

컨설턴트 역량이 CEO 가치관과 조직의 집단가치 지향성에 미치는 영향

송명도¹, 김정렬^{2*}, 유연우³

¹한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사과정, ²한성대학교 사회과학부 교수, ³한성대학교 스마트경영공학부 교수

The Effect of Consultant Competency on CEO Values and the Organization's Collective Value Orientation

MyungDo Song¹, JungRyol Kim^{2*}, YenYoo You³

¹Ph.D. Candidate, Dept. of Smart Convergence Consulting, Hansung University, Korea

²Professor, Division of Social Sciences, Hansung University, Korea

³Professor, Dept. of Smart Management Engineering, Hansung University, Korea

요약 본 논문은 컨설턴트의 역량이 CEO의 가치관에 미치는 영향 및 CEO가치관이 직원의 집단가치에 미치는 영향에 대하여 연구하고자 하였다. 컨설턴트의 역량과 기업성과간의 영향에 대한 선행연구는 다수 있지만, 컨설턴트의 역량이 CEO 가치관에 미치는 영향에 관한 연구는 미흡한 것으로 조사 되었다. 본 연구에서는 컨설팅 수진 경험있는 중소기업의 CEO를 대상으로 온·오프라인으로 설문한 177부의 자료로 데이터의 타당성 및 신뢰도 분석을 실시하였고, 변수간의 상관관계 분석과 다중회귀분석을 통하여 가설검증을 하였다. 컨설턴트의 역량이 CEO의 가치관에 일부 영향을 미치는 것을 검증할 수 있었으며, 컨설팅사와 수진기업의 지속적 성장에 대한 경영 관리의 학술적, 실무적 시사점을 제시하게 되었다.

키워드 : 컨설턴트역량, 직무역량, 관리역량, 공통역량, CEO가치관, 비전, 혁신성, 전략적사고, 집단가치지향성

Abstract This paper investigated and studied the influence of consultant's competence on CEO's values. There are many studies about relation between consultant's competence and company's accomplishment, but there are lack of research about how consultant's competence effected CEO's Value. The data source used in this study is a questionnaire survey involving 177 CEOs of SME who have experience in consulting. Based on this collected data, we conducted factor analysis, reliability and validity analysis, and hypotheses were verified through correlation analysis and regression analysis. This study shows that consultant's competence affected CEO's values in some ways, and also contributes to both academic and practical implications about corporate management that related sustainable growth between consultant and client.

Key Words : Consultant competency, Job competency, Management competency, Common competency, CEO value, Vision, Innovation, Strategic thinking, Group value orientation

This research was financially supported by Hansung University.

*Corresponding Author : JungRyol Kim(jrkim@hansung.ac.kr)

Received November 25, 2022

Accepted March 20, 2023

Revised March 5, 2023

Published March 28, 2023

1. 서론

바르게 변해가는 정보화 사회와, 수많은 정보 속에서 정보의 불균형으로 인하여 CEO 혼자서는 기업 운영에 관한 모든 것을 혼자서는 할 수 없는 환경에 놓여있다. 그래서 직. 간접적으로 경험이 풍부하고 경쟁업체에 비해 보다 빠른 성장의 길을 잘 알고 있는 외부 컨설턴트의 도움을 받지 않으면 경쟁에서 뒤처지기 쉬운 것이 현실이다.

그리고 아무리 좋은 프로젝트라고 해도 CEO 혼자서는 진행할 수가 없고, 근로자와 함께하지 않으면 속도를 내기 어렵다. 그래서 컨설턴트와 CEO 그리고 근로자와의 집단가치 지향성으로 변수를 설정하여 상호 간의 영향을 연구해보고자 한다.

You(2017)[19], Lee(2018)[23], Kong(2014)[2]의 연구를 기반으로 CEO의 가치관(비전, 혁신성, 전략적사고), Lim(2021)[26], Kim(2013)[5], Lee(2018)[21]의 연구를 기반으로 컨설턴트의 역량(공통, 직무, 관리역량) 변수들을 설정하였다. 그리고 근로자와 함께 기업의 업무 및 컨설팅 프로젝트를 진행하기에 You(2017)[19], Park(2019)[14], Choe(2018)[30]의 연구를 기반으로 집단의 집단가치 지향성을 추가적으로 설정하였다.

컨설턴트의 역량이 경영성과에 미치는 영향들의 연구에 관해서는 선행연구를 많이 찾아볼 수 있었으나, 중소기업 성공의 상당한 포지션을 차지하고 있는 CEO의 가치관(비전, 혁신성, 전략적사고) 분야에서 컨설턴트가 CEO에게 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구는 다소 부족하였다. 분명 현업에서 CEO들이 컨설턴트들을 만나서 생각이 바뀌고, 작게 그랬던 비전을 더욱 크게 그리게 되는 부분을 상당수 경험을 했었다. 그래서 컨설턴트의 역량이 높거나 만족스러울수록 CEO의 가치관이 어떻게 변해가는지에 대한 연구를 진행해 보게 되었다.

그리고 이제는 과거처럼 CEO 혼자서 회사를 이끌고 갈 수 있는 환경이 아니고, 근로자들을 소모품처럼 취급해서는 더 큰 성장을 할 수 없다. 그래서 근로자들과 함께 회사를 운영해나가지 않으면 안 되기에 CEO의 집단가치 지향성이라는 마인드(mind)가 상당히 중요해졌다.

그래서 컨설턴트의 영향을 받은 CEO 가치관이 근로자들과 함께하고자 하는 집단가치 지향성에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서도 실증적 연구를 진행하게 되었다.

본 연구에서는 근로자들과 CEO를 함께 조사한 것이 아니라 컨설팅 수행 경험이 있는 중소기업의 CEO를 대

상으로 설문 및 연구를 진행하였고 CEO가 직접 응답한 내용이기 중소기업의 성장 및 경쟁력확보 및 시사점을 통한 발전 방향에도 도움이 될 것이며, 실무적 및 학문적 시사점을 제공한다는 것에도 의미가 있겠다고 생각한다.

2. 이론적 배경

2.1 컨설턴트 역량(직무, 관리, 공통역량)

수많은 내용과 변경되는 법률, 지식 등을 CEO 혼자서 챙기는 것은 불가능에 가깝다. 그래서 외부의 전문가인 컨설턴트의 도움을 받는 건 불가피하게 되었다.

CEO의 목표를 보다 빠르게 달성할 수 있는 길을 잘 아는 컨설턴트를 만난다면 정말 좋을 것이다. 그렇다면 컨설턴트는 전문가로서 CEO와 소통을 함에 있어서 어떤 역량을 지녀야 하는지에 대해서 선행연구를 기반으로 직무역량, 관리역량, 공통역량으로 선정하였다.

Lee(2019)[20]는 컨설턴트 역량에 대해 지식 분야는 수진기업의 이해, 경영 지식의 정도, IT 전문지식, 코칭과 지도스킬, 프레젠테이션 스킬, 프로젝트 추진력, 자세의 영역은 전문직의 자세와 품위, 개방적 마인드, 고객 중심 생각, 합의된 계약 관련 이행, 전문가다운 마무리를 제시하였다.

반면 Moon, Kim과 Leem(2010)[12]은 컨설턴트가 우선적으로 갖추어야 할 역량은 실행역량·지식역량·조직역량으로 성공적인 수행을 위해 이들은 상호 보완과 유기적으로 작용해야 한다고 하였고, Kim과 Chang(2015)[4]은 컨설턴트가 프로젝트의 원활한 수행과 컨설팅에 참여한 고객이 요구한 프로젝트 달성을 위해 컨설턴트만의 독창적이고 차별화된 전문성으로 정의하였다.

공통역량은 직무수행에 있어서 컨설턴트가 기본적으로 갖추어야 할 자질과 소양에 대한 특성(고객지향성·목표 달성 책임감·경영 관련 전문지식·신뢰성·품성과 성실성·등)이라고 정의하였다(44). 또한 Lee, Seo와 Kim(2010)[22]은 역량이란 높은 성과를 나타내는 사람들에게 일관성을 띄고 나타나는 행동적인 특성이라 정의하였고, 18개의 하위 컨설팅 역량 문항을 선정하여, 공통역량, 관리역량, 직무역량으로 구분하였다. 이후 중요도에 대해서는 가중치를 부여하였고, 10개의 역량을 다시 분류하고 최종적으로 컨설턴트 역량모델을 제시하였고, 그 중 공통역량을 자기 통제력, 성취 지향성, 직업윤리로 설명하였다.

Kwak (2017)[3]은 직무역량은 “수진기업의 컨설팅 문제의 분석, 진단, 솔루션을 위한 전문지식, 관련 배경지식, 컨설팅의 직, 간접적인 노하우와 경험 등이 해당된다”고 할 수 있다”고 밝혔고, Cho(2005)[27]는 직무역량으로는 전문지식, 컨설턴트의 자질, 그리고 컨설팅 직접, 간접경험이 필요하다고 제시, Park과 Kang, 그리고 Jeon(2007)[13]은 컨설팅 분야의 전문적인 지식과, 수진기업과의 인간관계를 위한 능력, 컨설팅 수행과정에서 조정과 관리적인 능력, 적극적인 상호네트워킹 능력이 컨설턴트의 중요한 능력이라고 이야기하였다.

Shin(2019)[18]은 관리역량은 수진기업의 CEO와 함께 수행하는 근로자와의 팀워크 능력, 관리능력, 목표설정과 동기부여 및 추진력으로 구성하였다. 여기에 더해 Bae(2013)[15]는 관리역량을 컨설팅 기간 내에 프로젝트 관리 및 추진 능력, 수진기업의 지원과 해당 정보를 얻기 위한 관계 구축 능력, 시너지 창출을 위한 조직 운영 및 팀워크 능력, 임파워먼트 능력, 팀원을 이끌어준과 동기부여를 위한 코칭, 빠르게 변화하는 상황변화 속에서 적응하여 컨설팅 추진 능력, 최고의 성공과 성과를 위한 비전과 해결책을 제시하는 능력이라고 정의하였다.

2.2 CEO 가치관(비전, 혁신성, 전략적사고)

CEO가 회사를 운영하면서 결정을 내리는 방법과 그러한 결정이 기업의 성과에 미치는 영향은 중요한 주제이다.

그래서 Hambrick과 Mason(1984)[34]이 처음으로 제시한 최고경영진 이론(Upper Echelons Theory)을 바탕으로 중소기업의 의사결정은 결국 CEO가 하게 된다는 특성에 집중하였다. 현재만 생각해도 안 되고, 앞날을 생각해야 하며, 경쟁업체와의 차별성을 가져야 하고, 근로자들에게도 미래의 청사진을 그려줄 수 있어야 할 것이다.

그렇다면 CEO의 의사결정에 영향을 미치는 생각과 사상, 선호도와 동기 등을 반영하는 것을 기반으로 비전, 혁신성, 전략적사고를 선정하였다.

Lee(2018)[23]는 가치관을 이루고자 하는 목표를 달성하기 위한 수단으로 정의되며, 여기에는 야망 있는, 넓은 마음을 가진, 능력 있는, 가벼운 마음의 상태, 논리적인, 합리적인, 책임감 있는, 자기 통제력이 있는 등으로 구성되어있는 것이 특징이다. 추가로, Seo(2009)[16]는 ‘가치

관은 개인의 의지에 따라 명백하다고 할 수 있지만 사회적 가치관들은 추상적이며 범위가 넓고 안정적이며 공식성을 띠고 있는 사회 문화 전체의 공약을 의미’로서 정의하였다.

Choi(2015)[29]는 비전은 조직이 열망하는 공유된 가치관을 반영하거나 표현한 이상적인 모습으로 정의하고 있다. 그리고 조직의 지도자가 달성하고자 하는 제품, 서비스 및 조직의 모습을 담고 있는 이미지로 이상적이고 차별적인 미래 이미지로 정의하기도 하였다. 또한 Kouzes & Posner(1987)[35]는 ‘비전은 조직의 바람직한 목표들의 집합이며, 장애에 대한 고유한 이미지를 내포하고 있다’고 정의하였다.

혁신성은 기업의 대표 또는 개인이 미래적 시선에서 적극적으로 계획과 목표를 수립하는 것과 동시에, 수립한 목표를 스스로가 달성하려는 행동이라고 Han(2019)[32]은 주장하였다. 그리고 Cho, Cho, Song & Chung(2016)[28]은 혁신성을 개인이 미래지향 중심적 관점에서 능동적으로 계획과 목표를 수립하고, 수립한 목표를 스스로 달성하려고 하는 행동이라 하였다.

전략적사고는 장기적인 경쟁우위를 위한 활동이며 시장의 흐름, 경쟁업체의 장·단점 파악, 모기업의 장·단점을 파악하는 행동이라고 Kim, Peak(2019)[10]은 정의하였다.

2.3 집단가치 지향성

You(2017)[19], Lee(2017)[24]는 집단가치 지향성은 ‘한국 전통의 집단주의 문화라고 할 수 있으며 유교문화에 바탕을 둔 것이다’라고 할 수 있겠다. 집단주의 특성은 효와 충의 사상을 강조하는 가족 중심의 사회로 유교문화 중심이며 나를 중심으로 한 집단이라는 개념이 형성된다고 주장하였다.

3. 연구 방법

3.1 연구 모형

컨설턴트의 역량과 전략컨설팅기업 CEO의 가치관과 집단가치 지향성에 미치는 영향에 관한 연구모형은 Fig. 1과 같이 도식화하였다.

3.2 연구가설

Shin(2019)[18]은 컨설턴트의 필요 역량을 공통, 직

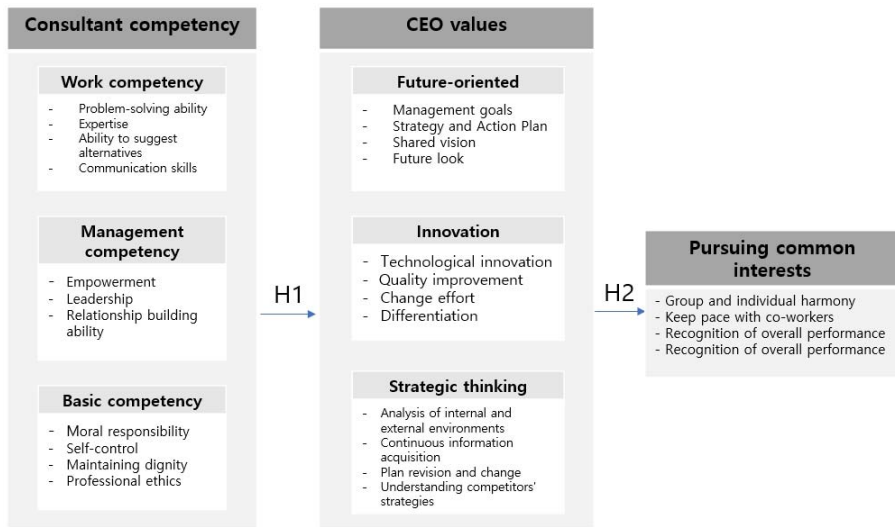


Fig. 1. Research model

무, 관리역량으로 구분하였다. 그리고 Moon, Kim과 Leem(2010)[12]은 컨설턴트의 역량은 비전과 혁신성에 정(+)¹의 영향을 미치는 것으로 밝혔으며, 성공적인 수행을 위해 이들은 상호 보완과 유기적으로 작용해야 한다고 이야기하였다. 이를 근거로 가설1을 설정하였다.

가설 1. 컨설턴트 역량은 CEO 가치관에 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 직무역량은 비전에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 관리역량은 비전에 정(+)³의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 공통역량은 비전에 정(+)⁴의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-4. 직무역량은 혁신성에 정(+)⁵의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-5. 관리역량은 혁신성에 정(+)⁶의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-6. 공통역량은 혁신성에 정(+)⁷의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-7. 직무역량은 전략적사고에 정(+)⁸의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-8. 관리역량은 전략적사고에 정(+)⁹의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-9. 공통역량은 전략적사고에 정(+)¹⁰의 영향을 미칠 것이다.

You(2017)[19], Shin(2019)[18]의 연구에서 저자들은 CEO 가치관에 대해서 선호하는 방향에 따라 해결책의 순서 배열의 원칙을 의미한다고 주장하였다. 그리고 혁신성은 집단가치에 정(+)¹¹의 영향을 미친다는 것으로 밝혔고, 이 근거와 Hambrick과 Mason(1984)[34]이 처음으로 제시한 최고경영진이론(Upper Echelons Theory)을 바탕으로 가설2를 설정하였다.

가설 2. CEO 가치관은 집단가치 지향성에 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 비전은 집단가치 지향성에 정(+)¹²의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 혁신성은 집단가치 지향성에 정(+)¹³의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 전략적 사고는 집단가치 지향성에 정(+)¹⁴의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의

각 변수의 조작적 정의는 Table 1과 같다.

Table 1. Operational definition of variables

variable		Operational definition	measurement item	scholar
Consultant competency	WC	It is defined as the ability to analyze problems and provide supplementary methods and solutions through direct and indirect experience, as well as differentiated abilities required as experts in the consulting field.	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to provide information and solutions • Consulting methodology and expertise • Ability to analyze problems and suggest improvement plans 	Kim(2016)[6] Kim(2015)[4]
	MC	Defined as ability to form relationships, ability to induce cooperation in consulting projects, ability to promote, coaching and bunt abilities related to consulting projects with CEOs and workers of receiving companies	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to build relationships • Project implementation ability • Coaching and Empowerment Skills • Teamwork ability • Leadership competency 	Song(2015)[17] Bae(2013)[15]
	BC	Basic knowledge and behavioral mindset to have in consulting. Defined as moral responsibility, broad knowledge, consistency, and customer orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Responsibility and reliability in project achievement • Extensive knowledge of overall management • Customer-oriented attitude 	Ryu(2015)[11] Kim(2018)[8] Lee(2015)[11]
CEO values	FO	It is defined as the not-too-distant future that an organization pursues, the company's desirable goals, a blueprint for the company's future, an ideal goal, and a feasible image of the future.	<ul style="list-style-type: none"> • Clearly understand the way forward • Establishment of strategy and action plan • Future appearance expression and conception 	Go(2013)[1] Kim(2006)[7]
	I	It is defined as the voluntary and active tendency of a company to improve and develop thoughts or actions and translate them into action, and to achieve innovation into action.	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic commitment • Aggressiveness of change • Willingness to plan and develop new technologies • Active response to environmental changes 	Hwang(2014)[33] Han(2016)[31] Chung(2016)[28]
	ST	It is defined as the ability to establish, evaluate, and execute the company's strategy for the CEO while setting the direction and roadmap for the entire company.	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to execute systematically rather than improvisationally • Strategic factor analysis ability • Ability to seek optimal alternatives 	Lee(2017)[24] Kim(2018)[25]
PCI	PCI	It is defined as a mindset that prioritizes the public interest of the group rather than private interest, and makes a choice that produces more positive results for the group called the company when there is a conflict between individual interests and the interests of the group called the company.	<ul style="list-style-type: none"> • Harmony of personal groups • Teamwork ability to work together • Listening to caution rather than dogmatic thinking • Willingness to share achievements together 	You(2017)[19] Lee(2017)[24]

4. 실증분석

4.1 자료수집 및 조사 방법

본 논문은 경영 및 전략컨설팅 수진경험이 있는 중소기업 CEO들을 대상으로 온/오프라인 병행 설문조사가 이루어졌고, 불성실 응답자를 제외하고 177명을 연구에 사용하였고 실증분석을 위하여 SPSS 22를 사용하였다.

4.2 기술통계와 타당성 및 신뢰도 분석

수집된 데이터의 정규성을 검토하기 위한 기술통계 결과 표준편차 3 이하, 왜도 와 첨도 3 이하로 개별 측정변수들은 정규분포를 이루는 것으로 확인되었다.

그리고 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하였다. 탐색적 요인분석에서 요인 추출을 위하여 주성분 분석을 사용하였고 직교회전방식을 채택하였고, 고유값 1.0이상, 요인 적재치 0.40 이상을 기준으로 하였다.

KMO 값은 0.720로 일반적인 수준인 0.7이상이고, Bartlett의 구형성 검정은 $p=.000$ 으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 나타나 탐색적 요인 분석을 하기에 적합한 것으로 나타났다.

요인분석 과정에서 직무역량 1,2,5, 관리역량 4,5,6, 공통역량 1,2,6, 혁신성 1,2,3, 집단가치지향성1,2,4가 제거되었으며 설명된 총분산은 73.463%로 나타났다.

그리고 각 변수에 대하여 신뢰도 분석을 진행하였고 결과는 Table 2과 같고, 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 확인되었다.

4.3 상관관계 분석

본 연구의 검증에 관한 모형의 적합도는 Table 3와 같고 모두 수용할 수준으로 판단되었다.

Table 2. Exploratory factor analysis results

	1	2	3	4	5	6	7	comm	Ca
FO2	.841	-.131	.119	.149	-.044	.053	-.197	.805	.873
FO4	.789	-.011	.093	-.118	.019	.068	-.139	.670	
FO3	.765	.006	-.178	.051	.016	.144	.188	.676	
FO5	.737	.014	-.187	-.058	.220	.106	.188	.678	
FO1	.731	-.040	-.138	.188	-.013	-.005	.046	.593	
FO6	.707	-.085	-.252	-.044	.203	.183	.024	.648	
ST1	.001	.856	-.169	-.093	.094	.126	-.047	.796	.890
ST4	-.034	.828	-.119	-.072	-.155	-.056	-.007	.733	
ST2	-.099	.822	.000	-.011	-.034	.108	-.010	.698	
ST5	-.038	.816	-.136	-.072	-.150	-.161	-.088	.748	
ST3	-.025	.790	.023	.002	-.047	.004	-.073	.634	
WC3	-.117	-.171	.848	.116	.176	-.040	.107	.819	.868
WC4	-.244	-.138	.820	.058	.091	.123	.026	.779	
WC6	-.100	-.056	.788	.254	.211	-.091	.132	.768	
MC3	.034	-.143	-.003	.892	.055	-.027	.117	.834	.829
MC1	.089	-.069	.161	.860	.110	-.012	-.056	.794	
MC2	.012	.019	.294	.725	.241	-.037	-.117	.685	
BC3	.026	-.067	.001	.138	.876	.085	.170	.828	.843
BC4	.139	-.156	.287	.116	.798	.091	-.112	.797	
BC5	.174	-.096	.414	.187	.714	.078	.011	.762	
I6	.186	.073	-.097	-.136	.062	.827	.122	.771	.768
I4	.210	-.044	.063	-.076	-.061	.798	-.103	.706	
I5	.008	.018	.038	.162	.272	.779	.187	.745	
PCI3	.263	-.035	.167	-.073	-.024	.021	.786	.722	.522
PCI5	-.177	-.166	.058	.039	.098	.136	.764	.676	
OV	3.829	3.562	2.659	2.365	2.313	2.126	1.512		
V%	15.315	14.248	10.636	9.461	9.253	8.504	6.046		
AV%	15.315	29.564	40.199	49.660	58.913	67.417	73.463		

*FO :Future oriented *I : Innovation *ST : Strategic Thinking
 *WC : Work Competency *MC : Management Competency
 *BC : Basic Competence
 *PCI : Pursuit of common interests
 *OV : Original Value *V%: Variance %
 *AV% : Accumulation Variance% *Comm : Commonality

Table 3. Correlation analysis results

	BC	WC	MC	FO	I	ST	PCI
BC	1						
WC	-.412**	1					
MC	-.360**	.334**	1				
FO	.185*	.231**	-.073	1			
I	.216**	.011	.030	.277**	1		
ST	.224**	-.246**	-.162*	.093	-.004	1	
PCI	.153*	-.195**	-.014	.063	.178*	.183*	1

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

4.4 다중회귀분석

컨설팅트의 역량과 CEO의 가치관에 그리고 CEO의 가치관이 집단가치 지향성에 미치는 영향을 확인하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

분석 결과는 Table 4과 같다.

4.5 가설검증 결과

분석 결과를 표로 정리하면 Table 5와 같다.

5. 결론 및 시사점과 한계점

COVID-19로 인해 다양한 사업 분야에서 급격한 변화를 이루어가는 시점에서 기업의 발전과 미래의 생존을 위해서는 경쟁에서 살아남고 우위를 점할 수 있는 전략적 중요성은 나날이 커지고 있다.

이러한 상황 속에서 컨설팅업체와 수진기업간의 상호 필요성은 꾸준히 증가하는 추세이다. 든든한 컨설턴트일 수록 CEO가 느끼는 사업상의 안정감과 자신감은 상상 이상으로 클 수도 있겠다.

그래서 컨설팅트의 역량이 CEO의 가치관의 변화에는 어떠한 영향을 주는지 그리고 CEO의 가치관이 집단가치 지향성에는 어떠한 영향을 주는지 핵심 연구 방향이었다.

Table 4. Multiple regression analysis result

Dependent variable	Independent variable	S.E.	β	t	p	VIF
FO		.452		.091	.928	
	WC	.069	.391	4.976	.000	1.265
	MC	.070	-.091	-1.184	.238	1.206
	BC	.074	.314	3.956	.000	1.291
R=.394, R2=.155 adjR2=.141 F=10.605 p=.000, DurBIN-Watson=2.153						
Dependent variable	Independent variable	S.E.	β	t	p	VIF
I		.503		.282	.778	
	WC	.077	.098	1.183	.238	1.265
	MC	.078	.102	1.271	.206	1.206
	BC	.082	.293	3.515	.001	1.291
R=.260, R2=.067 adjR2=.051 F=.4.173, p=.007, DurBIN-Watson=1.881						
Dependent variable	Independent variable	S.E.	β	t	p	VIF
ST		.508		10.118	.000	
	WC	.077	-.172	-2.097	.037	1.265
	MC	.079	-.057	-.707	.481	1.206
	BC	.083	.133	1.603	.111	1.291
R=.285, R2=.081 adjR2=.065 F=5.089, p=.002, DurBIN-Watson=1.621						
Dependent variable	Independent variable	S.E.	β	t	p	VIF
PCI		.334		1.817	.071	
	FO	.080	-.004	-.051	.959	1.094
	I	.075	.179	2.343	.020	1.084
	ST	.072	.184	2.496	.013	1.010
R=.256, R2=.065 adjR2=.049 F=4.034, p=.008, DurBIN-Watson=1.817						

Table 5. Summary of hypothesis test results

Hypothesis	Route	Results
H1-1	WC-->FO	Accept
H1-2	MC-->FO	Reject
H1-3	BC-->FO	Accept
H1-4	WC-->I	Reject
H1-5	MC-->I	Reject
H1-6	BC-->I	Accept
H1-7	WC-->ST	Reject
H1-8	MC-->ST	Reject
H1-9	BC-->ST	Reject
H2-1	FO-->PCI	Reject
H2-2	I-->PCI	Accept
H2-3	ST-->PCI	Accept

5.1 결론

컨설턴트의 역량(공통, 직무, 관리)이 CEO의 가치관(비전, 혁신성, 전략적사고)에 영향을 미칠 것이라는 가설의 검증 결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫 번째로 비전에는 공통역량, 직무역량이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 컨설턴트의 전문성, 공통역량이 높을수록 CEO의 비전적 마인드인 미래를 지향하

는 생각에는 긍정적 영향을 주는 것을 확인하였다.

그리고 혁신성에는 공통역량이 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 직무역량과 관리역량은 기각되었다. CEO의 혁신적인 부분은 CEO개인의 역량적인 부분이 크기에 컨설턴트의 직무능력이나 관리적인 능력은 영향을 미치지 않는다는 것을 확인할 수 있게 되었다.

‘전략적사고는 공통, 직무, 관리역량이 정(+)의 영향을 미칠 것이다’의 가설은 모두 기각되었다.

전략적사고는 CEO의 개인의 성격과 역량에 따라 다르게 나타나기에 컨설턴트의 역량과는 많은 관계가 없는 것으로 생각된다.

두 번째로 집단가치 지향성에는 혁신성과 전략적사고가 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. CEO의 혁신적인 생각은 혼자 할 수 있겠지만, 진행을 위해서는 근로자와 함께하지 않으면 실행하기가 어려운 부분이기때문에, 혁신성이 높을수록 집단가치 지향성에는 정(+)의 영향을 주는 것을 확인할 수 있었다.

그리고 전략적사고 역시 전략하고, 분석하고 구상하기

위해서는 근로자들과 함께해야 가능한 부분이다. 경쟁우위를 목표로 하거나, 원가절감, 프로세스 단축 등의 전략적 분야는 근로자들과 함께하지 않으면 안 된다는 것을 확인할 수 있었다.

가설이 기각된 비전 역시 CEO 개인의 미래지향적인 생각들이 많이 차지하기에 근로자들과 함께하는 집단가치 지향성에는 정(+)의 영향을 미치지 않는다는 것을 확인할 수 있었다.

5.2 시사점

학술적 시사점은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫 번째로, 기존 연구에서는 컨설팅 수진 경험이 있는 기업의 근로자들을 대상으로 컨설팅 기업과의 관계 또는 근로자들과 CEO의 관계를 연구한 내용들이 대부분이었다. 하지만 본 연구는 컨설팅 수진경험이 있는 CEO만을 대상으로 연구를 진행하였다. 중소기업은 CEO가 전체 의사결정의 핵심이라고 해도 과언이 아니다. 그러기에 본 연구에서 사용된 CEO들의 가치관과 사고방식은 중소기업과 CEO의 연구에서 많은 기여를 할 것으로 생각된다.

두 번째로, CEO와 근로자와의 관계를 보는 연구는 많았지만, 급변하는 시대에 컨설턴트의 역할이 강조되고 있는 상황에서 컨설턴트가 CEO의 생각과 사고방식에는 어떤 영향을 미치는지에 대한 연구를 진행한 것에 의미가 있다고 생각된다.

세 번째로, 본 연구를 통하여 컨설턴트, CEO, 근로자를 삼위일체로 보면서 다각도에서 분석하는 연구들이 많아질 것으로 생각된다.

실무적 시사점으로는 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫 번째로 이제 CEO 혼자서 모든 것을 할 수가 없다. 그리고 CEO가 어떤 생각을 가져야 하는지도 중요한 시대가 되었다. 근로자와 함께 해나가야 한다는 것을 인지해야 한다. 그러나 아직도 많은 현장에서는 근로자들을 소모품으로 생각하고 마는 성향을 어렵지 않게 만날 수 있다. 회사 또는 부서를 이끌어 가는 지도자적인 근로자도 필요하지만, 전체를 조율해 줄 수 있는 근로자도 필요하고, 모든 것을 서포트(support)해 줄 수 있는 근로자도 필요한 것이다.

두 번째로 CEO는 비전과 혁신적인 생각들과 그에 대한 방향성을 근로자들과 함께 공유하고 근로자들에게 설득시켜야 할 것이다. 그래서 근로자들에 대한 생각을 반

영하고 그들과 생각들을 공유하면서 근로자들의 복지에 대한 분야까지 관심을 가지는 집단가치지향을 중요하게 생각해야 할 것이다.

세 번째로 CEO와 근로자들만 가지고는 정보의 홍수 시대에 넘쳐나는 정보를 소화하기가 힘들 것이다. 그래서 외부에서 CEO와 기업을 바라봐 줄 수 있는 컨설턴트의 도움이 절대적으로 필요한 시대가 되었다. 물론 누구의 도움도 받지 않고 기업을 탄실히 이끌어어나가는 CEO도 있겠지만, 정보를 활용함으로써 지름길을 갈 수 있다면 그 부분도 간과할 수는 없는 시대가 되었다.

네 번째로 CEO 역시 우수한 컨설턴트가 필요하다. 그들의 능력에 따라서 본인이 해보고자 하는 방향의 지름길을 알려주기에 비용을 통해 시간을 줄일 수 있는 것이다.

그렇게 외부 조력자인 컨설턴트와 CEO와 근로자들이 하나로 묶어진다면 놀라운 시너지 효과를 발휘할 것으로 생각한다.

그래서 본 연구에서는 컨설턴트 역량과 CEO의 가치관과 집단가치 지향성에 대해서 상호 연관에 대해서 실증적 연구를 진행해 보았다.

5.3 한계점

한계점으로는 본 연구에서 제시한 변수 이외에 CEO의 가치관에 영향을 주는 다양한 변수들을 찾아보고, 이것이 경영성과에는 어떤 변수가 정(+)의 영향을 미치는지에 대하여 연구가 필요하겠고, 정(+)의 영향을 미치는 것만 생각할 것이 아니라, 음(-)의 영향을 미치는 변수에 대해서도 향후 연구를 지속해 볼 필요가 있겠다.

그리고 기업의 성장에 꼭 필요한 CEO의 가치관에 대해서 CEO가 생각하는 가치관의 항목과, 외부 컨설턴트가 바라보는 CEO의 필수 가치관의 항목의 차이를 분석해 보고 이를 검증해보는 연구를 진행해 볼 필요가 있겠다.

REFERENCES

- [1] K. M. Go. (2013). *"The relationship between CEO's entrepreneurship/Social capital, Knowledge management and Innovation, and the moderating effect of Convergence Federation in Small & Medium Business"*. Ph.D dissertation. Sangji University.
- [2] K.Y. Kong, (2014), *A Study on the Influence of CEO's Characteristics and Management of*

- Technology on Innovation Outcomes and Management Performance -Focused on Korea's Marine Equipment Industry-*, Ph.D dissertation, Pusan University
- [3] J. M. Kwak. (2017). "*The Effect of Competency on Management Consulting Performance - Focused on the Moderating Effects of Partnering and Project Newness -*". Doctoral dissertation. Dongguk University
- [4] M. J. Kim & S. I. Chang. (2015). A Study on the Impact of Executive's Consulting Competency of Business Performance : Moderating Effect of Transformational Leadership. *Korean Management Consulting Review*, 15(1), pp.195-210.
- [5] B.S. Kim, (2013), *The Research about S-OJT and the Achievement of the Small and Medium Business -Focused on South Eastern Nation-*, master's thesis. Hansung University
- [6] S. H. Kim. (2016). "*A study on the effect of employees' recognition of sustainability management on job attitude in social enterprises*". Ph.D dissertation. Keimyung University
- [7] I. S. Kim. (2006). A Study on Consulting's Role for Improvement of SMEs' Competitiveness and Strategy for Development of Consulting to SMEs. *Korea Small Business Institute*, 2006(12), pp.79 - 171.
- [8] Y. H. Kim. (2018), *A study on the Effectiveness of Consultant Competency*, Ph.D dissertation , Honam University
- [9] J. H. Kim. (2014). The Impact of New Employees' Individualism or Collectivism Tendencies on Organizational Effectiveness with a Focus on the Moderating Effects of Person-Organization Fit and Supportive Leadership. *The Korean Leadership Review.*, 5(2), pp.99 - 132.
- [10] C. B. Kim & N. Y. Peak. (2019). An Empirical Study on the Impact of Entrepreneur's Strategic Competency and Characteristics of Their Experiences on Performance of Social Enterprises: Focused on the Mediating Effect of Social-value Seeking, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 14(5), pp.43 - 59. DOI : 10.16972/APJBVE.14.5.201910.43
- [11] J. C. Ryu, S. D. Lee & J.K Lee. (2015). A Study for Strengthening and the Level Analysis on the Core Competence of Teachers for the Gifted. *The Journal of the Korean Society for Gifted and Talented*, 14(3), pp.5-30.
- [12] H.J. Moon, T.H. Kim & C.S. Leem, (2010), Development of Consulting Capability Assessment Model and its Application, *Entrue Journal of Information Technology* , 9(2), pp.93-106.
- [13] J.H. Park, S.R. Kang & H.S. Jeon, (2007), An Interpretive Case Study on the Relationships among the Factors for the Successful Implementation of a Strategic Planning Consulting Project, *Journal of Business Research*, 22(4), pp.335-377.
- [14] H.E. Park. (2019), *Group Learning from the Black Sheep: The Effect of Collectivistic Value Orientation and Independent Self representation*, master's thesis ,Sungkyunkwan University
- [15] Y.S. Bae, (2013), *An Empirical Study of the Effects of Consultant Competency on the Performance of Management Consulting*, Ph.D dissertation. Dankook University.
- [16] G.J. Seo, (2009), *Study on Effects of Value Agreement of Hotel Employees and Hotel Organization on Performance of Individuals*, Master's thesis. Honam University.
- [17] G.Y Song, (2015). Effect of Management Commitment on Perceived Consulting Quality - Focusing on Government Supported Convergence Consulting -. *Journal of digital convergence*, 13(4), pp.127-135.
DOI : 10.14400/JDC.2015.13.4.127
- [18] J.H Shin, (2019). "*Effects of Management Consultant's Competency on the Performance of Consulting Client: Focusing on the Mediating Effects of Client's Consulting Receptivity*". Ph.D dissertation. Ho-seo University.
- [19] H.K You, (2017). "*The effect of SME CEO's value on firm performance : the moderating role of company age, company size and mediating effect of value congruence*". Ph.D dissertation. Daejeon University.
- [20] B.C. Lee, (2019), *An empirical study on the scale development of the problem-solving test for management consultants*, Ph.D Dissertation, Hansung University.
- [21] S.J. Lee, (2018), *The Effects of NCS based Career*

- Coaching for Improving Job Competency and Career Development Competency of Middle Managers*, master's thesis. Kwangwoon University.
- [22] J.E. Lee, C.J. Seo & S.C. Kim, (2010), Building a competency model for consultants: Comparison of the consultant's competency specialized in small business and Large business using AHP method, *2010 Integrated Academic Presentation Paper of the Korean Management Association*, pp.253-274.
- [23] C.W. Lee, (2018), *A Study on the Relationship between SME CEO's Values and Management Performance - Focusing on the Intermediate Effect of Organizational Culture-*, Ph.D Dissertation, Dankook University.
- [24] H.Y. Lee, (2017), *The Synergistic Effect of Collectivistic Value Orientation and Independent Self-representation on Group Creativity*, Ph.D dissertation, Sungkyunkwan University
- [25] H.Y. Lee & J.S. Kim, (2018), A Study on the Entrepreneurial Competency Model in Early- and Late-Stage Technology-Based Ventures, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 13(4), pp. 99-116.
- [26] S.S. Lim, (2021), *The Effects of the Culinary Business Members' Consultant Competency on the Perceived Value, Self-Efficacy, and Consulting Performance: Focused on the Moderating Effects of Autonomy and Innovativeness*, Ph.D dissertation, Paichai University.
- [27] Y.D. cho, (2005), *Business consulting service*, Seoul: Namdoo books.
- [28] Y.B. Cho, G.E. Cho, H.S Song & D.S. Chung, (2016), Impact of Open Innovation on the Shared Creating Value, *Journal of Social Value and Enterprise*, 9(2), pp.131-148.
- [29] K.S. Choi, (2015), *A study on the impact of the ability of consultant on business result of the small-midium sized enterprise by mediation effect of corporate culture*, Master of thesis, Hansung University.
- [30] H.Y. Choe, (2018), *Effects of Collectivistic Value Orientation and Independent Self-Representation on Minority Influence in Groups*, master's thesis, Sungkyunkwan University
- [31] J.H. Han, (2016), *The effects of Creativity and Leadership on Organizational Innovation: In the Perspective of the Development of a Management Consulting Framework*, Ph.D dissertation, Hansung University
- [32] C.S Han, (2019). "A Study on the Effects of Trust Relationship And Partnership between Consultant and Client on the Consulting Performance : Focusing on the Mediating Effects of Empathy Ability". Ph.D dissertation. Hansung University.
- [33] S.T Hwang, (2014). "Understanding Enterprise Isomorphism by Self-Determinative Innovation Behavior". Ph.D dissertation, Soongsil National University.
- [34] Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review Vol. 9, No. 2*, pp. 193-206
- [35] Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass..

송 명 도(Myung-Do Song)

[정회원]



- 2022년 2월 : 한성대학교 지식서비스&컨설팅학과(컨설팅학 석사)
- 2022년 3월~현재 : 한성대학교 스마트융합컨설팅학과(박사과정)

- 관심분야 : 경영컨설팅
- E-Mail : smd7570@naver.com

김 정 렬(Kim, Jung Ryoul)

[정회원]



- 1988년 2월 : 서강대학교 경제학과 (경제학사)
- 1990년 2월 : 서강대학교 경제학과 (경제학석사)
- 2000년 8월 : Purdue University (경제학박사)

- 2006년 8월~현재 : 한성대학교 경제학과 교수
- 관심분야 : 거시경제학, 금융경제학, 금융시장, 금융상품, 금융제도, 화폐금융
- E-Mail : jrkim@hansung.ac.kr

유 연 우(Yen-Yoo You)

[정회원]



- 1996년 2월 : 숭실대학교 산업경영학과 (산업경영학, 이학석사)
- 2007년 2월 : 한성대학교 행정학과 (행정학 박사)
- 1981년 7월~2002년 1월 : 해외건설협회(기획, IT, 금융, 전략/IT컨설팅)
- 2002년 2월~2008년 8월 : 중소기업기술정보진흥원 (컨설팅, 경영혁신, CSR, IT, 서비스R&D, 기술혁신)
- 2008년 9월 ~현재 한성대학교 스마트융합공학부 교수
- 관심분야 : Consulting(Stratgy, PM, 성과평가, MOT), 기술 & 경영혁신, Service R&D, Franchise, 지식재산
- E-Mail : threey0818@hansung.ac.kr