

CEO 가치관 및 컨설턴트 역량이 전략컨설팅 성공과 성과에 미치는 영향

송명도¹, 유연우^{2*}, 김정렬³

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

The Effect of CEO Values and Consultant Capabilities on Strategic Consulting Success and Performance

Myung-Do Song¹, Yen-Yoo You^{2*}, Jung-Ryol Kim³

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

²Professor, Dept. of Smart Management Engineering, Hansung University

³Professor, Division of Social Sciences, Hansung University

요약 본 논문은 CEO의 가치관, 컨설턴트의 역량, 근로자와의 가치일치성이 전략컨설팅 성공과 성과에 미치는 영향에 대하여 조사, 연구하였다. 설문을 통한 180부의 자료로, 요인분석, 신뢰성 및 타당성 분석을 실시하였고 최종 연구 모형에 대한 구조방정식을 실시하였다. 분석 결과는, 혁신성과 관리역량은 가치일치성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가치일치성은 완성도와 활용도에, 완성도와 활용도는 만족도와 경영성과기여도에 유의한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

키워드 : 전략컨설팅 성공과 성과, 컨설턴트역량, 가치관, 집단가치지향성, 가치일치성

Abstract This thesis investigated and studied the effect of CEO's values, consultant's competency, and value alignment with workers on the success and performance of strategic consulting. With 180 copies of data from the questionnaire, factor analysis, reliability and validity analysis were performed, and structural equations for the final research model were performed. As a result of the analysis, it was found that innovation performance and management capability had a significant effect on value consistency. It was confirmed that the value consistency had a significant effect on the degree of completion and utilization, and the degree of completion and utilization had a significant effect on satisfaction and contribution to management performance.

Key Words : Strategic consulting success and performance, Consultant, Competency, Values, Group value orientation, Value consistency

1. 서론

중소기업이 시장에서 경쟁우위를 갖기 위해서는 최신 경영기법 도입과 경영합리화 등을 통해 기업의 역량을 극대화해야 한다. 하지만 중소기업은 전문 인력 부재와 자금 부족 등으로 기업 자체의 경영 역량과 현황을 정확히 파악하지 못하고 있을 뿐만 아니라 시기적절한 경영전략 역시 수립하지 못하는 기업이 많은 것이

현실이다. 전문 인력의 부재는 선진기술 습득과 신 경영기법 습득, 신제품 및 새로운 생산기법 개발 등을 더디게 한다. 또 중소기업이 어느 정도 성장할 때까지는 1인 경영체제가 기업주의 능력을 더 효율적으로 발휘할 수 있겠지만, 기업이 성장할수록 통합적인 능력을 보완할 필요가 있다. 그래서 기업은 내부 자원으로 실행하기 어려운 부분을 해소하기 위해 전문 컨설턴트의 컨설팅이 필요하다.

This research was financially supported by Hansung University.

*Corresponding Author : Yen-Yoo You(threey0818@hansung.ac.kr)

Received May 16, 2022

Accepted August 20, 2022

Revised June 26, 2022

Published August 28, 2022

기존의 연구들에서는 수진기업과 컨설턴트의 역량, 그리고 컨설팅 성과에 관한 연구가 많았으나, 컨설턴트와 CEO의 가치관 또는 컨설턴트와 근로자와의 관계에 관한 연구는 많지 않아 본 연구에서는 CEO의 가치관과 컨설턴트의 역량과 근로자와의 가치일치성 간의 관계를 검증하고자 한다. 본 연구를 통해 CEO의 가치관이 기업의 성장에 미치는 영향과 근로자와의 가치일치성은 기업의 성장에 어떤 영향을 제공하는지에 대해서 알 수 있게 되고, 기업의 성장에 기여하게 될 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 CEO 가치관(비전, 혁신성, 집단가치지향성)

CEO가 회사를 운영하면서 결정을 내리는 방법과 그러한 결정이 기업의 성과에 미치는 영향은 중요한 주제이다. 그래서 상위계층이론(Upper Echelons Theory)을 바탕으로 CEO가 의사 결정에 가져오는 선호도와 동기를 반영하는 비전, 혁신성, 집단가치지향성을 선정하였다.

Um(2021, p.231-241)[16], Seo(2009)[13]에 따르면, 가치는 “사물이 갖고 있는 중요성으로, 가치관은 그 사물의 중요성을 보는 견해라고 말할 수 있고 권위와 책임의 위치에 있는 사람들의 가치가 그 조직의 구조와 전략에 영향을 미친다”는 것이다.

Kouzes와 Posner (1987)[28], 그리고 Shamir, House, Arthur, (1993, p.577-594)[29]에 따르면 비전은 조직이 지향하는 장래의 모습이며, 공유된 가치의 발현을 뜻하고, 조직의 바람직한 목표들의 집합이며, 장래에 대한 고유한 이미지를 내포하고 있다.

혁신성은 개인이 미래지향 중심적 관점에서 능동적으로 계획과 목표를 수립하고, 수립한 목표를 스스로 달성하려고 하는 행동이라 Han(2019)[24]은 주장하였다.

You(2017)[17]는 집단가치 지향성은 전통적인 한국 사회는 유교문화에 바탕을 둔 집단주의 문화라 할 수 있다. 한국문화의 집단주의적 특성은 가족 중심의 사회로서 효와 충을 강조하는 가족중심주의를 바탕으로 우리라는 내집단 개념이 형성된다 주장하였다.

2.2 컨설턴트 역량(공동, 직무, 관리역량)

컨설턴트 역량에 대해 Hong(2021, p.302)[27]은 컨설팅 의뢰기업(조직)에게 컨설턴트가 가진 차별화된 전문지식을 근거로 해서 의뢰기업의 문제해결을 위한

자문과 견해, 문제해결방안 등을 제안하고 그 대가로 보수를 제공받는 전문가라고 설명하였다.

공통역량은 컨설턴트가 직무수행에 있어서 기본적으로 갖추어야 할 소양과 자질에 관한 특성(고객지향성·경영관련 전문지식·품성과 성실성·목표달성에 대한 신뢰성과 책임감 등)이라고 Kim과 Chang(2015, p.195-210)[3]은 정의하였다.

Kwak (2017)[2]은 직무역량은 “컨설팅의 문제 진단과 분석을 위한 관련 지식, 전문지식, 컨설팅 경험과 노하우 등이 해당된다고 할 수 있다”고 밝혔다.

Shin(2019)[15]은 관리역량은 리더십, 팀워크능력, 목표설정과 동기부여능력, 관리능력 및 추진력으로 구성하여 제시하였다

2.3 가치일치성

가치일치는 “조직 리더와 구성원 사이의 개인적 가치가 얼마나 적합한지 혹은 서로 유사한지를 나타내는 것”으로 Na(2012)[8]은 정의하였다.

2.4 전략컨설팅 성공과 완성도, 활용도

완성도는 전략컨설팅 업무를 수행하는 과정에서 상황에 따른 변화의 관리와 프로세스 및 프로젝트 관리가 성공적인 전략컨설팅 수행을 위한 필수적인 활동이라고 Hong(2018, p.199-209)[26]은 주장하였다.

Kim(2020, p.125-133)[4]은 활용도를 “전략컨설팅 서비스를 제공 받은 중소기업이 전략컨설팅 결과물을 얼마나 활용하여 수진기업의 재무적 비재무적 경영성과로 연결시켰고, 얼마나 활용하려는 의지가 존재하는지에 대한 중요한 가치 판단 요소”라고 정의하였다.

만족도에 대해 Jeon(2017)[21]은 “고객이 제품의 품질 및 서비스에 대한 사전적 기대 이상으로 충족시켜 만족시킴으로써 고객의 구매력을 높이며, 그 상품 또는 서비스에 대한 신뢰가 지속되도록 하는 상태”를 의미한다고 밝혔다.

Jeon(2017)[21]은 또한 “경영성과기여도에서 비재무적 경영성과는 여러 요인에 의해 분류할 수 있는데, 객관적 성과, 주관적인 성과, 정형적 성과, 비정형적 성과, 단기적 성과와 중·장기적 성과 등으로 구분할 수 있다. 비재무적 성과는 비정형적, 미자본적, 장기적, 측정의 어려움이 있다.”고 주장하였다.

3. 연구방법

3.1 연구 모형 및 연구 가설

3.1.1 연구모형

연구모형은 선행연구를 검토하여, You(2017)[17]의 연구를 기반으로 하여 Fig. 1과 같이 연구모형을 제시하였다.

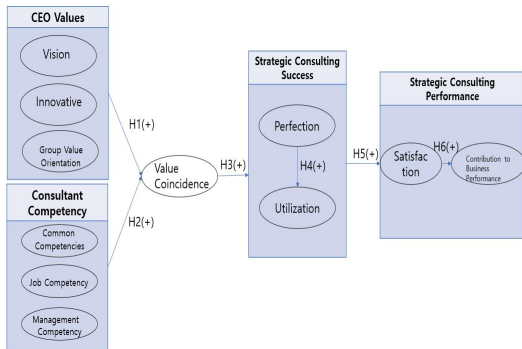


Fig. 1. Research Model and Hypothesis

3.1.2 연구 가설

You(2017)[17], Shin(2019)[15]의 연구에서 저자들은 CEO가치관에 대해서 선호하는 방향에 따라 해결책의 순서 배열의 원칙을 의미한다고 주장하였다. 그리고 상위계층이론(Upper Echelons Theory)을 근거로 가설1을 설정하였다.

가설 1. CEO가치관은 가치일치성에 정(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1. 비전은 가치일치성에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 혁신성은 가치일치성에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 집단가치지향성은 가치일치성에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

Shin(2019)[15]의 연구에서 컨설턴트의 필요역량은 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하였다. 이를 근거로 가설2를 설정하였다.

가설 2. 컨설턴트 역량은 가치일치성에 정(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1. 공통역량은 가치일치성에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 직무역량은 가치일치성에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 관리역량은 가치일치성에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

Na(2012)[8]의 연구에서 근로자와 조직간의 가치가 유사한 상황에서 근로자들의 자기 계발뿐만 아니라 조직의 성과 창출에도 긍정적인 영향이 있다고 하였다. 이를 근거로 가설3을 설정하였다.

가설 3. 가치일치성은 전략컨설팅 성공에 정(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1. 가치일치성은 전략컨설팅 완성도에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2. 가치일치성은 전략컨설팅 활용도에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

Lee(2010)[20], Park, Kang, Jeon(2007, p.335-376)[12]의 연구에서 컨설팅 결과물의 완성도가 높을수록 활용성은 좋아진다는 연구를 하였고, 이를 근거로 가설4를 설정하였다.

가설 4. 완성도는 활용도에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

Han(2019)[24]의 연구에서 컨설턴트와 기업 간 신뢰와 파트너십의 마인드는 전략컨설팅 성공에 긍정적 영향을 미치고 있으며, 경영적 성과를 높일 수 있는 것으로 나타났다. 이를 근거로 가설5를 설정하였다.

가설 5. 전략컨설팅 성공은 만족도에 정(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1. 완성도는 만족도에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2. 활용도는 만족도에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

Park(2003)[11]의 연구에서 컨설팅 결과물에서 만족하는 정도가 높을수록 경영성과에 미치는 영향은 커지는 것으로 나타났다. 이를 근거로 가설6을 설정하였다.

가설 6. 만족도는 경영성과 기여도에 유의한(+),의 영향을 미칠 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의

비전은 Go(2013)[1], Kim(2006, p. 79-171)[6]등이 조직이 지향하는 장래의 모습, 조직의 바람직한 목표들의 집합으로 정의하고 있으나, 본 연구에서는 이상적인 목표상태, 미래의 청사진, 장래에 대한 이미지로 정의하였다.

혁신성은 Hwang(2014)[25] 등이 아이디어나 행동

을 생성하고 발전시키며 이를 실행하는 것으로 정의하고 있으나 본 연구에서는 혁신을 이루고자 하는 조직의 자발적인 성향으로 정의하였다.

집단가치 지향성은 Kim(2014, p.99-132)[7] 등이 개인적 사익보다는 집단의 공익을 우선시 하는 것으로 정의하고 있으나, 본 연구에서는 추가로 집단의 이익과 개인의 이익이 상충될 때는 집단에게 보다 좋은 결과가 얻어지는 쪽을 선택하여 실행하는 성향으로 정의하였다.

공통역량은 Ryu, Lee, Lee(2015, p..5-30)[10] 등이 직무수행에 기본적으로 갖추어야 할 자질 및 소양이라고 하였고, 본 연구에서는 추가로 폭넓은 지식, 고객지향성, 도덕적 책무, 일관성으로 정의하였다.

직무역량은 Kim(2016)[5] 등이 특정분야의 전문가로써 갖추어야 할 차별적 능력으로 정의하였고, 본 연구에서는 추가로 솔루션 제공능력, 문제점 분석과 대안을 제시할 수 있는 능력으로 정의하였다.

관리역량은 Song(2015, p127 - 135)[14]등이 프로젝트 협조유도능력, 관계구축능력, 추진능력으로 정의하였고, 본 연구에서는 추가로 코칭과 임파워먼트, 팀워크능력으로 정의하였다.

가치일치성은 Cho(2018)[22], You(2017)[17]등이 조직의 대표와 구성원 사이의 개인적 가치가 얼마나 유사한지를 나타는 것으로 정의하였고, 본 연구에서는 중소기업의 CEO와 근로자들의 가치가 얼마나 유사한지를 나타내는 것으로 정의하였다.

완성도는 Chae(2011)[23] 등이 프로젝트 수행의 인력과 예산, 기간등의 범위 내에서 목표와 품질을 달성하는 정도로 정의하였고, 본 연구에서는 건설팅 수행전에 계획했던 기간과 비용 그리고 목표달성과 수진기업의 요구에 대한 반영정도로 정의하였다.

활용도는 Yoon(2009)[18] 등이 프로젝트 결과에 대한 실제적인 활용의지로 정의하였고, 본 연구에서는 추가로 건설팅 결과물의 업무 활용률로 정의하였다.

만족도는 Lee, You(2012, p59-69)[19]등이 기본목적의 충족여부, 비용대비 성과, 과정상의 만족으로 정의하였고, 본 연구에서는 효과성, 비용대비 만족과 성과, 전략건설팅 결과물에 대한 수진기업의 비재무적 만족으로 정의하였다.

경영성과 기여도는 La(2012, p. 8-28)[9] 등이 수진기업의 문제점들에 대하여 효과적인 업무개선으로 재무적, 비재무적 영향을 미친 것으로 정의하였고, 본 연구에서는 효율적이고 효과적인 해결방안이 있는 자문과 관련된 서비스를 제공하고 이 솔루션이 비재무적 관점의 성장에 미치는 척도로 정의하였다.

4. 실증분석

4.1 자료수집 및 조사방법

본 논문은 중소기업CEO들을 대상으로 설문조사가 이루어졌다. 210부가 회수되었지만 불성실 응답자 30명을 제외하고 180명을 연구에 사용하였다. 수집된 자료는 실증분석을 위하여 SPSS 22와 AMOS 22를 사용하였다.

4.2 기술통계 와 타당성 및 신뢰도 분석

수집된 데이터의 정규성을 검토하기 위한 기술통계 결과 표준편차 3이하, 왜도와 첨도 3이하로 개별 측정 변수들은 정규분포를 이루는 것으로 확인되었다.

그리고 가설 검정에 앞서 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하였다. 먼저 타당성을 확인하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인 추출을 위하여 주성분 분석을 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교 회전방식을 채택하였다. 본 연구에서는 고유값 1.0이상, 요인적재치 0.40 이상을 기준으로 하였다.

KMO 값은 0.748로 일반적인 수준인 0.7이상이고, 상관계수의 행렬이 단위행렬인가를 확인하는 Bartlett의 구형성 검정은 p=.000으로 KMO와 Bartlett의 구형성 검정결과는 유효한 것으로 나타나 본 데이터는 탐색적 요인분석을 하기에 적합한 것으로 나타났다.

요인분석 과정에서 비전1, 혁신성1, 집단가치지향성 2.5, 가치일치성 1.2.5, 완성도1, 활용도1, 경영성과기여도 4를 제거되었으며 설명된 총분산은 72.89%로 나타났다. 그리고 각 변수에 대하여 신뢰도분석을 실시하였고 결과는 Table 1과 같고, 신뢰할 수 있는 수준인 것으로 확인되었다.

Table 1. Exploratory Factor Analysis Results

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Cmm	Ca
V2	0.824	-0.174	-0.068	-0.044	0.042	0.075	0.014	0.148	-0.077	-0.125	0.125	.781	.874
V4	0.816	-0.017	-0.037	-0.068	0.184	0.101	0.029	-0.153	0.076	-0.038	0.019	.754	
V3	0.778	-0.001	0.02	0.067	-0.157	-0.153	0.052	0.053	-0.071	0.167	0.002	.686	
V1	0.747	-0.061	0.014	0.005	-0.198	-0.08	0.019	0.221	-0.034	0.016	-0.131	.677	
V5	0.723	0.017	0.023	-0.03	-0.03	-0.183	0.140	-0.014	-0.004	0.226	0.200	.678	
V6	0.698	-0.004	-0.038	-0.048	0.063	-0.283	0.176	-0.024	-0.03	0.083	0.171	.652	

Table 1. Continued

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Comm	Co
P3	-0.009	0.87	0.168	0.110	-0.06	0.023	0.010	0.035	0.101	0.042	0.133		.833
P2	-0.047	0.853	0.207	0.167	0.052	-0.04	0.015	0.107	0.073	-0.04	-0.01		.824
P5	-0.078	0.772	0.364	0.064	-0.00	0.004	0.002	0.032	0.021	0.046	-0.13		.759
P4	-0.063	0.722	0.233	0.133	0.08	-0.00	-0.07	-0.01	0.088	0.008	-0.008		.617
P1	-0.026	0.598	0.194	0.248	0.337	0.011	0.055	0.075	0.236	0.082	0.028		.643
S1	0.025	0.348	0.782	0.131	0.058	-0.17	0.111	-0.10	0.066	-0.02	0.040		.814
S3	-0.029	0.153	0.782	0.054	0.076	0.004	-0.03	-0.00	0.168	-0.01	0.078		.680
S5	-0.029	0.188	0.770	0.111	-0.06	-0.10	-0.18	-0.01	0.223	-0.10	-0.115		.765
S4	-0.013	0.242	0.740	0.176	-0.03	-0.07	-0.17	-0.05	0.234	-0.03	-0.02		.736
S2	-0.050	0.344	0.724	0.138	0.097	0.020	0.031	-0.07	0.122	-0.03	-0.06		.701
U2	0.021	0.216	0.127	0.818	0.083	0.087	-0.07	-0.06	-0.00	-0.03	-0.08		.757
U8	-0.069	0.114	0.140	0.798	0.125	0.028	0.011	-0.17	0.118	-0.014	0.055		.737
U5	-0.003	0.362	0.148	0.724	0.228	-0.014	0.062	-0.02	0.200	-0.11	-0.10		.796
U1	-0.007	-0.08	0.038	0.708	0.238	-0.07	-0.09	0.119	-0.09	0.190	0.063		.642
U4	-0.131	0.366	0.187	0.692	0.184	-0.06	0.056	-0.12	0.138	-0.02	-0.10		.752
VC2	-0.046	0.052	0.003	0.016	0.730	0.068	0.032	-0.11	-0.02	-0.06	0.003		.654
VC3	0.011	0.088	0.100	0.151	0.733	-0.05	0.086	0.103	-0.07	-0.01	0.046		.604
VC1	0.061	0.110	-0.09	0.195	0.724	0.015	-0.12	-0.09	-0.11	0.038	-0.18		.659
VC4	0.031	0.048	0.121	0.148	0.687	-0.11	-0.05	0.207	0.076	0.096	0.108		.597
VC5	-0.189	-0.13	-0.08	0.336	0.608	0.065	-0.17	0.118	0.111	-0.09	0.107		.622
JC3	-0.095	-0.09	-0.13	0.077	-0.04	0.852	0.213	0.145	0.021	0.070	0.013		.858
JC4	-0.221	0.038	-0.10	-0.00	0.008	0.781	0.133	0.049	-0.10	0.063	0.145		.728
JC6	-0.137	0.062	-0.00	-0.14	0.013	0.760	0.188	0.282	-0.19	0.077	0.172		.808
CC3	0.029	0.027	-0.04	0.040	-0.08	-0.00	0.822	0.188	-0.00	0.162	0.168		.778
CC4	0.145	-0.03	-0.12	0.003	-0.07	0.268	0.787	0.126	0.016	-0.04	0.150		.775
CC5	0.182	-0.02	-0.04	-0.16	-0.03	0.379	0.744	0.171	0.044	0.032	0.123		.806
MC3	0.058	0.078	-0.15	-0.08	0.064	0.044	0.057	0.870	0.114	0.102	-0.02		.833
MC1	0.091	-0.00	-0.01	-0.06	0.003	0.172	0.146	0.835	-0.05	-0.06	0.065		.772
MC2	0.017	0.119	-0.00	-0.05	0.110	0.266	0.326	0.687	-0.02	-0.11	-0.05		.697
CBP5	-0.093	0.228	0.230	0.086	0.121	-0.04	-0.00	0.047	0.818	0.144	0.045		.831
CBP3	0.002	0.098	0.375	0.086	-0.07	0.044	-0.00	-0.06	0.798	-0.00	-0.11		.815
CBP4	-0.072	0.118	0.200	0.061	-0.12	-0.24	0.043	0.054	0.724	-0.07	0.038		.673
GVC8	0.199	0.022	0.023	0.035	-0.03	0.175	-0.04	0.032	-0.09	0.798	0.098		.733
GVC6	-0.145	0.013	-0.21	0.025	-0.05	0.138	0.158	0.010	0.247	0.723	-0.03		.708
GVC2	0.314	0.068	-0.02	-0.08	0.124	-0.32	0.108	-0.18	-0.08	0.720	0.040		.552
I1	0.173	-0.02	0.024	-0.03	-0.06	0.126	0.116	-0.04	-0.02	-0.018	0.873		.830
I2	0.108	0.038	-0.08	-0.03	0.144	0.146	0.320	0.055	0.003	0.071	0.738		.719
OV	3.959	3.844	3.688	3.322	3.056	2.754	2.454	2.450	2.345	1.746	1.726		
V%	9.207	8.940	8.578	7.726	7.107	6.404	5.706	5.698	5.454	4.060	4.013		
AV%	9.207	18.15	26.72	34.45	41.55	47.96	53.66	59.36	64.82	68.88	72.89		

*V : Vision *P : Perfection *S : Sstisfaction *U : Utilization
 *VC : Value Coincidence *JC : Job Competency
 *CC : Common Competencies *MC : Management Competency
 *CBP : Contribution to Business Performance
 *GVO : Group Value Orientation *I : Innovative
 *OV : Original Value *V% : Variance %
 *AV% : Accumulation Variance *Comm : Commonality
 *Co : Cronbach's

4.3 확인적 요인분석

본 연구의 검증에 관한 모형의 적합도는 아래의

Table 2와 같고 모두 수용할 수준으로 판단되었다.

Table 2. Goodness of Fit of Research Model

	P (x ²)	CMIN/DF	RMR	GFI	CFI	RMSEA
Reference value	.000	<3	<.05	>.80	>.80	<.08
Measured Value	.000	2.157	.015	.878	.854	.080
Judgment	Fit	Fit	Fit	Fit	Fit	Fit

4.4 집중타당성 및 판별타당성 분석

동일 개념을 측정하는 복수의 문항들이 어느 정도 일치하는가를 검증하는 집중타당성 분석 결과는 수용 가능한 수준으로 나타났다(Table 3 참고).

Table 3. Confirmatory factor analysis of measurement model

ITEM	R.W.	Standard Coefficient	S.E.	C.R.	AVE	CR	
Vision	V2	1.000	0.710		0.832	0.961	
	V3	1.040	0.730	0.116			8.945
	V4	0.994	0.703	0.115			8.647
	V5	1.116	0.782	0.117			9.511
	V6	1.050	0.779	0.111			9.489
Common Competencies	CC3	1.000	0.723		0.887	0.959	
	CC4	1.127	0.852	0.107			10.487
	CC5	1.123	0.836	0.108			10.364
Job Competency	JC3	1.000	0.881		0.898	0.963	
	JC4	0.899	0.794	0.073			12.372
	JC6	0.918	0.808	0.073			12.633
Management Competency	MC1	1.000	0.852		0.878	0.956	
	MC2	0.832	0.700	0.085			9.734
	MC3	1.001	0.836	0.088			11.333
Value Coincidence	VC3	0.993	0.714	0.194	5.106	0.811	0.896
	VC4	1.000	0.722				
Perfection	P2	1.000	0.875		0.894	0.971	
	P3	0.968	0.862	0.064			15.103
	P4	0.810	0.721	0.071			11.374
	P5	0.976	0.847	0.067			14.669
Utilization	U2	1.000	0.780		0.864	0.962	
	U3	0.926	0.724	0.091			10.149
	U4	1.045	0.863	0.084			12.501
	U5	1.079	0.888	0.084			12.865
	S1	1.000	0.823				0.873
S2	0.884	0.757	0.077	11.420			
S3	0.836	0.712	0.079	10.533			
S4	1.041	0.841	0.079	13.213			
S5	0.989	0.828	0.076	12.935			
Contribution to Business Performance	CBP3	1.000	0.913		0.917	0.956	
	CBP5	0.874	0.796	0.098			8.938
Model Fit	$\chi^2=953.591$, $df=442$, $p=0.000$, $CMIN/DF=2.157$ $RMR=.015$, $GFI=.878$, $AGFI=.718$, $RMSEA=.080(LO 90=.073, HI 90=.087)$, $NFI=.763$, $TLI=.825$, $CFI=.854$						

판별타당성은 아래 Table 4에서 AVE값이 상관계수

의 제품값을 상회하고 있어서 판별타당성이 있다고 확인되었다.

Table 4. Analysis of discriminant validity

	V	CC	JC	MC	VC	P	U	S	CBP
V	.912								
CC	.25C ⁺ (.012)	.942							
JC	-.23E ⁺ (.014)	.534 ⁺ (.016)	.948						
MC	.08E ⁺ (.013)	.433 ⁺ (.015)	.377 ⁺ (.017)	.937					
VC	.074C ⁺ (.012)	-.06E ⁺ (.012)	-.07E ⁺ (.015)	.15E ⁺ (.015)	.901				
P	-.10E ⁺ (.013)	-.03E ⁺ (.014)	-.03E ⁺ (.017)	.06E ⁺ (.016)	.18E ⁺ (.016)	.94E			
U	-.14E ⁺ (.013)	-.13E ⁺ (.014)	-.09E ⁺ (.016)	-.13E ⁺ (.016)	.42E ⁺ (.018)	.507 ⁺ (.019)	.92E		
S	-.08E ⁺ (.012)	-.22E ⁺ (.013)	-.25E ⁺ (.016)	-.15E ⁺ (.015)	.19E ⁺ (.015)	.61E ⁺ (.019)	.48E ⁺ (.018)	.93E	
CBP	-.10E ⁺ (.014)	-.03E ⁺ (.014)	-.12E ⁺ (.017)	-.04E ⁺ (.016)	.08E ⁺ (.016)	.35E ⁺ (.018)	.03E ⁺ (.018)	.59E ⁺ (.019)	.95E

4.5 가설 검증

연구가설을 검증하기 구조모형분석을 실시하였고, 구조모형분석 결과 Fig. 2와 같다.

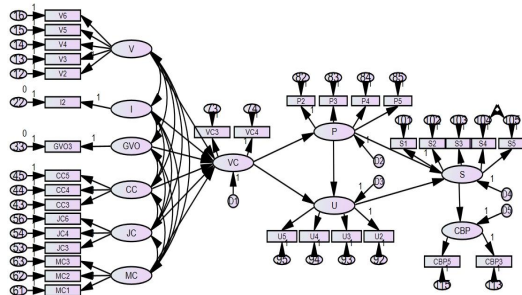


Fig. 2. Statistical Research Model

가설 H1-1 비전은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석결과 경로계수 -.003, C.R. -.025, p<.98로 기각된 것으로 나타났다.

가설 H1-2 혁신성은 가치일치성에 유의한(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석결과 경로계수 .259, C.R. .217 p<.014로 가설은 채택되었다.

가설 H1-3 가설 H1-3 집단가치지향성은 가치일치성에 유의한(+)영향을 미칠 것이라는 분석결과 경로계수 .020, C.R. .217 p<.828로 가설은 기각되었다.

가설 H2-1 공통역량은 가치일치성에 정(+)의 영향

을 미칠 것이다 의 분석 결과 경로계수 -.248, C.R. -1.596, p<.11로 가설은 기각되었다.

가설 H2-2 직무역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 분석 결과 경로계수 -.115, C.R. -.788, p<.431로 가설은 기각되었다.

가설 H2-3 관리역량은 가치일치성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 의 분석 결과 경로계수 .223, C.R. 1.978, p<.048로 가설은 채택되었다.

가설 H3-1 가치일치성은 완성도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 의 분석 결과 경로계수 .199, C.R. 2.073, p<.038로 가설은 채택되었다.

가설 H3-2 가치일치성은 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 의 분석 결과 경로계수 .311, C.R. 3.336, p<.001로 가설은 채택되었다.

가설 H4 완성도는 활용도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 의 분석 결과 경로계수 .462, C.R. 5.866, p<.001로 가설은 채택되었다.

가설 H5-1 완성도는 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 의 분석 결과 경로계수 .646, C.R. 8.417, p<.001로 가설은 채택되었다.

가설 H5-2 활용도는 만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 의 분석 결과 경로계수 .255, C.R. 3.156, p<.002로 가설은 채택되었다.

가설 H6 만족도는 경영성과기여도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다 의 분석 결과 경로계수 .577, C.R. 7.125, p<.001로 가설은 채택되었다.

5. 결론 및 시사점과 향후 연구방향

기존의 연구에서는 컨설턴트의 능력과 수진기업의 분석에 대한 연구가 많았다. 그러나 수십년간 컨설팅 산업이 변화한 지금은 CEO와 컨설턴트 그리고 근로자가 함께 컨설팅 프로젝트를 진행할수록 결과물의 완성도와 활용도가 올라간다는 내용을 현장에서 상당수 인지하게 되었다. 그래서 기존의 연구들과는 다르게 근로자와의 가치일치를 변수로 설정하여 연구를 하였다.

첫 번째로, 중소기업의 CEO 입장에서는 비전이나 집단가치지향성보다는 혁신성이 근로자들에게 큰 영향을 미친다는 것을 찾아낼 수 있었다.

이것이 시사하는 바는 함께하자, 근로자들에게 우리 회사는 '근로자 여러분들과 함께 성장하는 회사이다', '파이팅 하자'라는 이런 말과 분위기 보다는 우리 회사

가 얼마나 발전할 수 있을지, 얼마나 뛰어난지를 증명할 혁신적인 기술, CEO의 생각 또는 혁신적인 성향이 더욱 중요하다는 의미가 될 수 있겠다.

두 번째로, 컨설턴트들은 CEO와 컨설팅 프로젝트에 대해서 이야기만 하고 진행하는 것이 아니라, 컨설팅 프로젝트를 근로자들과 함께 해나가야 하는 부분이 많아졌다. 근로자들과 만나고 소통하는 시간이 길어진 상황이다. 그래서 CEO의 관점에서는 컨설턴트들이 근로자들과 함께 일을 해야 할 때는, 공통역량(자질, 소양, 책임감, 성품, 지식등), 직무역량(업무수행능력, 전략적 사고능력, 문제점 분석과 대안제시능력 등) 보다는 관리역량(협조유도능력, 관계구축능력, 관리력, 팀워크능력 등)을 보다 중요하게 생각하고 있다는 것을 알 수 있다.

세 번째로, 컨설턴트와 CEO의 관계 또는 컨설턴트와 중소기업간의 상호관계의 선행연구가 많았지만, 본 연구는 컨설턴트, CEO, 근로자까지 포함하여 가치일치가 되었을 때, 진정한 전략컨설팅의 성과가 나올 것이라고 생각하였고, 이렇게 해서 나온 결과물은 활용도, 완성도가 높을 것이고 경영성과에도 당연히 긍정적인 기여를 할 것으로 생각하였다.

그리고 통계적으로도 유의한 결과가 나왔기에 실무적으로도 많은 활용이 될 것으로 생각된다.

본 연구에서도 아쉬운 부분과 한계점이 있다. 우선 CEO의 성별부분에서 남성이 100%를 차지한다. 향후 연구자들은 여성CEO들 또는 남녀 CEO모두를 대상으로 연구해 보면 좋겠다.

그리고 또 다른 관점에서 컨설팅 전반에 유의한 영향을 미치는 다른 관점의 변수들을 찾아내어 전략컨설팅의 성공과 활용에 도움이 되는 연구를 해볼 필요가 있다.

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] 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.
- [3] 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), 195-210.
- [4] S. M. Kim. (2020). The Effect of Corporate Competency on Smart Factory Acceptance Intention and Management Performance -moderating effect of regional characteristics-. *Journal of Digital Convergence*, 18(9), 125-133. DOI : 10.14400/JDC.2020.18.9.125
- [5] 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.
- [6] 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*, 79-171.
- [7] 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), 99-132.
- [8] M. Y. Na. (2012). *A Study on the Effects of Internship Program on Organizational Socialization, Person-Organization fit and Performance*. Ph.D dissertation. Chonnam University.
- [9] Y. J. La. (2012). Social Responsibility of Public Organization and Fair Society. *Korea Institute of Taxation and Finance*, 8-28.
- [10] 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), 5-30. DOI : 10.17839/jksgt.2015.14.3.5
- [11] S. Y. Park. (2003). *A Study on the Hotel Organization Culture and Performance*. Ph.D dissertation. Kyonggi University.
- [12] 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), 335-376.
- [13] K. J. Seo. (2009). *Study on Effects of Value Agreement of Hotel Employees and Hotel Organization on Performance of Individuals*. Master of thesis, Honam University.
- [14] G. Y. Song, J. W. Roh & Y. Y. You. (2015). Effect of Management Commitment on Perceived Consulting Quality - Focusing on Government

- Supported Convergence Consulting -. *Journal of digital convergence*, 13(4), 127-135.
DOI : 10.14400/JDC.2015.13.4.127
- [15] 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.
- [16] M. S. Um & Y. Y. You. (2021). Effect of Consulting Firm's Organizational Effectiveness on Customer Orientation. *Journal of Digital Convergence*, 19(12), 231-241.
DOI : 10.14400/JDC.2021.19.12.231
- [17] 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.
- [18] S. H. Yoon. (2009). *A Study on the Impact of Consultant's and Project Manager's Competencies on Performance of Business Consulting*. Master of thesis, Soongsil University.
- [19] I. S. Lee & Y. Y. You. (2012). An Empirical Study of the Influencing Factors of Management Consulting Performance on Application Intend mediating the consulting deliverables and satisfaction. *The Journal of digital policy & management*, 10(3), 59-69.
- [20] J. C. Lee. (2010). *A Study on the Determinants of Management Consulting Perception for Small and Medium Businesses CEO*. Master of thesis, Seoul National University of Technology.
- [21] Y. S. Jeon. (2017). *An Empirical Study for the Effect of Consultant Selection Criteria on Consultant Competencies, Consulting Completion and Repurchase Intention*. Ph.D dissertation. Hansung University.
- [22] T. J. Cho. (2018). *The effects of leader's change-oriented leadership on adaptive performance of employees: The mediating role of boundary spanning behavior and moderated mediation effect of LMX*. Ph.D dissertation. Incheon University.
- [23] J. W. Chae. (2011). *A Study on the Determinants of Consulting Services for SMEs by Consulting Type*. Ph.D dissertation, Pusan National University.
- [24] 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.
- [25] S. T. Hwang. (2014). *Understanding Enterprise Isomorphism by Self-Determinative Innovation Behavior*. Ph.D dissertation, Soongsil National University.
- [26] Y. K. Hong & Y. Y. You. (2018). The Study on the Effect of the of Consultant Capability on Consulting Performance : Focused on Mediating Effect of CEO Commitment and Moderating Effect of Firm Size. *Journal of the Korea Convergence Society*, 9(8), 199-209.
DOI : 10.15207/JKCS.2018.9.8.199
- [27] Y. K. Hong, Y. Y. You & S. B. Kim. (2021). The Effect of Consultant competency on the Project performance and Social-relational competency : focus on ICMCI competence framework. *Journal of Convergence for Information Technology*, 11(10), 302-313.
DOI : 10.22156/CS4SMB.2021.11.10.302
- [28] J. M. Kouzes & B. Z. Posner. (1987). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [29] B. Shamir, R. J. House & M. B. Arthur. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.

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

유 연 우(Yen-Yoo You)

[정회원]



- 1996년 2월 : 숭실대학교 산업경영학과(산업경영학, 이학석사)
- 1981년 7월~2002년 1월 : 해외건설협회(기획, IT, 금융, 전략/IT컨설팅)
- 2007년 2월 : 한성대학교 행정학과(행정학 박사)
- 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

김 정 렬(Jung-Ryol Kim)

[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