년 2월 : 숭실대학교 정보과학 대학원 산업경영(석사)
- 2007년 2월 : 한성대학교 일반대학원 행정학과(박사)
- 2008년 9월 ~ 현재 : 한성대학교 대학원 지식서비스&건설링학과 교수
- 1981년 7월 ~ 2002년 1월 : 해외건설협회(기획, 전산, 해외금융, 전략/IT건설링)
- 2002년 2월 ~ 2009년 4월 : 중소기업기술정보진흥원(건설링, 경영혁신, CSR, IT, 서비스R&D, 기술혁신)
- 관심분야 : Consulting(Stratgy, PM, MOT, CSR, Technology Innovation, Service R&D, Intellectual Property)
- E-Mail : threey0818@hansung.ac.kr