



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

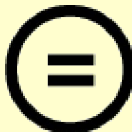
다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

석사학위논문

기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에
미치는 영향에 관한 연구

2016년



HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

윤 혜 란

석사학위논문
지도교수 나도성

기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the impact of Organizational Culture in
Enterprises on the Consulting Satisfaction



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

윤 혜 란

석사학위논문
지도교수 나도성

기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구

A Study on the impact of Organizational Culture in
Enterprises on the Consulting Satisfaction

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

윤 혜 란

윤혜란의 컨설팅학 석사학위논문을 인준함

2015년 12월 일

심사위원장

한 계 석



심사위원

김 익 성



심사위원

나 도 성



국 문 초 록

기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

윤 혜 란

전 세계 컨설팅 시장은 지속적으로 성장하고 있다. 최근 산업 내 기술의 융·복합과 경영의 전문화 그리고 복잡화 현상이 일어나고 있다. 하지만, 상당수의 기업이 경영상 당면하고 있는 문제들을 해결하지 못하고 있다. 결과적으로 경영상의 어려움을 극복하기 위한 컨설팅 수요가 점점 더 증가하고 있다. 국내에서도 많은 기업이 녹색경영과 기업의 사회적 책임(CSR), 자유무역협정(FTA)과 같은 경영환경 변화에 적응하고, 경영개선 및 생산성 향상 등 혁신을 위한 경영컨설팅을 이용하고 있다.

이러한 현상들은 수많은 기업이 경쟁력 향상을 위해 계속적으로 경영컨설팅 서비스를 요구하고 있으며, 경영컨설팅은 회사의 발전을 위한 하나의 중요한 요소가 되고 있다. 이와 관련하여 이미 많은 선행연구에서 기업의 컨설팅 만족도가 컨설팅 서비스의 계속적 이용과 컨설팅 결과물 활용에 중요한 영향을 미치고 있음을 증명하였다. 그러므로 컨설턴트는 컨설팅 만족도를 향상시키기 위한 다양한 방법들을 강구해야 한다.

한편 인간이 속해 있는 사회나 조직에서는 어떤 형태로든 문화가 형성되기 마련이다. 조직문화를 “조직 구성원들로 하여금 다양한 상황에 대한 해석과 행위를 불러일으키는 조직 내에 공유된 정신적인 가치”(손영우, 2014)라고 정의했을 때, 이처럼 조직문화는 조직의 결과에 영향을 미치는 중요한 요인임에

틀림없다. 그러나 조직문화의 영향력에 대한 연구가 충분히 이루어지지 않은 것으로 알려져 있다.

게다가 컨설팅 만족도에 영향을 주는 요인에 관한 선행연구는 주로 컨설팅 기관이나 컨설턴트의 역량, 컨설팅 서비스 품질, 컨설팅 과정에서의 수진기업의 참여 등 이었다. 하지만 기업의 특성에 관한 많은 연구에서 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 영향에 관한 연구는 어디에서도 발견하지 못하였다.

따라서 본 연구를 통해 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는가를 알아보고자 했다. 아울러 만약 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미친다고 했을 때, 컨설턴트들에게 컨설팅 서비스에 관한 몇 가지 시사점을 제공하고자 하였다.

이에 본 연구에서는 선행연구를 기초로 하여 기업의 조직문화의 특성을 알기 위하여 기업의 조직문화를 4개의 유형으로 나누었으며, 그 유형들은 바로 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 성과문화이다. 이어 연구모형을 설계하고, 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이라는 주요 가설을 세우고, 4개의 조직문화 유형에 대해 4개의 하부 가설도 세웠다. 마지막으로 설문조사로부터 수집된 데이터를 가지고 실증 분석을 통해 가설을 검정하였다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 기업의 조직문화 네 유형에 대한 네 가지 가설 중 세 가지 가설, 즉 혁신문화, 관계문화, 위계문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 반면에 성과문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 비록 성과문화에 대한 가설은 기각되었지만, 전반적으로 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

이러한 결과는 컨설팅 수행 시 컨설턴트가 기업의 조직문화 유형별로 어떻게 대응하느냐에 따라 컨설팅 만족도에 차이가 있을 수 있음을 보여준다. 따라서 이것은 컨설턴트가 컨설팅 수행 시 기업의 조직문화 유형별 특성을 파악하고, 컨설팅 수진기업의 컨설팅 만족도를 높이기 위한 적절한 전략 방안을 모색해야 한다는 시사점을 제공한다.

【주요어】 경영컨설팅, 컨설턴트, 중소기업, 조직문화, 컨설팅 만족도

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 배경 및 목적	1
1.2 연구의 방법 및 논문의 구성	2
1.2.1 연구의 방법	2
1.2.2 논문의 구성	3
II. 이론적 배경 및 선행연구 고찰	5
2.1 경영컨설팅에 관한 일반적 고찰	5
2.1.1 경영컨설팅의 개념	5
2.1.2 경영컨설팅 산업 현황	6
2.1.3 중소기업 경영컨설팅의 필요성	7
2.2 기업의 조직문화에 관한 일반적 고찰	9
2.2.1 기업의 조직문화 개념	9
2.2.2 조직문화의 구성요소	14
2.2.3 조직문화의 기능	17
2.2.4 조직문화 연구 접근방법	18
2.2.5 조직문화 유형	20
2.2.6 조직문화에 관한 선행연구	26
2.3 컨설팅 만족도에 관한 일반적 고찰	29
2.3.1 컨설팅 만족도 개념	29
2.3.2 컨설팅 만족도에 관한 선행연구	30

2.4 선행연구와의 차별성	33
III. 연구 설계	34
3.1 연구모형 및 가설 설정	34
3.1.1 연구모형	34
3.1.2 가설의 설정	35
3.2 조사 설계	37
3.2.1 표본의 선정 및 자료수집	37
3.2.2 설문지 구성	37
3.2.3 변수의 조작적 정의 및 측정항목	38
3.2.4 자료 분석방법	40
IV. 실증 분석	41
4.1 표본의 특성	41
4.2 타당성 및 신뢰도 분석	43
4.3 상관관계 분석	47
4.4 가설 검정 : 다중회귀분석	49
V. 결 론	52
5.1 연구 결과의 요약과 시사점	52
5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향	54

참고문헌	56
부록: 설문지	66
ABSTRACT	69



【 표 목 차 】

<표 II-1> 경영컨설팅의 정의	5
<표 II-2> 조직문화의 개념 정의	12
<표 II-3> 조직문화 유형과 분류 기준	22
<표 III-1> 연구 가설	36
<표 III-2> 자료 수집	37
<표 III-3> 설문지 구성	38
<표 III-4> 기업의 조직문화 변수에 대한 측정항목	39
<표 III-5> 컨설팅 만족도 변수에 대한 측정항목	40
<표 III-6> 통계분석방법	40
<표 IV-1> 표본의 인구통계학적 특성	41
<표 IV-2> 타당성과 신뢰도 분석 결과	45
<표 IV-3> 구성개념 간 상관관계 분석 결과	47
<표 IV-4> 가설 검정 결과 : 다중회귀분석	49
<표 IV-5> 가설 검정 결과 요약	51

【 그림 목 차 】

[그림 I-1] 연구의 구성 및 흐름도	4
[그림 II-1] Pascale & Peters의 조직문화 구성요소 : 7S 모형	15
[그림 II-2] Schein의 조직문화 구성요소 : 3 level	16
[그림 II-3] 경쟁가치모형의 조직문화 유형별 특징	26
[그림 III-1] 실증연구모형	34



I. 서 론

1.1 연구의 배경 및 목적

전 세계적으로 컨설팅 시장 규모는 지속적으로 확대되고 있다. 최근 산업 내에서도 기술의 융·복합과 경영의 전문화, 복잡화 현상이 일어나고 있고, 기업들 스스로 당면한 문제들을 해결하지 못하고 있다. 국내에서도 녹색경영, 기업의 사회적 책임(CSR), 자유무역협정(FTA) 등 경영환경의 변화로, 많은 기업들이 경영개선 및 생산성 향상 등 혁신 활동 추진을 위한 컨설팅을 필요로 하고 있다(중소기업기술정보진흥원, 2011).

또한 세계 최대 리서치 전문기업 가트너에 따르면, 2015년 한국의 비즈니스 컨설팅 시장은 지난해보다 4.2% 성장한 26억 4400만 달러(약 2조 7000억 원) 규모로 커질 것으로 전망하고 있으며 점점 더 확대될 것으로 예측하고 있다(전희진, 2015).

이러한 현상은 많은 기업들이 경쟁력 향상을 위해 경영컨설팅 서비스를 활용하고 있으며, 컨설팅에 대한 중요성은 점점 더 높아지고 있음을 의미한다. 한편 그 동안의 연구에 따르면, 컨설팅 수진기업의 컨설팅 만족도는 서비스 재이용과 컨설팅 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(문효승, 2012) 그러므로 컨설팅을 수행하는 컨설턴트는 기업의 컨설팅 만족도를 높이기 위한 방안을 계속적으로 강구해야 할 것이다.

한편 조직문화(organizational culture)를 “조직 구성원들로 하여금 다양한 상황에 대한 해석과 행위를 불러일으키는 조직 내에 공유된 정신적인 가치”라고 정의하였을 때, 조직문화는 조직의 결과에 영향을 미치는 중요한 요인임에 틀림없다. 그러나 조직 문화의 영향력에 대한 연구는 많이 이루어지지 않았다(손영우, 2014).

이에 본 연구에서는 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 알아보고자 하였다.

컨설팅 만족도에 대한 기존의 연구를 살펴보면, 컨설팅 수진기업의 만족도는 투입요소와 산출(결과)요소에 직결되는 수진기업 요인과 컨설팅 기관 요인

에 의해 영향을 받는다고 하였다(최종영, 2010). 또한 컨설팅 만족도에 영향을 주는 요인들에 관한 그 동안의 연구는 주로 컨설팅 기관의 능력이나 컨설턴트의 역량, 컨설팅 서비스 품질, 그리고 컨설팅 진행 시 수진기업 참여도와 관련된 내용들이었다. 컨설팅 만족도를 높이려면 컨설팅 수진기업의 요인도 살펴야 한다는 연구가 있지만(김용성, 2011), 실제 수진기업의 한 요인이 되는 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구는 찾을 수 없었다.

조직문화가 조직의 결과에 영향을 주는 중요한 요인이라고 했을 때(손영우, 2014), 기업의 조직문화가 혁신지향이나, 관계지향이나, 위계지향이나, 성과지향이나에 따라 컨설팅 만족도는 달라질 수 있다.

이에 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 컨설팅 수진기업의 조직문화가 컨설팅 만족도와 어떤 상관관계가 있는지를 알아보고자 한다.

둘째, 기업이 조직문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미친다고 했을 때, 컨설턴트가 컨설팅 수진기업의 만족도를 높이기 위해 기업의 조직문화 유형별로 어떻게 대응해야 할지에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

1.2 연구의 방법 및 논문의 구성

1.2.1 연구의 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 문헌을 통한 연구와 조사한 내용을 바탕으로 한 실증분석을 함께 사용하였다. 문헌연구에서는 국내외 다양한 논문 및 학술저널, 연구보고서 및 단행본 그리고 인터넷을 통하여 다양한 선행연구 이론들을 수집하여 고찰하였다.

이에 먼저 본 연구 주제와 관련하여 경영컨설팅, 기업의 조직문화, 컨설팅 만족도에 대한 이론과 선행연구 내용을 제시하였다. 이어 이러한 이론적 내용을 토대로 연구모형을 설계하고 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이라는 주요 가설을 세운 뒤에 기업의 조직문화를 유형별로 혁신문화,

관계문화, 위계문화, 성과문화 네 가지로 나누어 각각의 문화가 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이라는 네 개의 하부 가설을 세웠다. 마지막으로 설문조사로부터 수집된 데이터를 가지고 실증분석을 통해 가설을 검정하고자 하였다.

본 연구에서 통계분석과 가설 검정을 위하여 사회과학을 위한 통계패키지인 SPSS 22.0 프로그램을 사용하였다. 설문 응답자의 인구통계학적 특성을 알아보기 위하여 빈도, 비율 분석 등의 기술통계량을 분석하였고, 설문지의 타당성 검정과 신뢰도 분석을 위해 요인분석과 신뢰성 계수인 Cronbach's α 지수를 이용하였다. 이어 가설을 검정하기 전 변수들 간의 상관관계를 분석하였으며, 마지막으로 다중회귀분석을 통하여 가설을 검정하고, 연구결과를 제시하였다.

1.2.2 논문의 구성

본 논문구성은 총 5장으로 되어 있으며, 각 장의 주요내용은 다음과 같다.

제1장에서는 서론에 해당하는 부분으로 본 논문의 연구배경 및 목적, 연구방법 및 논문의 구성 내용을 제시하였다.

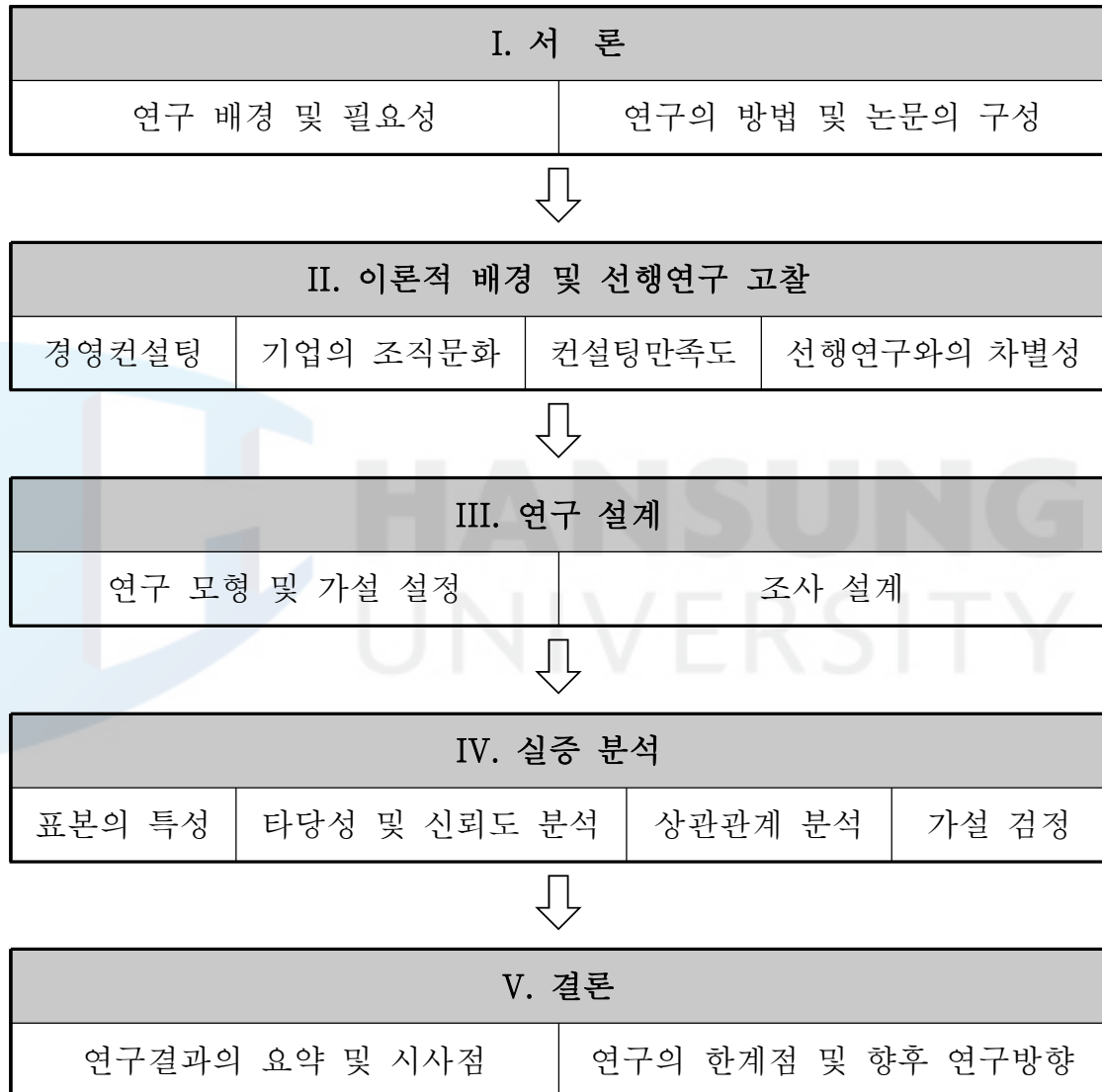
제2장에서는 본 연구의 이론적 배경으로 먼저 경영컨설팅의 정의와 산업현황, 중소기업에 있어서 경영컨설팅의 필요성 대해 간단하게 정리하였고, 이어 본 연구의 설계에 사용된 독립변수인 기업의 조직문화와 종속변수인 컨설팅 만족도에 대한 이론적 배경 및 선행 연구 고찰 내용을 좀 더 자세하게 다루었다. 기업의 조직문화에 대한 이론적 배경으로, 조직문화의 개념과 구성요소, 기능, 조직문화 연구접근방법 및 조직문화 유형별 특성에 대해서 제시하고, 기업의 조직문화에 관한 선행연구 내용들을 정리하였다. 또 하나의 주요변수인 컨설팅 만족도에 대한 이론적 배경으로, 컨설팅 만족도에 대한 개념과 특성, 컨설팅 만족도에 관한 선행연구들을 조사하여 정리하였다.

제3장에서는 연구 설계 부분으로 선행연구를 기초로 설정한 연구모형과 연구가설, 설문지 구성 및 변수의 조작적 정의에 따른 측정 항목을 기술하고, 자료 분석방법을 제시하였다.

제4장에서는 수집된 설문지의 자료를 근거로 SPSS 22.0 프로그램을 이용한 통계분석을 통하여 연구모델 및 가설을 검정하기 위한 실증분석을 실시하여 변수들 간의 인과관계를 확인하였다.

제5장에서는 본 연구결과의 요약 및 시사점과 본 연구의 한계점 및 향후 방향을 제시하였다.

본 연구의 구성 및 흐름은 [그림 I-1]과 같다.



[그림 I-1] 연구의 구성 및 흐름도

II. 이론적 배경 및 선행연구 고찰

2.1 경영컨설팅에 관한 일반적 고찰

2.1.1 경영컨설팅의 개념

컨설팅의 정의에 대해 네이버 국어사전에서는 “어떤 분야에 전문적인 지식을 가진 사람이 고객을 상대로 상세하게 상담하고 도와주는 것”이라고 하였다. 따라서 경영컨설팅이란 경영에 관한 전문적인 지식을 가지고 있는 컨설턴트가 기업을 상대로 기업의 경영에 대해 상세하게 상담하고 도와주는 것이라고 할 수 있다. 한편, 경영컨설팅에 대한 정의는 각 나라의 컨설턴트 협회 및 학자마다 다양하게 내리고 있는데, 그 내용을 정리하면 <표 II-1>과 같다.

<표 II-1> 경영컨설팅의 개념 정의

기관명	개념 정의
경영컨설팅 엔지니어협회	특별히 훈련받고 경험을 쌓은 사람들이 기업 경영에 있어서 여러 가지 문제점을 규명하고 그 문제를 해결할 수 있도록 실질적인 해결방안을 제시한 뒤, 그 해결 방안이 적절한 시기에 실시될 수 있도록 도와주는 전문적인 서비스
미국회계사회	특정 분야에 대한 전문성을 가진 사람들이 자신들의 경험과 지식을 활용하여 경영 문제를 해결하고 객관적이고 전체적인 시각에서 기업의 기획 과정을 지원하는 것
영국 컨설턴트협회	독립적이고 능력을 갖춘 사람들이 정책과 조직, 절차 및 방법상의 문제점을 연구하고 분석하여 적절한 해결책을 수행할 수 있도록 돕는 것
호주 경영컨설턴트 협회	목표설정 및 사업수행을 위해 발전적인 계획이나 조직, 동기부여와 의사소통 또는 자원을 활용하여 경영자문 및 지도하는 행위. 경영컨설턴트는 이러한 자문서비스를 제공하는 자를 말함
국제 노동위원회	경영과 사업의 문제를 해결하고 이로 인한 새로운 기회를 발견하고 이를 활용하여 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 독립적이고 전문적인 자문 서비스

Fritz Steele (1975)	과제의 내용과 프로세스, 구조에 관한 책임을 맡아 수행하는 사람에게 과제 수행에 대한 실제적인 책임을 갖고 있지 않은 컨설턴트가 컨설팅 프로세스에 도움을 제공하는 것
Lary Greiner & Robert Metzger (1983)	특정한 분야의 전문 직업 서비스로 고객과의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 문제 분석을 도와주고 문제에 대한 해결방안을 고객에게 추천하는 것
William & Woodward (1994)	내부 또는 외부 컨설턴트가 클라이언트의 요구를 충족시켜 주기 위하여 클라이언트(조직, 개인, 조직 내부 부서 등)에게 서비스를 제공해 주는 과정

<출처> 나도성(2015), 일부 수정

2.1.2 경영컨설팅 산업 현황

2011년 중소기업기술정보진흥원 연구보고서에 따르면, 컨설팅 산업의 중요성과 현황에 대해 다음과 같이 밝히고 있다.

첫째, 컨설팅 산업은 지식을 기반으로 한 고부가가치 산업이자 산업전반에 대한 전·후방 연쇄효과가 큰 산업으로 인식되고 있어 컨설팅 산업에 대한 중요성이 커지고 있고 컨설팅 수요 또한 꾸준히 확대되고 있다.

둘째, 최근 산업 내 기술의 융·복합과 경영의 전문화, 그리고 복잡화 현상으로 인해 기업들 스스로 당면한 이슈를 해결하지 못하고 있어 이들의 문제 해결을 위한 컨설팅 수요가 확대되고 있다. 이에 따라 국가의 컨설팅 역량 강화 및 결집 정책은 산업의 성공에 중요한 요소가 되고 있다.

셋째, 최근 녹색경영과 기업의 사회적 책임(CSR), 자유무역협정(FTA) 등 경영환경의 변화에 적응하고, 경영개선 및 생산성 향상 등 혁신 활동을 위해 기업 컨설팅 서비스에 대한 수요가 증가할 것이다.

아울러 중소기업기술정보진흥원(2011)은 국내 컨설팅 기업의 규모가 아직 영세하여 글로벌 컨설팅 기관과의 경쟁에서 경쟁력을 확보하지 못하고 있는 실정이라고 밝히며, 컨설팅 산업에 대한 객관적이고 과학적인 실태조사를 통해 국내 컨설팅산업 육성을 위한 종합적인 대안 마련이 필요하다고 주장하였다.

2.1.3 중소기업 경영컨설팅의 필요성

2010년 전국경제인연합회에서는 “중소기업경영애로 해소를 위한 경영컨설팅 활성화 방안”에 대한 연구결과를 발표하였다. 연구의 주요 내용으로는 중소기업에 있어서의 경영컨설팅의 필요성과 컨설팅 이용현황, 중소기업 컨설팅의 효과와 개선방안, 그리고 향후 컨설팅 추진계획 등이다. 연구의 주요 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 중소기업은 경영전반의 역량이 총체적으로 미흡하기 때문에 대내외 경영환경 변화에 적극 대응하려면 이를 극복할 수 있는 외부자원의 활용이 필수적이다. 경영컨설팅은 기업의 경영애로 요인을 점검하고 해결방안을 제시할 뿐 아니라 기업의 방향성 정립과 혁신을 위한 수단으로 활용이 가능하다. 그러므로 성장잠재력 향상을 목표로 한 컨설팅은 정부의 성장 유망 중소기업의 장기적인 육성과 대·중소기업간 역량 격차 해소를 위한 처방으로 매우 적합하다고 보고 있다.

둘째, 국내 중소기업의 경영컨설팅 활용수준은 매우 저조한 실태를 보이고 있는데, 그 이면에는 컨설팅의 효과성과 비용부담, 방법 및 절차상의 문제가 복합적으로 작용하고 있다. 좀 더 구체적으로 살펴보면, 최근 3년 이내 외부로부터 경영컨설팅을 받은 업체는 46.9%로 절반에 미치지 못하였고, 이마저도 대부분 4회 이하의 단발성 컨설팅이었다. 경영컨설팅을 활용하지 않은 원인으로서는 경영애로 해소와 역량강화에 대한 실질적인 도움부족 25%, 컨설팅 비용부담 25%, 컨설팅 활용방법에 대한 무지가 22% 순으로 나타났다. 컨설팅 추진분야로는 경영전략이 28.6%로 가장 큰 비중을 차지했으며, 시행기관은 정부 및 공공기관이 44%, 전문컨설팅 회사 36% 순으로 비중을 높게 차지했다.

셋째, 경영컨설팅 효과에 대한 중소기업의 인식은 아직 낮은 수준이므로 컨설팅의 실효성 확보와 질적 제고가 시급하다. 경영컨설팅이 경영활동에 도움이 되었다고 응답한 중소기업은 50%로 절반에 그쳤으며, 중소기업이 체감하는 컨설팅의 주요 효과로는 경영혁신의 동기부여 등에 대한 관심증대와 문제점 및 개선점 파악으로 조사되었고 경영애로 해소 및 대처방안 마련은 상

대적으로 미흡한 실정이었다.

넷째, 중소기업들이 희망하는 컨설팅분야는 주로 경영전략, 자금·재무 순이며, 희망 수행기관으로는 정부 및 공공기관과 경제 및 업종단체를 선호하는 것으로 나타났다. 경영컨설팅 수진계획이 있는 중소기업은 45.6%로, 이 가운데 1년 이내 컨설팅 계획이 있는 기업이 19%, 1~2년 사이가 22.8%, 3년 이후가 3.8%를 차지하였다. 컨설팅 분야로는 경제의 불확실성으로 대응전략 수립을 위한 경영전략 분야가 20%로 수요가 가장 높았고, 국내외 경기침체와 자금조달의 어려움으로 마케팅(14%)과 자금/재무(18%)에 대한 수요도 높은 것으로 조사되었다. 컨설팅 희망 수행기관으로는 정부 및 공공기관 40%, 경제 및 업종단체 33%, 전문컨설팅 회사 25% 순으로 나타났다.



2.2 기업의 조직문화에 관한 이론적 고찰

2.2.1 기업의 조직문화 개념

기업의 조직문화를 이해하기 위해서 먼저 그것을 구성하는 개념에 대한 의미를 살펴볼 필요가 있다.

먼저 조직의 개념을 살펴보자. 설동훈, 안청시(1994)의 연구에 따르면, 조직의 개념에 대해서 크게 넓은 의미와 좁은 의미로 구분하여 정의하고 있다. 조직의 개념을 넓게 사용하는 학자들에게는 사회, 그 자체를 곧 조직으로 본다. 김경동(1985)은 사회를 “상당한 기간을 함께 삶으로써 조직을 이루고 다른 집단의 사람들과 구별되는 단위라고 스스로 생각하게 되는 사람들의 집합체”라고 정의하였고, McLuhan(1964)은 인간 사회를 지구 조직(global organization)이라는 의미로 파악하였다. 그러나 대개는 좁은 의미로의 조직의 정의를 사용하며, 이 또한 학자들의 시각과 관심 분야에 따라 다양하게 정의되고 있다.

조직의 정의에 대해서는 크게 세 가지 입장이 대립하고 있다(설동훈, 안청시, 1994). 첫째, 체계론적 입장에서는 조직을 “사회 체계의 존속에 기여하는 하위 체계”로 본다(Parsons & Talcott, 1951). 구체적으로는 조직의 개념을 “인간이 무엇인가를 성취하기 위해 고안한 사회적 기구로서, 일단 존재하면 자체의 정체(identity)를 갖는 것”이라고 보거나 “구성원의 활동을 조정하여 특정한 목적을 성취할 수 있도록 만들어진 영속적인 사회체계” 내지는 “목표 달성을 위해 인간의 능력과 활동을 의도적으로 조정한 협동의 체계”로 규정하고 있다(Litterer & Joseph, 1974; Presthus & Robert, 1962; Barnard & Chester, 1938). 둘째, 상징적 상호작용론적 입장에서는 조직을 “문제 해결을 지향하여 동기화된 사람들이 만들어 내는 과정”으로 파악하고 있으며(Silverman & David, 1970), 마지막 갈등론적 입장에서는 조직을 “통제와 계급 갈등의 장”으로 보고 있다(Clegg, Stewart & David Dunkerley, 1980).

본 연구에서는 설동훈, 안청시(1994)의 연구에서와 같이 조직이란 “두 명 이상의 개인들이 정규적으로 같이 일하고 공통의 목표를 지향하는 등 사회적

연대로 연결된 집단의 일종으로, 그 활동은 효율성과 효과성을 지향하여 공식적으로 구조화된 역할과 지위들의 연결망이 존재하며, 권한과 의무를 규정한 규칙에 따라 상호의존적인 일의 흐름들이 연계되어 있고, 권위 위계와 커뮤니케이션 통로가 명확히 규정되어 있는 것”으로 파악하기로 하였다. 따라서 이러한 정의에 따르면, 정부나 군대, 기업과 협동조합, 대학과 병원, 노동조합과 정당 등은 조직에 포함되지만, 가족이나 지역사회, 군중 등은 집단이기는 하나 조직에 포함하지 않는 것으로 본다(설동훈, 안청시, 1994)

인간이 살고 있는 사회에서는 어떤 형태로든 문화가 형성되기 마련이다. 문화(Culture)라는 용어는 네이버 사전에 따르면, 라틴어의 cultura에서 파생한 culture를 번역한 말로 경작이나 재배라는 뜻을 가졌으나, 후에 교양이나 예술 등의 의미로도 사용되기 시작했다.

문화에 대한 가장 고전적인 정의는 Tylor가 내린 정의로, Tylor(1871)는 문화를 “지식, 신앙, 예술, 도덕, 법률, 관습 그리고 그밖에 사회구성원으로서 인간이 습득한 모든 능력과 습관의 복합체”라고 정의하였다. 문화에 대한 Tylor의 정의는 오랫동안 여러 학자들에 의해 그대로 수용되었으며, 이후 학문 분야와 학자들의 관점에 따라 문화에 대한 다양한 정의가 내려지기 시작했다.

Schein(1983)은 문화를 “한 집단이 외적인 적응과 내적인 통합의 문제를 극복하기 위해 학습해 나가면서 발견되고 개발된 일련의 기본적인 전제유형이며, 그것은 이들 제 문제에 관련하여 충분히 타당하고, 그래서 새로운 구성원에게 지각하고 생각하고 또한 느낄 수 있는 옳은 방법을 가르치는 것”이라고 정의하였으며, 권용만(2009)은 문화란 “사회 단위에 속한 사람들 간의 전통적 신념, 가치, 규범, 행동양식, 생활습관 등이 오랫동안 내재되어 형성되는 것”이라고 설명하였다.

한편 조직과 문화와의 관계에 대하여 김경동(1985)은 “조직은 그릇이요, 문화는 그 그릇에 담긴 내용물”이라고 규정하였다. 설동훈, 안청시(1997)에 따르면, 조직문화는 어떤 조직의 문화를 사회 전체의 문화와 구별하기 위해 사용되는 개념으로, 조직문화는 기업문화(corporate culture)와 노동문화, 협동조합문화, 군대문화, 관료문화 등의 형태로 각 조직에 고유하게 존재한다.

조직문화에 대한 연구는 국외에서는 1970년대부터 시작되었으며, 우리나라에서는 1990년대부터 조직문화에 대한 관심이 높아지기 시작했다(장용선, 문형구, 2008).

조직문화라는 용어는 1979년 Pettigrew가 처음 언급하면서 널리 사용되기 시작했지만, 조직문화에 대한 정의 또한 학자들의 관심과 시각의 차이로 다양하게 정의되고 있다.

Pettigrew(1979)는 조직문화를 “상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체적인 원천”이라고 하였고, Louis(1980)는 “구성원들이 사물의 중요성을 조직체 맥락에서 적절하게 평가할 수 있게 하는 공유된 이해, 해석, 관점의 집합”이라고 정의하였다.

Ouchi(1981)는 조직문화를 “조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준”으로 보았으며, Deal과 Kennedy (1982)는 “조직에서 구성원들의 행동에 대한 방향을 제시해주는 비공식적인 지침”이라고 설명하고 있다. Tunstall(1983)의 경우, 조직문화란 “각 조직의 독특한 믿음, 관습, 풍습, 가치체계, 행위규범 그리고 경영방식 등의 집합으로 조직 내 생활을 특징지우는 암묵적·명시적 행위 및 감정의 패턴”이라고 정의하였다.

Hofstede(1984)는 “특정 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념”이라고 정의하였으며, Schein(1985)은 조직문화를 “조직 또는 집단이 내·외부 환경과의 적응 및 통합과정에서 적용되어지는 기본 가정으로서 조직 구성원의 가치관과 사고방식”이라고 규정하였다.

Goffee와 Jones(2000)는 조직문화를 “널리 공유되는 가치와 상징, 행위 등으로 구성되며, 조직 내 업무가 처리되는 방식”이라고 보았고, Martin(2002)은 “구성원들 간에 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것”이라고 정의하였다.

한편 국내에서 본격적으로 조직문화가 연구되기 시작한 것은 서인덕(1986)에 의해서이다. 서인덕(1986)은 조직문화를 “조직구성원이 공유하고 있는 기본적인 신념 및 가치관”이라고 정의하였으며, 김재영(1999)은 조직문화를 “개인적인 고유특성으로 타인과 공유되지 않으며, 특정집단의 구성원들에게 공유된

것으로 다른 집단과 구별되며, 모든 사람에게 공유되어 있는 인체의 생물학적 시스템”으로 보았다.

도운섭(1999)은 조직문화를 “조직 내 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용하여 조직 외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치는 요소”라고 설명하고 있고, 강흥구(2001)는 “조직의 내·외부 환경 변화에 대한 적응 과정에서 조직 구성원들이 공유하고 있는 기본적인 가치체계로, 그 조직을 고유하게 특징 지우는 것”으로 보았다.

김호섭, 박천오(2002)의 연구에서는 조직문화가 전체와 구성원들의 각종 행위에 직접적 또는 지속적으로 영향을 준다는 전제하에 조직문화를 “특정 조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유되는 가치관과 신념, 이념 및 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 복합적인 개념”이라고 정의하고 있다.

최소연(2015)의 경우, 조직문화를 “조직이 변화하는 환경에 대처하기 위하여 조직 구성원들이 상호작용을 통해 적응하면서 공유하고 있는 기본적인 가치체계로 구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있는 조직 고유의 독특성”이라고 설명하고 있다.

이처럼 조직문화에 대한 학자들의 정의에는 크게 두 가지 요소가 뒤섞여 있다. 즉, 조직문화를 조직구성원이 보유하는 가치, 신념 및 규범체계라고 보는 시각과 언어, 일화, 의례, 의식, 영웅, 신화, 규칙, 구조, 제도 등 외부로 드러나는 상징체계로 보는 시각이다(이정주, 2006).

이상 선행연구에서 살펴본 학자들의 조직문화에 대한 다양한 정의를 정리하면 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 조직문화의 개념 정의

학자(연도)	개념 정의
Pettigrew(1979)	상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체 개념의 총체적 원천
Louis(1980)	구성원들이 사물의 중요성을 조직체 맥락에서 적절하게 평가할 수 있게 하는 공유된 이해, 해석, 관점의 집합
Ouchi(1981)	조직의 전통과 분위기로써 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준
Deal and Kennedy(1982)	조직에서 구성원들의 행동에 대한 방향을 제시해주는 비공식적인 지침

Tunstall(1983)	각 조직의 독특한 믿음, 관습, 풍습, 가치체계, 행위규범 그리고 경영방식 등의 집합으로 조직 내 생활을 특징지우는 암묵적·명시적 행위 및 감정의 패턴
Hofstede(1984)	특정 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술, 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념
Schein(1985)	조직 또는 집단이 내·외부 환경과의 적응 및 통합과정에서 적용되어지는 기본 가정으로서 조직 구성원의 가치관과 사고방식
Goffee and Jones(2000)	널리 공유되는 가치, 상징, 행위 등으로 구성되며, 조직 내 업무가 처리되는 방식
Martin(2002)	구성원들 간에 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것
서인덕(1986)	조직구성원이 공유하고 있는 기본적인 신념 및 가치관
도운섭(1999)	조직 내 공유된 신념이나 가치가 무의식적으로 오랫동안 작용하여 조직 외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치는 요소
강홍구(2001)	조직의 내·외부 환경 변화에 대한 적응 과정에서 조직 구성원들이 공유하고 있는 기본적인 가치체계로, 그 조직을 고유하게 특징 지우는 것
김호섭 & 박천오(2002)	특정 조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유되는 가치관과 신념, 이념 및 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 복합적인 개념
최소연(2015)	조직이 변화하는 환경에 대처하기 위하여 조직 구성원들이 상호작용을 통해 적응하면서 공유하고 있는 기본적인 가치체계로 구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있는 조직 고유의 독특성

<출처> 이제운(2011), 김홍규(2012), 이영주(2015), 최소연(2015)에서 수정, 보완

이상에서 살펴본 바와 같이 거시적인 의미에서의 문화 개념을 미시적인 수준에 적용한 것이 조직문화라고 할 수 있다(이제운, 2011).

조직문화의 정의에 대한 이상의 논의를 참고하여 본 연구에서는 최소연(2015)의 정의를 따라 기업의 조직문화를 “기업이 변화하는 환경에 대처하기 위하여 구성원들이 상호작용을 통해 적응하면서 공유하고 있는 기본적인 가치체계로 구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있는 조직고유의 독특성”으로 보고자 한다.

2.2.2 조직문화의 구성요소

한편, 조직문화가 구체적으로 무엇이며 무엇을 통해 표현될 수 있는가의 문제는 조직문화를 구성하는 요소와 이 구성요소의 수준을 통하여 확인해 볼 필요가 있다(김영현, 2014).

조직문화의 구성요소에 대해서도 학자들마다 다양한 의견을 제시하였는데, 이 중 세 가지를 중심으로 살펴보고자 한다(이제운, 2011)

2.2.2.1 Pascale & Peters의 연구 : 7S 모형

Pascale과 Athos(1981), Peters와 Waterman(1982)은 조직문화의 구성요소로 7S 모형을 제시했다. 여기서 7S 모형은 조직의 핵심 역량요소를 ① 공유가치(Shared Value), ② 전략(Stratgy), ③ 구조(Structure), ④ 시스템(System), ⑤ 구성원(Staff), ⑥ 관리 기술(Skill), ⑦ 리더십 스타일(Style), 이상 영문자 'S'로 시작하는 단어 7개로 구성하고 있다.

이 7가지 구성요소에 대하여 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 공유가치(Shared Value)란 조직의 구성원들이 공통적으로 가지고 있는 가치관으로 다른 조직문화 구성요소에 지배적인 영향을 끼치는 핵심요소이다. 따라서 공유가치는 조직문화 형성에 있어서 가장 중요한 역할을 한다.

둘째, 전략(Stratgy)은 조직의 장기목적과 계획, 이를 달성하기 위한 자원 배분의 패턴을 포함한다. 조직의 장기방향과 기본성격을 결정하며 공유가치와 같이 다른 조직문화 구성요소에 많은 영향을 준다.

셋째, 구조(Structure)는 조직의 전략수행에 필요한 틀로, 조직구조와 직무 설계 및 권한 한계와 방침 등 구성원들의 역할과 구성원 상호 간의 관계를 지배하는 공식요소들을 포함한다.

넷째, 관리 시스템(System)은 조직의 의사결정과 운영의 틀이 되는 보상제도, 인센티브와 경영정보, 의사결정 시스템과 경영 계획, 목표설정 시스템과 결과 측정, 조정 및 통제 등 경영 각 분야의 관리제도와 절차를 포함하고 있다.

다섯째, 구성원(Staff)에는 조직체의 인력 구성 뿐 아니라 구성원들의 능력,

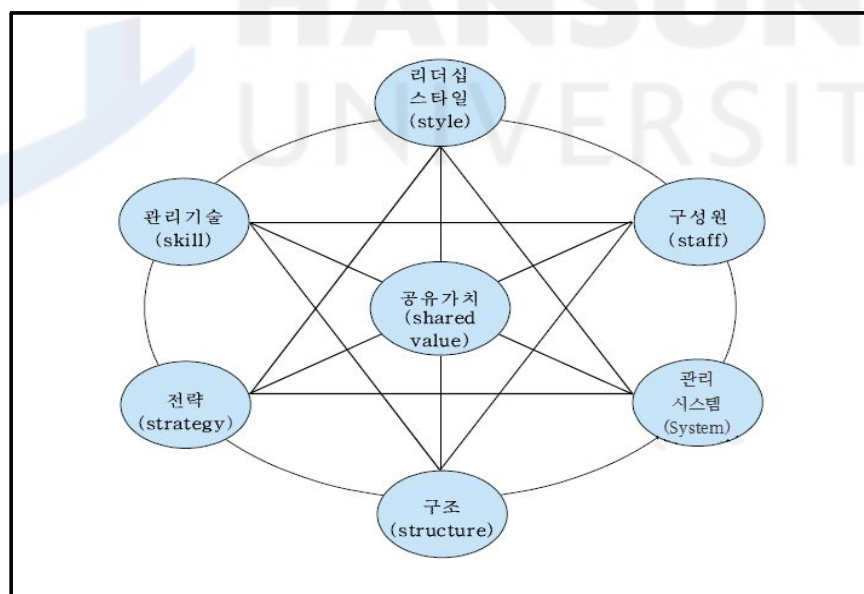
전문성, 신념, 욕구, 동기, 지각, 태도 및 그들의 행동패턴을 모두 포함한다.

여섯째, 관리 기술(Skill)에는 조직 내 각종 하드웨어 기술과 이를 작동시키는 소프트웨어 기술, 그리고 구성원들에 대한 동기부여와 행동 강화, 갈등관리와 변화관리, 목표관리와 예산관리 등 조직경영에 적용되는 각종 관리기술과 기법들을 포함한다.

마지막 일곱째, 리더십 스타일(Style)은 구성원들을 이끌어 나가는 경영자들의 관리스타일로서 구성원들의 행동조성은 물론 구성원들 상호관계와 조직 분위기에 직접적인 영향을 주는 중요한 요소이다.

이학중, 박헌준(2008)에 따르면, 이들 7가지 요소들의 상호 연결성과 의존성이 높을수록 독특하고 뚜렷한 조직문화를 발전시킬 수 있으며, 바람직한 조직문화는 이들 7가지 요소를 상황에 적절하게 개발하고 적용함으로써 달성할 수 있다.

[그림 II-1]은 Pascale와 Peters의 조직문화 구성요소 7S 모형을 간단하게 정리한 형태이다.



[그림 II-2] Pascale & Peters의 조직문화 구성요소 : 7S 모형

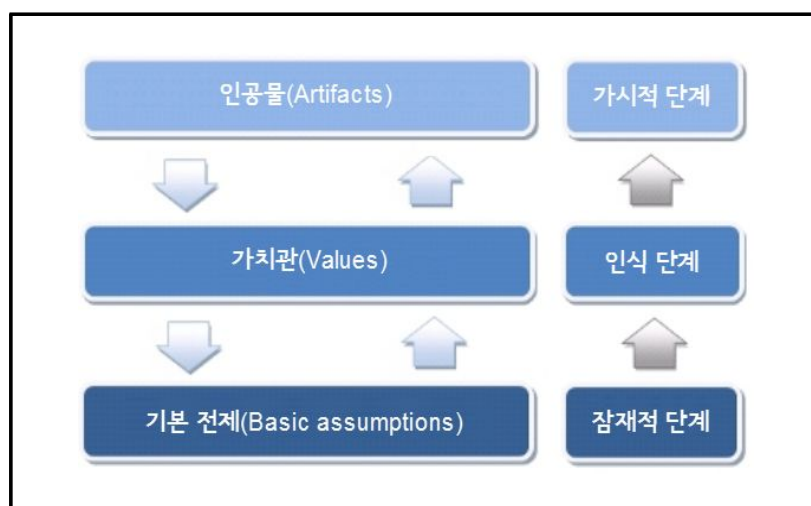
<출처> 이제윤(2012), 일부 수정

2.2.2.2 Schein의 연구 : 인식수준에 따른 구성요소

Schein(1984)은 잠재적 단계, 인식 단계, 가시적 단계와 같이 구성원의 일반적인 인식수준을 중심으로 문화에 대한 구성요소를 ① 기본 전제(Basic assumptions), ② 가치관(Values), ③ 인공물(Artifacts)로 보았다(정동섭, 송경수, 류태모, 박재희, 2006).

Schein(1984)의 이론을 좀 더 구체적으로 살펴보면, 먼저 기본 전제(Basic assumption)란 그 문화권에 속한 사람들이 당연하다고 여기는 기본적인 믿음을 말한다. 이것은 모든 가시적 문화의 핵심내용으로 외부에서도 관찰이 불가능할 뿐만 아니라 무의식 상태에서 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미친다. 두 번째, 가치관(Values)은 기본적인 믿음이 겉으로 드러나 구성원들의 인식 수준으로 나타난 것을 의미한다. 이것은 구성원들의 상황과 행동, 대상이 되는 사람들을 판단하는 기초가 된다. 세 번째, 인공물(Artifacts)이란 가치관이 표출되어 인간에 의해 만들어진 인공물과 기술이나 예술 또는 행동양식을 일컫는다. 이러한 가시적 수준의 인공물은 조직의 전체적인 인상과 이미지를 좌우하며, 조직의 문화를 형성하는 역할을 한다.

이렇게 의식 수준을 중심으로 조직문화의 구성요소를 구분한 Schein(1984)의 이론은 7S 개념과 비교했을 때 좀 더 자세하게 분석한 측면이 있다(이학중, 박헌준, 2008).



[그림 II-3] Schein의 조직문화 구성요소 : 3 level

2.2.3 조직문화의 기능

조직문화는 조직의 정신적 기반으로 조직 구성원들의 사고와 행동에 대한 방향과 힘을 주는 역할을 한다. 따라서 조직문화는 강하든 약하든 긍정적이든 부정적이든 조직의 전반에 걸쳐 영향을 미치며 그 결과는 장기적으로 기업의 성과를 좌우할 수 있다(정동섭, 송경수, 류태모, 박재희, 2006).

조직문화와 관련하여 많은 연구자들은 조직문화의 다양한 순기능적 측면을 열거하고 있으나, 일부 학자들은 이의 역기능적 측면을 지적하기도 하였다. 도운섭(2006)은 조직문화의 순기능을 다음 네 가지로 정리하고 있다.

첫째, 조직문화는 조직 구성원들의 일체감을 제고시킨다. 즉 구성원들로 하여금 자신이 속한 조직이 다른 조직에 비해 어떤 우월성을 지니고 있다는 인식을 갖도록 하여 조직에 대한 일체감을 높여준다.

둘째, 조직문화는 통제 매커니즘 역할을 한다. 조직 구성원들이 공유된 가치 규범을 이탈할 때, 조직문화는 이를 규제하고 조직의 목표에 일치된 행동을 하도록 강요하는 역할을 수행한다.

셋째, 조직문화는 조직에 안정성을 제공한다. 다시 말하면 조직의 행동에 안정성을 제공함으로써 조직 외부 사람이나 집단에게 조직의 이미지를 긍정적으로 심어주어 조직에 대한 신뢰감을 준다.

넷째, 조직문화는 의사결정에 대한 전제를 제공한다. 조직문화는 조직 구성원들의 가치체계 속에 내면화되어 그들의 행동패턴이 조직목표에 부합되도록 드러나지 않게 방향을 통제하는 기능을 한다.

반면 김병섭, 박광국, 조경호(2008)의 연구에 따르면, 조직문화는 다음과 같은 역기능을 가지고 있다.

첫째, 경직된 조직문화에서는 조직의 구성원들이 고도의 기술 발전에 따른 시장 환경의 변화에 쉽게 적응하고 못하고, 신속하게 이에 대처해 나가지 못한다.

둘째, 기업가정신과 자율성을 중시하는 조직의 경우, 하위부서들 간의 독자적 성격이 강하여 부서 간 협력이 원활하게 이루어지지 않아 조직 전체의 통합을 이루기가 쉽지 않다.

그러나 이와 같은 역기능에도 불구하고 조직문화는 중요한 요인으로 인식되고 있다. 그 이유는 조직문화가 조직 구성원들에게 인지도를 갖게 하며, 조직 구성원들의 행동에 대한 정당성을 부여하여 조직의 결속력을 강화시킨다. 즉 조직문화는 구성원들에게 조직에서 기대하는 행동패턴 및 조직이 지향하는 내용을 암시하여 구성원들의 행동을 정당화시킨다. 특히 강한 조직문화에서는 구성원들의 몰입도가 더욱 높아져 조직의 결속력을 더욱 강화시킨다. 조직구성원의 입장에서 보면 조직문화는 구성원들의 행동 지침을 마련해 준다는 점에서 중요한 의미를 갖는다(박내희, 2002).

한편 Denison(1990)에 따르면, 조직문화란 오랜 기간 조직 내 구성원들이 환경적응과 내부 사회화 과정을 통하여 형성된 것이기 때문에 쉽게 변화되지 않는다. 또한 Ruggles(1998)는 이미 형성된 조직문화는 조직이 특정한 전략적 행동을 촉진하거나 방해하는데 매우 중요한 영향을 미친다고 주장하였다.

이상 상기에서 언급한 조직문화의 기능과 중요성 등을 살펴보았을 때, 컨설팅을 수진한 기업의 조직이 어떠한 문화적 특성을 가지고 있는 가는 기업의 컨설팅 만족도를 결정하는 데 중요한 변수가 될 수 있다.

2.2.4 조직문화 연구 접근방법

최소연(2015)의 연구에 따르면, 조직문화를 연구하는 목적은 조직 구성원들의 공유 가치를 파악하고 이 가치를 근거로 변화하는 환경에 대처하여 궁극적으로 조직의 목표 달성 또는 성과를 높이기 위함이다. 하지만 조직의 문화를 어떤 관점에서 바로 보느냐에 따라 조직의 목표 달성과 성과를 높이는 방법이 달라질 수 있으므로 조직문화 접근방법에 대한 논의가 필요하다.

조직문화 연구에 대하여 가장 일반적으로 논의되고 있는 방법론은 다음 네 가지로 정리해 볼 수 있다(최소연, 2015).

첫 번째, 문화 특성적 접근(culture trait approach)법이다. 이 방법론은 특정한 문화 특성, 즉 긍정적인 문화를 갖고 있는 조직이 그렇지 않은 조직에 비해 성과가 높다는 관점에서 조직문화를 바라보았다.

Peters와 Waterman(1982)의 경우, 조직문화를 이 문화 특성적 접근법으로

연구하여 우수 기업이 공통적으로 갖는 8가지 특성을 제시하였다. 그 8가지 특성은 다음과 같다. 첫째, 행동지향성, 둘째, 고객 최우대서비스, 셋째, 자율성과 기업과 정신, 넷째, 인간을 통한 생산성 향상, 다섯째, 독특한 전통가치의 중시, 여섯째, 중점경영, 일곱째, 간소한 조직, 여덟째, 자율과 통제의 균형이다.

Kilmann, Saxton 및 Serpa(1985)는 기업이 성과를 높이려면 위험을 감수하고 도전적 형태를 띤 적응적 문화(adaptive culture)를 가져야 한다고 주장하였다. 즉, 성과 문제는 조직이 외부 환경에 얼마나 적응하고 대응할 준비가 되어 있는가에 대한 적응잠재력의 문제이며, 이를 적응적 관점으로 설명할 수 있다고 보았다. 즉, 적응적 조직문화를 가진 조직에서는 구성원들이 자신보다는 고객의 이익을 우선적으로 생각하며, 변화를 가져올 수 있는 제도나 과정 등 내적 요소에 많은 관심을 갖는다. 반면, 비적응적 조직문화에서는 구성원들이 고객보다 자신들의 이익을 먼저 생각하며, 변화를 싫어하고 좀처럼 위험을 감수하려 하지 않는다(백기복, 2012).

따라서 적응적 문화 특성에서는 무엇보다 조직 내 리더의 역할이 중요하다. 리더가 조직의 목표 달성과 성과 향상을 위해 변화에 대하여 개방적 태도를 갖는 조직문화를 만들어 가야 한다(최소연, 2015).

조직문화 연구에 대한 두 번째 접근방법은 강한 문화적 접근(culture strength approach)법이다.

Kotter와 Heskett(1992)에 따르면, 강한 문화는 사회통제와 구성원의 행위를 유도하는 기제로, 조직의 사명이나 가치에 관하여 합의된 의견을 가지고 있으면 이 조직의 문화는 강하다고 말하며, 그렇지 않은 경우 조직문화는 약한 것으로 판단한다. 즉 조직의 핵심가치는 강한 문화 아래서 더 강조되고 더 널리 공유되며, 조직의 구성원들이 이 핵심가치를 받아들이고 그 가치에 대해 더 많이 헌신할 때 조직문화는 더욱 강해진다. 또한 내부적 통제가 더 높아지기 때문에 강한문화는 구성원들의 행동에 더 큰 영향을 미친다.

그러나 Sathe(1983)와 Kilman, Saxton 및 Serpa(1985)의 연구에서는 강한 문화가 반드시 높은 성과를 내지는 않으며, 환경의 변화에 적응하지 못하는 경우 강한 문화가 오히려 조직에 부정적 영향을 미칠 수 있다고 지적하였

다.

조직문화 연구에 대한 접근방법 세 번째는 상황적합적 접근(contingency approach)법이다. 즉, 조직문화 특성과 상황 요인들 간에 적합성이 조직의 성과를 좌우한다는 관점에서 접근한 방법이다. 상황적합적 접근법은 문화 특성 및 문화 강도로 성과를 제대로 예측할 수 없다는 현실 인식에 따라 조직 연구에서 광범위하게 적용되고 있는 상황이론이 조직문화 연구에 도입된 형태이다(차윤석, 2012).

Kotter와 Heskett(1992)는 또한 성과가 높은 기업이 문화와 환경 간에 적합성이 높다는 사실을 확인하였고 문화 강도만으로는 기업의 성과를 예측할 수 없으므로 환경과의 적합성이 필요하다고 주장하였다. 또한 조직문화의 효과가 나타나려면 내부적으로 조직문화와 조직의 구성요소 간에 일관성이 있어야 한다고 하였다. 특히, 강한 문화의 경우 안정적인 환경에서는 성과와 관련성이 높게 나타나지만 유동성이 많은 산업 환경에서는 성과와의 관련성이 거의 나타나지 않는다고 하였다. 즉, 조직문화는 조직이 처한 내·외부 상황에 따라서 성과와의 관련성이 달라질 수 있다고 보았다.

조직문화에 대한 연구방법으로 마지막 네 번째, 문화 유형적 접근(culture type approach)법이 있다. 이 방법은 조직문화와 조직의 복잡한 문제 및 현상을 간결하게 하여 조직문화를 체계적이고 실증적으로 분석하는데 유용하다(강홍구, 2001; 류병곤, 2011) 또한 이 접근법은 조직의 특성을 모두 고려하고 상황적 요인을 고려하기에 통합적 상황모형을 지향하는 연구에 아주 유용한 것으로 평가되고 있다(박노운, 1997).

따라서 문화 유형적 접근법은 문화 특성적 접근, 강한 문화적 접근, 적합 상황적 접근법에서 연구하고자 하는 내용의 의미를 모두 내포하고 있어 가장 포괄적인 분석 방법이라고 할 수 있다(이정주, 2005).

2.2.5 조직문화 유형

이에 본 연구에서는 문화 유형적인 접근법에서 조직문화의 유형을 살펴보고자 한다. 한편 조직문화 유형에 대한 공통적인 기준은 없는 것으로 알려져

있으며, 이에 학자들의 시각과 관심에 따라 저마다 유형을 다르게 구분하여 분석하고 있다(도운섭, 2006)

한편 특정 조직의 문화적 특성을 몇 가지 유형으로 구분하는 것은 특정 기업의 문화적 차이를 쉽고 간결하게 구별해 주는 기준이 되며, 문화적 특성 차이가 조직의 제반문제에 관하여 어떠한 영향을 미치는가를 설명해준다(김영애, 2014). Hass, Hall 및 Johnson(1996)은 조직문화의 유형 분류가 이론개발과 가설검정의 기초를 마련해 준다는 점에서 중요한 역할을 한다고 주장하였고, 강홍구(2001)는 조직문화를 유형화함으로 조직의 문제점을 고찰할 수 있으며, 조직문화 유형 간에 비교 또한 용이하다고 설명하고 있다. 한주희, 황원일, 박석구(1997)의 경우, 조직문화 유형에 따라 조직 성과와의 관련성을 분석할 수 있다고 설명하였다.

학자들마다 분류한 조직문화의 유형을 살펴보면 다음과 같다.

Harrison(1972)은 조직의 문화가 이념적 지향에 따라 다르게 형성된다고 보고, 조직문화 유형을 권력지향문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화 네 가지로 분류하였다. Handy(1978)는 문화 형태의 좋고 나쁨은 없고 다만 환경과의 적합성 여부를 중요하게 보고 조직문화를 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하였다. Handy는 이 네 가지 문화를 다시 그리스 신화에 비유하여 각각 제우스, 아폴로, 아테네, 디오니소스로 표현하기도 하였다.

Ouchi(1980)는 조직문화 유형을 거래 비용의 관점에서 시장문화, 관료제 문화, 동류문화 세 가지 유형을 제시하였고, Deal과 Kennedy(1982)는 활동에서의 위험 정도와 결과에 대한 피드백 속도를 기준으로 과업/휴식 병존 문화, 강인한 남성 문화, 과정중심 문화, 운명적 투기문화 네 가지로 구분하고 있다.

Jones(1983)는 조직문화가 구성원들 사이의 교환 혹은 거래를 통제하기 위한 제도적 장치인 재산권의 구조에서 이루어진다고 보고, 조직문화 유형을 생산적 문화, 관료적 문화, 전문적 문화로 구분하였다. Quinn과 Kimberly(1984)는 조직문화 유형을 신축성과 안정성, 내부지향과 외부지향 차원을 중심으로 발전문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화로 분류하였다. 이듬해 Quinn and McGrath(1985)는 환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도를 기준으로 조직문화 유형을 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화로 구분하

여 설명하였다.

Sethia and Von Glinow(1985)의 경우, 구성원 자체에 대한 배려와 구성원의 실적에 관심을 가지고 조직문화 유형을 냉담문화, 배려문화, 엄격문화, 통합문화로 구분하였다. Ernest(1985)는 조직문화 유형을 구성원들의 행동차원과 인간차원으로 구분하여 상호작용적 문화, 통합적 문화, 체계적 문화, 기업가적 문화로 설명하였다.

Robbins, Judge, Millett 및 Boyle(1990)은 조직구성원들의 행동에 미치는 영향의 정도에 따라 조직문화를 크게 강력문화와 약체문화로 구분하였다. Goffee와 Jones(2000)는 조직문화를 사교성과 결속력으로 파악하고 이 두 축을 결합시켜 사각형 형태의 2중 S상자(double S-cubic)를 만들어 이것을 중심으로 조직문화를 네트워크 문화, 성과 중심 문화, 분산 문화, 공동체 문화로 분류하였다.

조직문화 유형에 대한 국내 연구 중 대표적인 경우로 알려진 서인덕(1986)은 조직문화 유형을 현실지각과 행동특성을 기준으로 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화로 구분하였다. 도운섭(1999)의 경우, 공공조직의 관료행태를 기준으로 조직문화 유형을 권위주의 문화, 연고주의 문화, 형식주의 문화, 과업 지향적 문화로 분류하였다.

한편 경쟁가치모형(Competing Value Model) : CVM을 이용해 조직문화 유형을 분류하기도 하였는데, 황상재(1999)는 CVM을 참고하여 조직문화 유형을 친화적 문화, 진취적 문화, 보존적 문화, 행동지향적 문화로 구분하였고, 김호정(2002)은 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 분류하였다. 이와 같이 학자들에 의해 다양하게 분류된 조직문화 유형을 정리하면 <표 II-3>과 같다.

<표 II-3> 조직문화 유형과 분류 기준

연구자(연도)	유형 구분	분류기준
Harrison(1972)	권력지향문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화	이념적 지향
Handy(1978)	클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화	
Ouchi(1980)	시장문화, 관료제문화, 동류문화	거래비용의 관점
Deal & Kennedy(1982)	과업/휴식 병존문화, 강인한 남성 문화, 과정중심 문화, 운명적 투기문화	활동에서의 위험정도와 결과에 대한 피드백 속도

Jones(1983)	생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화	재산권의 구조
Quinn & Kimberly(1984)	발전문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화	신축성-안정성, 내부지향-외부지향 차원
Quinn & McGrath(1985)	합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화	환경에 대한 확실성의 인지도와 반응속도
Sethia & Von Glinow(1985)	냉담문화, 배려 문화, 엄격문화, 통합 문화	구성원에 대한 배려와 구성원 실적에의 관심
Ernest(1985)	상호작용적 문화, 통합적 문화, 체계적 문화, 기업가적 문화	구성원들의 행동차원과 인간차원
Robbins(1990)	강력문화, 약체문화	조직구성원들의 행동에 미치는 영향의 정도
Goffee & Jones(2000)	네트워크 문화, 성과중심 문화, 분산 문화, 공동체 문화	사교성과 결속력
서인덕(1986)	합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화	조직구성원의 현실지각과 행동 특성
도운섭(1999)	권위주의 문화, 연고주의 문화, 형식주의 문화, 과업지향적 문화	공공조직의 관료행태
황상재(1999)	친화적 문화, 진취적 문화, 보존적 문화, 행동지향적 문화	경쟁가치모형(CVM) 이용
김호정(2002)	집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화	

<출처> 김홍규(2012), 최소연(2015)의 내용을 바탕으로 재구성

이에 본 연구에서는 Quinn과 McGrath(1985)의 조직문화의 유형을 중심으로 살펴보고자 한다. 대표적인 연구방법으로 경쟁가치모형(Competing Values Model: CVM)을 적용한 조직문화 접근법을 들 수 있다(류병곤, 2011).

Quinn과 McGrath(1985)는 정보처리 개념을 이용하여 인간의 지식체계를 환경으로부터 입수한 단서와 자료 그리고 정보에 대한 인식수준을 바탕으로 다음 두 가지 차원으로 분류하였다.

첫째, 수직차원의 분류로, 유연성(flexibility)과 통제(control) 차원에서의 구분이다. 즉 유연한 조직은 구성원들의 자발적이고 자유로운 의사 결정을 강조하며 조직의 권위도 분권화되어 있지만, 통제된 조직은 조직원들의 질서와 효율성을 강조하며 예측 가능성과 확실성 등 안정을 최우선적으로 추구한다.

둘째, 수평차원의 분류로 내부지향성(Inter)과 외부지향성(External)의 대립

적 차원의 구분이다. 즉, 내부지향성을 가진 조직은 조직의 유지를 위해 조정과 통합을 강조하고, 외부지향성을 가진 조직은 조직 환경에 대한 적응, 경쟁, 및 상호관계를 강조한다(Parker & Bradley, 2000).

Quinn과 McGrath(1985)는 이러한 두 가지 차원의 결합을 통해 네 가지 조직문화의 유형을 결정하였는데, 각 유형별로 리더십과 동기부여, 조직효과성 기준에 대한 서로 다른 기본 전제를 특징으로 한다.

이에 Quinn과 McGrath(1985)는 조직문화 유형을 개발문화(Development culture), 합의문화(Consensual culture), 위계문화(Hierarchy culture), 합리문화(Rational culture)로 분류하였다. 이들이 분류한 각 문화의 특징에 대한 구체적인 내용은 다음과 같다.

첫 번째, 합의문화(Consensual Culture)는 ‘집단문화’ 또는 ‘인간관계 지향적 문화’라고도 한다. 이 문화에서는 조직 구성원들 간에 신뢰를 바탕으로 친밀감과 인간적 유대감, 집단의 결속력과 사기를 진작시키는 분위기가 있고, 문제가 발생할 경우 상호 협력하고 배려하며, 참여적 의사결정이 비교적 강하게 나타난다. 하지만, 환경변화에 대한 적응 행동에는 비교적 소극적인 경향을 나타낸다(Quinn, 1988). 때문에 합의문화는 주로 조직의 유연성과 내부체제를 유지하는데 중점을 두고 있다. 신뢰관계 및 성실함이 주된 가치이며, 동기부여 요인은 애사심, 구성원으로서의 자격 등이며, 리더는 참여적이고 온정적인 특징을 보인다. 또한 합의문화에서는 구성원들의 참여와 높은 수준의 몰입이 자신의 일에 대한 책임감과 조직에 대한 자긍심을 향상시켜 조직의 효과성에 중요한 영향을 미친다(Denison & Spreitzer, 1991). 주로 인적자원을 강조하는 조직이 합의문화 유형에 해당하는데, 일본의 기업들이 이 문화 유형에 속한다고 할 수 있다(Quinn & Kimberly, 1984).

두 번째, 개발문화(Development Culture)로 ‘혁신문화’로 불리기도 한다. 이 문화에서는 개방적 시스템에 의해 의사결정이 이루어지는데, 주로 외부환경 변화에 따른 조직의 유연성 확보를 강조하고, 조직이 직면하고 있는 환경 변화에 대한 적응을 강조한다(Zammuto & Krakower, 1991). 개발문화의 특징을 보면, 구성원들마다 새로운 아이디어 개발하고 개방적인 의사소통 분위기 속에서 모험과 도전을 즐긴다. 또한 신속하고 융통성 있는 업무처리를 통

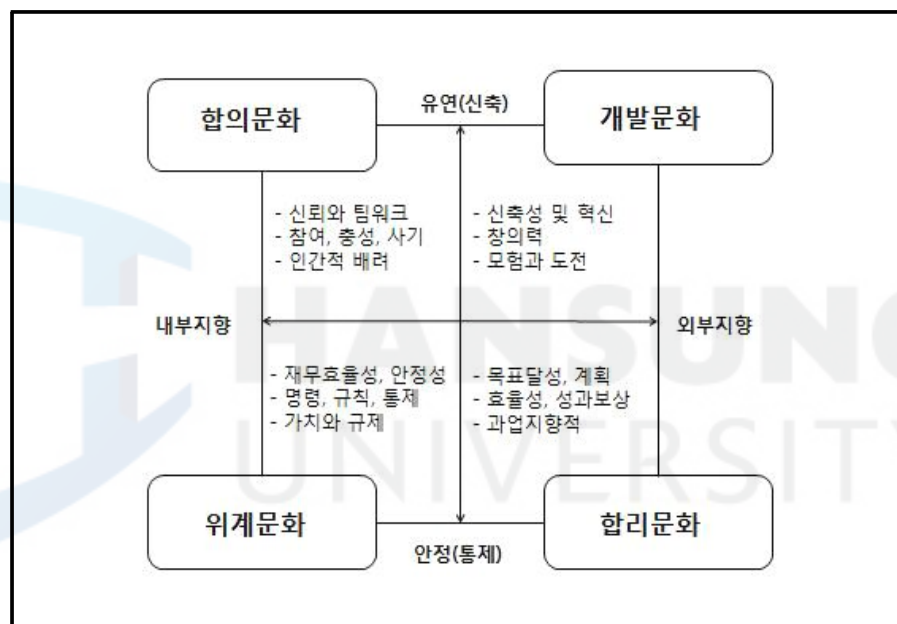
하여 구성원들의 동기를 유발하고 능력을 최대한 발휘하여 외부환경에 적극적으로 대응하는 것이 특징이다(Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988). 동기부여의 주요 요인으로는 지지, 성장, 창조성, 다양성 등이 강조되며(Denison & Spreitzer, 1991), 리더는 창의력과 도전의식을 갖고 새로운 가능성과 이차적인 자원 획득, 외부지원에 특별한 관심을 가지고, 의사결정은 합리적이고 신속하게 이루어질 수 있도록 해야 한다(Quinn & Kimberly, 1984). 개발문화에서는 구성원들이 자율적 업무수행이 가능하며, 조직과의 일체감을 통해 자발적이고 적극적으로 자신의 직무를 수행함으로써 개인의 조직에 대한 몰입을 높이는 역할을 한다(김영현, 2014). 개발문화에서는 유기적이며 선형적인 조직이 가장 이상적인 형태이다(Quinn & Kimberly, 1984).

세 번째, 위계문화(Hierarchy Culture)는 기본적으로 내부과정(Internal Process)을 지향한다. 이 문화에서는 주로 명확하며 공식적인 지시와 규칙, 집권화된 관리와 통제, 직권과 서열의식, 조직의 안정성을 강조하는 관료제의 특성이 비교적 강하게 나타난다(Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988). 때문에 주로 조직내부의 능률과 통일성, 조정, 평가 등을 강조한다. 위계문화의 동기부여 요인으로는 안전, 질서, 규칙 등이며, 리더는 보수적인 성향을 가지며, 공식적인 통제수단을 통해 구성원들을 관리한다. 이 문화는 공식화와 구조화 정도가 매우 높은 특성을 갖고 있으며, 효율성과 안전성을 추구하고 단순하고 안정된 환경에서 일상적인 기술을 활용하고 있는 규모가 큰 조직에 효과적이다(Denison & Spreitzer, 1991). 위계문화는 주로 안정과 통제를 강조하는 피라미드형으로 관료조직에 부합하는 유형이다(Quinn & Kimberly, 1984).

마지막 네 번째, 합리문화(Rational Culture)는 합리적 목적을 지향하며, ‘시장문화’ 또는 ‘성과문화’로 불리기도 한다. 합리문화는 체계적이고 효율적인 조직 관리를 추구하면서 환경변화에 적극적으로 대처하는 특성이 있어 목표설정과 계획수립, 능률적인 과업달성, 성과에 대한 보상의 가치를 주로 강조한다(Zammuto & Krakower, 1991). 합리문화의 목적은 최종적으로 목표달성에 있으며, 동기부여 요인은 경쟁과 목표의 성공적인 달성이다. 리더의 경우, 지속적으로 생산성 향상을 추구하며 지시적이고, 목표 지향적이며, 논리적

이며, 신속해야한다(Denison & Spreitzer, 1991). 또한 생산성 향상을 위해
 늘 구성원들을 격려해야 하는데, 자칫 구성원들에게 성과를 지나치게 강조하
 게 되어 구성원들이 조직에 대한 방어적인 태도와 개인주의적인 모습을 나타
 내기도 한다(한주희 외, 1997). 합리문화는 계획성, 생산성, 능률성을 강조하
 는 시장형태나 미국형 조직이 이상적인 형태로 알려져 있다(Quinn &
 Kimberly, 1984).

상기에서 정리한 경쟁가치모형의 네 가지 조직문화 유형별 특징을 정리하
 면 [그림 II-3]과 같다.



[그림 II-3] 경쟁가치모형의 조직문화 유형별 특징

<출처> 최소연(2015) 재인용

2.2.6 조직문화에 대한 선행연구

조직문화는 사회현상의 측면에서 조직현상을 합리적으로 파악하기 위하여
 조직연구에서 새롭게 인식되고 있고, 또한 조직 내 구성원의 조직 행동을 효
 과적으로 설명할 수 있다(조희경, 2013)

하지만 조직문화에 대한 이론적, 경험적 연구는 아직 많이 미진한 상황이

며(Lurie & Riccucci, 2003; Vuuren, de Jong & Seydel, 2007), 조직문화 연구와 관련하여 가설검정에 필요한 변수를 선정하거나 측정하는데 어려움이 있다. 특히나 적절한 구성 요소나 요인에 따른 합의도출 등이 오히려 조직문화 연구를 어렵게 하는 요인으로 작용하고 있다(Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1999; 박동수, 김철의, 2008).

한편 조직문화 연구에서 사용된 각각의 요인을 고려하였을 때, 실제 상관관계가 얼마나 되는지에 대한 여부와 실질적인 효과성에 대하여 끊임없이 문제가 제기되었으며, 조직문화 연구에서 상관관계 분석이 선행되어야 한다는 주장 또한 꾸준히 제기되었다(Vuuren, de Jong & Seydel, 2007; 이영민, 이수영, 2008).

상기에서 제기한 여러 가지 문제에도 불구하고, 조직문화는 많은 학자들에 의해 계속해서 연구되어 온 주제이다.

Saffold(1983)는 조직만의 특성을 밝히는 연구의 한계를 밝히고, 대안으로 경험적 연구를 바탕으로 한 상황분석의 필요성을 제기하였다.

Klein, Dansereau 및 Hall(1987)의 연구에서는 상황분석적 관점에서 조직문화를 먼저 조직 내 응집성과 일치성을 다루는 내적 적합성과 전략 및 환경을 다루는 인적 적합성으로 나누고, 이들 두 가지의 일치 정도가 조직체의 효과성에 영향을 미친다고 밝혔다. 또한 Klein(1994)등은 조직문화가 조직구조, 조직전략, 산업의 특성과 환경특성 등 조직이 처해 있는 내외적 상황에 적합해야 조직이 성공할 수 있으며, 그렇지 않을 경우 조직의 효과성이 저하되거나 심지어 조직이 도태될 수 있다는 관점을 제기하였다(Klein, Dansereau & Hall, 1987).

Schultz와 Hatch(1996)이 경우는, 조직문화가 조직 경쟁력의 원천이 되기도 하지만 반대로 조직의 성공에 큰 장애 요인이 될 수 있기에 조직문화를 잘 관리하거나 혹은 변화시킴으로 현재 조직문화에 적합한 관리전략 수립이 필요하다고 하였다. 한편, 정성호(1991)는 조직문화 유형과 리더십 유형 간에 적합도 여부가 조직의 행동적 유효성을 결정한다고 주장하였다. 즉, 조직문화 유형과 리더십 유형 간에 적합도가 높을수록 조직의 유효성은 높게 나타나며, 반대의 경우 조직유효성은 낮게 나타날 수 있다고 보았다.

Kotter와 Heskett(1992)은 조직문화가 핵심적인 조직성과에 영향을 준다고 밝혔는데, 특히 수용적인 조직문화가 비수용적인 조직문화에 비해 훨씬 일하기 좋은 분위기가 형성된다고 하였다. Peterson과 Wilson(1998)의 경우, 연구를 통해 조직 문화가 구성원 삶의 질에 영향을 미친다는 사실을 밝혔다.

이 밖에도 조직 문화가 조직 구성원의 창의성 수준, 조직 구성원의 동기 부여, 비윤리적 행동의 보고에 영향을 줄 수 있다는 연구 등이 있다(Tesluk, Farr & Klein, 1997; Wiener & Vardi, 1990; Ellis & Arieli, 1999).

이상 몇 가지 조직문화에 대한 선행연구를 보면, 조직문화에 대한 연구는 대개 조직 구성원들과 관계나 몰입 혹은 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 내용이 대부분이었다.



2.3 컨설팅 만족도에 관한 이론적 고찰

2.3.1 컨설팅 만족도 개념

컨설팅 만족도를 풀어쓰면 “컨설팅에 대한 컨설팅 수진기업의 만족도”라고 할 수 있다. 한편 고객이란 단어가 사전에서 “제품이나 서비스를 구매하는 가구나 개인, 조직”이라고 정의했을 때, 컨설팅 수진기업 또한 고객을 의미하므로 컨설팅 만족도란 “컨설팅에 대한 고객만족도”라고 정의할 수 있다.

신진규(1999)에 따르면, 고객만족에 대한 정의는 학자들마다 서로 다른 견해를 가지고 있어서 개념 정의에 조금씩 차이를 보이고 있다.

Howard와 Sheth(1969)는 고객만족을 “소비자가 치른 대가에 대해 적절하게 혹은 부적절하게 보상받았다고 느끼는 소비자의 인지적 상태”라고 정의하였다. Hunt(1977)의 경우, 고객만족을 “소비경험이 최소한 기대했던 것보다 좋았다는 평가”라고 정의하며, 고객만족을 서비스 구매 후의 평가로 간주하였다.

Oliver(1980)의 연구에서는 고객만족을 “불일치된 기대와 소비자가 소비경험에 대해 사전적으로 가지고 있던 감정이 복합적으로 결합하여 발생된 종합적 심리상태”라고 정의하고 있다. Oliver(1980)는 고객만족이 실제 제품과 고객의 사전 기대와 얼마나 차이가 나는지에 따라 결정된다고 말하며, 제품의 품질이나 성능을 고객의 사전 기대와의 일치와 불일치로 구분하여 고객만족도를 평가하였다. 즉, 제품이 고객의 기대에 일치하였다면 고객은 만족한 것이다. 한편 그는 또한 불일치를 다시 긍정적인 불일치와 부정적인 불일치로 구분하여 기대 불일치 패러다임(expectancy disconfirmation paradigm)을 주장하였다. 즉, 제품과 고객의 기대가 일치를 넘어 긍정적 불일치에 이르면 고객의 만족도 더욱 높아지지만 반대로 부정적 불일치에 이르면 고객은 불만족에 이르게 된다는 것이다.

Engel과 Blackwell(1982)는 고객만족을 과정에 초점을 맞추어 “선택된 대안이 그 대안에 대한 사전적 신념과 일치되었다는 평가”로 정의하였고, Churchill과 Surprenant(1982)는 결과적 측면에서 접근하여 고객만족을 “구매

의 희생 및 보상에 대한 고객의 상대적 구매성과”라고 설명하고 있다.

고객만족은 1970년대 이후 기업의 여러 가지 성과와 관련되어 학계와 재계의 중요한 이슈가 되면서(Dension, 1990), 마케팅 중심의 주요개념으로 자리 잡았다(김정민, 2015).

2.3.2 컨설팅 만족도에 관한 선행연구

고객만족은 고객에게 제품이 아닌 만족을 전달하여 고객의 생활의 질을 향상시킨다는 다차원적인 개념으로 오랫동안 마케팅 이론 형성의 중심에 있어 왔다(이유재, 1997; Bendall-Lyon & Powers, 2004).

이러한 고객만족은 기업 성과에 중요한 영향을 미친다는 것이 이미 여러 연구를 통해 알려져 있다.

최윤경(2011)은 고객만족도란 고객이 구입한 상품과 서비스가 고객의 욕구나 기대를 얼마나 충족시켰는지를 알 수 있는 지표이기 때문에 고객만족도가 높은 상품은 구매율이 높아진다고 하였다. 또한 많은 학자들의 연구에서 공통적으로 고객만족을 통한 고객과의 관계증진은 고객의 충성도를 증진시키며, 상품 및 서비스에 대한 재사용을 증대시키고, 또한 만족한 고객은 타인에 대하여 호의적인 구전을 전파하여 신규고객을 창출할 수 있게 해준다고 밝히고 있다(Fornell, 1988; Reichheld & Sasser, 1990; 이유재, 김우철, 1998).

컨설팅 만족도와 관련된 선행연구들을 살펴보면, 전반적인 컨설팅, 컨설팅사나 컨설턴트의 역량, 컨설팅 서비스 품질, 그리고 정부 지원 컨설팅 지원사업이 컨설팅 성과나 만족도에 미치는 영향에 관한 연구들이 많았다. 또한 추가적으로 컨설팅 만족도가 컨설팅 성과나 재이용 의도, 활용도와의 영향관계에 관한 연구들도 있었다.

먼저 컨설팅 전반의 내용이 컨설팅 만족도와의 영향관계에 관한 연구들을 보면, 김익성은(2006)은 중소기업연구소가 발표한 중소기업 컨설팅 발전전략에 관한 연구 보고서를 통해 컨설팅의 특성, 컨설팅 만족도 및 컨설팅 활용도가 중소기업의 경영성과에 유의한 영향을 미치며, 컨설팅 만족도는 다시 컨설팅 활용도에 유의한 영향을 미친다고 하였다. 또한 김익성의 2008년 연구에

서 컨설팅 만족도가 컨설팅 활용도에 영향을 미칠 뿐 아니라 기업성과에도 추가적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다.

남상익(2009)은 프로세스 개선을 목적으로 컨설팅을 수행한 기업이 그렇지 않은 기업보다 컨설팅 만족도와 경영성과에 미치는 영향이 높게 나타났으며, 컨설팅 만족도는 혁신활동을 수행하는 다른 분야에도 파급효과가 있다고 밝혔다.

전기수(2009)는 종합 컨설팅과 부문별 컨설팅으로 구분한 컨설팅의 유형에 따라 경영성과에 미치는 영향에서 차이를 보이고 있으며, 종합 컨설팅의 유형이 부문별 컨설팅의 유형에 비하여 상대적으로 만족도가 높은 것으로 나타났다고 밝혔다.

심종섭(2012)은 컨설팅을 통한 원가절감이 컨설팅에 대한 결과 만족도에 긍정적 영향을 미치며, 고객관리 능력 향상이 경영 성과에 대한 만족도를 높인다고 하였다. 또한 컨설팅 형태에 따라 장기 컨설팅 보다는 단기 컨설팅을 통한 과정 만족도가 더 높은 것으로 나타났다고 밝혔다(심종섭, 2012).

컨설턴트의 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구를 살펴보면, 문효승(2012)은 컨설턴트의 능력이 기업의 컨설팅 만족도와 활용도에 영향을 미친다고 하였으며, 이인수(2012)는 컨설턴트의 역량과 수행자세가 컨설팅 만족도에 긍정적 영향을 준다는 사실을 밝혔다.

육현영(2013)의 연구에서는 경영컨설턴트의 역량 중 지식과 수진기업에 대한 이해도가 컨설팅 만족도와 활용도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였고, 박호란(2015)의 연구에서는 컨설턴트 역량 중 컨설턴트의 능력이 컨설팅 만족도, 컨설팅 만족도는 다시 컨설팅 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

컨설팅 서비스 품질이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 선행연구를 살펴보면, 조윤익(2010)은 중소기업의 컨설팅 서비스품질 중 확신성, 공감성, 대응성이 컨설팅 만족도에 긍정적 영향을 미친다고 하였으며, 신상복(2012)은 경영컨설팅 서비스 품질 중 공감성, 유형성, 응답성 및 신뢰성이 고객만족도에 유의한 영향을 미친다고 밝혔다.

이지현(2015)는 컨설팅 서비스 품질 중 신뢰성, 확신성, 유형성, 공감성,

대응성이 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미친다고 하였으며, 컨설팅 만족도는 재이용 의도에 또한 유의한 영향을 미친다고 하였다.

정부 지원 컨설팅 사업과 수진기업의 참여도에 관련한 연구를 살펴보면, 최종영(2010)의 경우, 2007년 쿠폰제 컨설팅 수진기업 대상으로 한 연구에서 쿠폰제 컨설팅 수진기업의 만족도는 수진기업의 요인과 컨설팅 기관 요인에 의해 영향을 받는 반면 정부요인은 상관계수가 적은 것으로 나타났다고 밝혔으며, 컨설팅 결과가 수진기업의 필요와 기대를 얼마나 충족시키느냐에 따라 컨설팅 만족도 또한 달라진다고 하였다.

김용성(2011)도 쿠폰제 컨설팅 성공에 관련된 연구를 통해 기업 요인(기업 형태, 업력, 기업규모, 종업원수, 매출액) 및 경영자 요인(성별, 자질, 교육 수준)과 만족도 간에 상관계수가 있음을 설명하였고, 만족도가 컨설팅 성공에 가장 큰 영향 요인이라고 밝혔다.

이인수(2012)는 수진기업의 참여도는 컨설팅 만족도에 긍정적 영향을 미친다고 하였으며, 박정호(2013)는 중소기업 컨설팅 지원 사업에 관한 연구에서 컨설팅 수진기업의 대응 태도가 좋을수록 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다고 하였다. 김정민(2015)의 연구에서는 정부에서 시행하는 컨설팅 지원 사업에서의 컨설팅 성과가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다고 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이, 컨설팅 만족도에 영향을 미치는 요인으로서는 주로 컨설팅사나 컨설턴트, 수진기업, 정부지원 정책 등 이었다. 이 중에서 만족도에 영향을 주는 요인으로 컨설턴트의 역량이나 서비스품질 등 컨설턴트와 관련한 내용이 많았고, 수진기업의 경우 경영자와 기업의 참여도에 관한 내용 등이 있었다.

2.4 선행연구와의 차별성

본 연구는 기업이 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 실증연구이다. 앞서 살펴본 바와 같이, 조직문화에 대한 선행연구는 주로 조직만족이 직무만족과 몰입, 조직의 유효성, 조직의 성과에 미치는 영향에 관한 연구가 많았다. 또한 컨설팅 만족도와 관련한 선행연구는 컨설팅 전반, 컨설팅사의 능력이나 컨설턴트의 역량, 컨설팅 서비스 품질 또는 컨설팅 수진기업의 참여도나 CEO의 의지 등이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구가 대부분이었다(김익성, 20008; 최종영, 2010; 김용성, 2011; 문효성, 2012). 컨설팅 만족도를 높이기 위해서 컨설팅 수진기업의 특성을 살펴야 한다는 연구도 있었지만(최종영, 2010), 좀 더 구체적으로 기업의 조직문화를 독립변수로 하여 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구 등은 찾을 수 없었다.

본 연구는 컨설팅 시장규모가 지속적으로 확대되고 있는 상황에서 컨설팅 만족도는 컨설팅 재이용과 컨설팅 결과물의 활용에 중요한 영향을 미치므로(김익성, 2008), 컨설팅 수진기업의 만족도를 높일 수 있는 방안에 대한 연구가 지속적으로 이루어져야 한다는 입장에서 시작되었다.

한편 조직문화가 조직 내 공유된 가치 체계로 조직에서 발생하는 다양한 상황에 대한 해석 또는 행동을 유도하는 요인으로, 조직의 결과에 중요한 요인임에도 불구하고 그동안 조직문화의 영향력에 대한 충분한 연구가 이루어지지 않은 것으로 알려졌다(손영우, 2015).

이에 본 연구에서는 컨설팅 만족도에 미치는 요인의 하나로 기업의 조직문화를 독립변수로 설정하여 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관해 연구하고자 하였다.

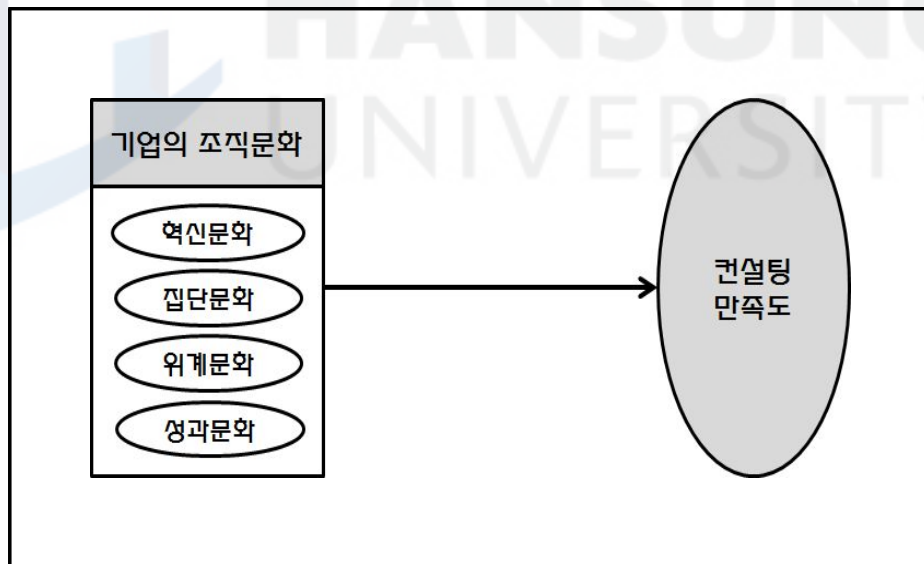
다른 연구에서는 기업의 조직문화를 독립변수로 하여 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구 자료가 없으므로, 이 점이 다른 선행연구와 가장 큰 차별화된 점이라고 하겠다.

III. 연구 설계

3.1 연구모형 및 가설의 설정

3.1.1 연구모형

본 연구는 컨설팅을 수진한 경험이 있는 중소기업의 구성원들이 공유하고 있는 가치체계를 뜻하는 조직문화에 대한 다양한 인지형태와 컨설팅 만족도가 어떠한 관계성을 갖는지 알아보고자 하였다. 좀 더 구체적으로 살펴보면 기업의 구성원들이 인지하는 조직문화 유형인 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 성과문화가 컨설팅 만족도와 인과관계가 있는지를 실증적으로 분석해보고자 하였다. 이에 선행 연구자들의 구체화된 개념과 이론적 고찰을 바탕으로 다음과 같이 연구모형을 설계하였으며, 그 모형은 [그림 III-1]과 같다.



[그림 III-1] 실증연구모형

3.1.2 가설의 설정

본 연구에서는 기업의 조직문화 유형과 컨설팅 만족도의 인과관계를 실증적으로 분석하기 위해 연구모형을 설정하고, 모형에서 제시한 변수들의 관계를 검정하기 위해 연구가설을 설정하였다.

조직문화는 조직과 구성원들이 공유하고 있는 가치체계에 근거하며, 이 가치체계는 조직의 목적과 전략, 그리고 제반 행동에 대한 방향과 지표를 제공한다. 점에서 중요하다(Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Denison, 1996).

한편, 조직문화가 오랜 기간 조직 내 구성원들이 환경적응과 내부 사회화 과정을 통하여 형성되어온 것이기 때문에 쉽게 변화되지 않으며(Denison, 1990), 이미 형성된 조직문화는 조직이 특정한 전략적 행동을 촉진하거나 방해하는데 매우 중요한 영향을 미친다고 알려졌다(Ruggles, 1998).

기업의 컨설팅 만족도에 관한 선행 연구에 따르면, 중소기업의 특성은 컨설팅 만족도 및 활용도, 기업성장에 영향을 미친다고 하였으며(김익성, 2008), 중소기업의 컨설팅 참여도는 컨설팅 활용도에, 컨설팅 기관의 능력과 컨설턴트의 능력은 컨설팅 만족도와 활용도에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(문효승, 2012).

이와 같은 선행연구를 통하여 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도를 결정하는 데 중요한 변수가 될 수 있음을 알 수 있다.

따라서 본 연구에서는 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 영향력이 있을 것이라는 인과관계를 예측하고 그 관계를 검정하기 위해 <표 III-1>과 같이 가설을 설정하였다.

<표 III-1> 연구 가설

구분	연구 가설
1	기업의 조직문화 는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.
1-1	기업의 혁신문화 는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.
1-2	기업의 관계문화 는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.
1-3	기업의 위계문화 는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.
1-4	기업의 성과문화 는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.

본 연구에서는 1-1~1-4의 가설 검정을 통해 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이라는 가설 1에 대한 최종 결론을 내릴 것이다.



3.2 조사 설계

3.2.1. 표본의 선정 및 자료 수집

본 연구에서는 연구모형을 통해 설정한 가설을 검정하기 위해 컨설팅을 받은 경험이 있는 한국의 중소기업을 대상으로 하였다. 무작위 표본 추출법을 이용하여 컨설팅 수진 경험이 있는 중소기업 구성원 400명을 잠재적인 표본 집단으로 선정하였다.

조사기간 2015년 10월 25일부터 11월 25일까지로 약 1개월간이었으며, 조사방법은 E-mail과 직접조사 방식을 통해서 설문지를 배포하였다. 배포된 총 400부의 설문지 중 총 297부가 회수되었으며, 이들 중 성의 없이 작성되었거나 결측값이 많아 데이터로 활용할 수 없는 설문지 54부를 제외한 총 243부를 분석을 위한 최종 표본으로 선정하였다.

설문분석을 위한 자료 수집 내용을 정리하면 <표 III-2>와 같다.

<표 III-2> 자료 수집

구 분	내 용
표본 대상	외부 컨설팅을 수진한 중소기업 구성원
조사 방법	E-mail 및 직접조사 방식을 통한 설문조사
설문배포 및 회수	400부 배포, 297부 회수(회수율 74.3%)
유효 표본수	총 243부 (유효율 81.8%) 불성실 응답 및 결측값 설문지 54부 제외
조사기간	2015년 10월 25일 ~ 2015년 11월 25일

3.2.2 설문지 구성

본 연구의 실증분석을 위한 설문지 문항구성은 이론적 근거가 되었던 선행 연구에 바탕을 두었다. 이에 설문은 크게 3개 부분, 총 28문항으로 구성하였다. 즉, 기업의 조직문화 유형에 대해서는 4개 항목, 16개의 질문, 컨설팅 만족도는 1개 항목, 5개의 질문으로 구성하였으며, 응답자의 일반적인 사항에

대해서는 7개의 질문으로 구성하였다.

설문에 대한 응답은 응답자 스스로 답하도록 하는 자기보고식으로 이루어졌다. 또한 컨설팅 수진기업의 구성원과 기업의 일반적인 사항에 문항을 제외하고 나머지 2개 부문인 기업의 조직문화와 컨설팅 만족도 문항에 대해서는 Likert 5점 척도를 사용하였다. 5점 척도는 ① 전혀 그렇지 않다, ② 그렇지 않다, ③ 보통이다, ④ 그렇다, ⑤ 매우 그렇다 로 구성하였다.

실증분석을 위한 설문지 구성은 <표 III-3>와 같으며, 각 변수에 대한 구체적인 측정항목은 <표 III-4>와 <표 III-5>에서 확인할 수 있다.

<표 III-3> 설문지 구성

변수		항목수	참고문헌	척도
기업의 조직문화	혁신문화	4	한봉주(2010) 김홍규(2012) 배복태(2015)	Likert 5점 척도
	관계문화	4		
	위계문화	4		
	성과문화	4		
컨설팅 만족도		5	박정호(2013) 이지현(2015)	명목, 서열, 비율 척도
응답자의 일반적인 사항		7		

3.2.3 변수의 조작적 정의 및 측정항목

일반적으로 가설과 변수의 설정은 연구자에 따라 다양하게 접목되어 활용될 수 있다. 본 연구에서는 연구목적을 달성하기 위해 2장에서 제시한 이론적 배경과 분석한 이론을 바탕으로 변수를 설정하고 측정 항목을 도출하였다.

3.2.3.1 기업의 조직문화 유형 변수에 대한 측정항목

기업의 조직문화에 대한 변수들의 설정은 한봉주(2010), 김홍규(2012), 배

복태(2015)의 설문항목을 기초로 하여 수정, 보완하여 4개 항목, 16개의 질문으로 재구성 하였다. 기업의 조직문화 유형에 대한 구체적인 측정항목의 내용은 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4> 기업의 조직문화 변수에 대한 측정항목

변수	측정항목
혁신문화	창의성과 혁신성 강조
	성장을 위한 다양한 방법 권장
	구성원들의 자유로운 의견 개진
	변화와 새로운 시도 장려
관계문화	가족적인 분위기
	직원의 사기 진작 중시
	인화단결과 일체감 강조
	팀워크 중요시
위계문화	조직의 안정성 추구
	문서화와 보안 강조
	공식적인 절차 및 규율 준수 중시
	서열에 따른 엄격함 중시
성과문화	일의 능률과 효율 중시
	명확한 계획과 목표설정 중시
	실적 위주의 평가
	목표 달성 중시

3.2.3.2 컨설팅 만족도 변수에 대한 측정항목

컨설팅 만족도에 대한 변수들의 설정은 박종호(2013), 이지현(2015)의 설문항목을 기초로 하여 수정, 보완하여 1개의 항목, 5개의 질문으로 재구성 하였다. 컨설팅 만족도 변수에 대한 구체적인 측정항목의 내용은 <표 III-5>와 같다.

<표 III-5> 컨설팅 만족도 변수에 대한 측정항목

변수	측정항목
컨설팅 만족도	컨설턴트 능력에 대한 만족
	컨설팅 결과물에 대한 만족
	컨설팅 계약기간 준수에 대한 만족
	컨설팅 후 사후관리에 대한 만족
	컨설팅 결과물의 경영여건에 대한 적합성

3.2.4 자료 분석방법

본 연구에서는 자료 분석을 위해 사회과학 통계패키지 SPSS 22.0을 이용하였으며, 구체적인 분석의 내용과 방법은 <표 III-6>과 같다.

<표 III-6> 통계분석방법

분석 내용	분석 방법
표본의 인구통계학적 특성	빈도분석
측정변수들의 타당성 검정	요인분석
측정척도에 대한 신뢰도 검정	신뢰도 분석
측정변수들의 상관관계 분석	상관관계 분석
가설 검정	다중회귀분석

IV. 실증 분석

4.1 표본의 특성

본 연구에서는 표본의 인구통계학적인 특성에 대해 빈도분석을 실시하였으며, 표본의 특성을 정리하면 <표 IV-1>과 같다.

<표 IV-1> 표본의 인구통계학적 특성

표본 수 = 243

구 분		빈도수(명)	비율(%)
성별	남	199	81.9
	여	44	18.1
연령대	20~29세	30	12.3
	30~39세	67	27.6
	40~49세	66	27.2
	50~59세	43	17.7
	60세 이상	37	15.2
학력	고졸 이하	23	9.5
	전문대졸 이하	56	23.0
	대졸 이하	123	50.6
	대학원 석사졸업 이하	34	14.0
	박사과정 이상	7	2.9
경력	3년 미만	24	9.9
	3~5년	29	11.9
	6~9년	97	39.9
	10~19년	68	28.0
	20년 이상	25	10.3
설립연수	5년 미만	57	23.4
	5~9년	103	42.4
	10~14년	67	27.6
	14~19년	9	3.7
	20년 이상	7	3.2
업태	제조업	193	79.4
	비제조업	50	20.6

	50명 미만	116	47.7
	50~99명	68	28.0
종업원수	100~199명	34	14.0
	200~299명	17	7.0
	300명 이상	8	3.3

빈도분석 결과, 성별로는 남성 응답자가 199명(81.9%), 여성 응답자가 44명(18.1%)으로 남성의 응답 비율이 여성에 비해 4배 이상 더 많은 것으로 나타났다. 연령대 분포의 경우, 응답자 중 20~39세가 27.6%(67명)로 가장 많았으며, 40~49세가 27.2%(66명)로 20대와 아주 근소한 차이를 보였고, 이어 응답 비율이 50~59세(17.7%), 60세 이상(15.2%), 20~29세(12.3%) 순으로 나타났다.

학력별 분포를 보면, 대졸 이하가 50.6%(123명)로 과반 비율을 차지했으며, 이어 전문대졸 이하(23%), 대학원 석사졸업 이하(14%), 고졸 이하(9.5%), 박사과정 이상(2.9) 순으로 나타났다. 한편, 조사한 기업의 전체학력별 분포에서 약 90% 이상이 전문대 재학 이상으로 나타났다.

응답자의 경력을 살펴보면, 경력이 6~9년이 되었다는 응답자가 97명(39.9%)로 가장 많았으며, 10~19년 28%(68명), 20년 이상 또한 10.3%(25명)를 차지했다. 조사 기업 종사자의 80%이상이 5년 이상 경력을 가진 것으로 나타났다.

조사 기업의 설립연수는 5~9년 비율이 42.4%(103명)로 가장 많았으며, 이어 10~14년이 27.6%(67명), 5년 미만은 23.4%(57명) 순이었고, 15년 이상의 경우는 전체 중 약 7%에 해당했다.

업태의 분포를 보면, 조사한 응답자의 대부분인 79.4%(193명)가 제조업에 종사하고, 나머지 20.6%(50명)는 비제조업에 종사하는 것으로 나타났다.

종업원 수를 보면, 50명 미만이라는 응답이 전체 응답자 중 47.7%(116명)를 차지했고, 이어 50~99명(28%), 100~199명(14%), 200~299명(7%), 300명 이상(3.3%)순으로 나타났다. 설문에 응한 기업체 구성원 약 75%가 100명 미만의 기업에서 종사하는 것으로 조사되었다.

4.2 타당성과 신뢰도 분석

연구가설을 검정하기에 앞서 분석에 사용하고자 하는 변수들의 타당성과 신뢰도에 대한 검토가 선행되어야 한다. 타당성은 측정도구가 측정하고자 하는 구성개념을 얼마나 정확하게 측정하였는지에 대한 정도를 말하는데, 타당성에 대한 판정은 요인분석을 통해 같은 개념을 측정하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지를 보고 결정한다. 신뢰도란 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때 일관성 있는 결과를 보이는 정도를 의미하며, Cronbach' α (크론바흐 알파)값으로 신뢰도를 판정한다(송지준, 2012).

먼저 본 연구에서는 타당성을 검정하기 위해 통계분석 프로그램인 SPSS 22.0을 사용하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis : EFA)을 실시하였다. 한편, 요인분석을 실시하기 위해서는 표본 수가 적어도 50개 이상이어야 하는데(채서일, 2001), 본 연구에서 사용된 표본 수는 243개이므로 요인분석을 실시하기 위한 조건을 충족한다고 볼 수 있다.

모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위해서 주성분 분석(Principle Component Analysis : PCA)을 사용하였으며, 요인 적재량을 단순화하기 위하여 베리맥스(Varimax)법을 채택하였다. 베리맥스법이란 직각회전(orthogonal rotation)을 통해 하나의 요인에 다수의 변수들이 적재되는 것을 방지함에 따라 요인의 해석에 중점을 둔 방식이다(채서일, 2001).

요인적재량(factor loading)이란 각 변수와 요인 간 상관관계의 정도를 나타내는데, 각 변수들은 요인적재량이 가장 높은 요인에 묶이게 된다. 일반적으로 요인적재량의 수용기준은 ± 0.30 이상이면 유의하다고 보지만, 좀 더 보수적인 기준은 ± 0.40 이상이다. 보수적인 기준 하에서 요인적재량이 0.4 이하일 때는 해당 변수를 제외한다. 즉, 요인적재량은 변수들의 중요도를 나타내는 것으로, 그 수치가 낮을수록 변수의 중요도가 낮다고 판정한다.

요인분석을 실시한 후 요인 수는 고유값(Eigen Value)을 통해서 결정한다. 고유값은 특정 요인에 적재된 모든 변수의 적재량을 제곱하여 합한 값으로, 특정요인에 관련된 표준화된 분산(standardized variance)을 의미한다.

일반적으로 사회과학 분야에서 요인과 문항의 선택 기준은 고유값이 1.0

이상, 요인적재량이 0.4 이상이면 유의한 변수로 간주한다. 이 때 요인적재량이 0.5 이상일 경우에는 매우 중요한 변수로 본다. 따라서 본 연구에서는 이사의 기준을 바탕으로 고유값 1.0 이상, 요인적재량 0.50 이상을 기준으로 하였다.

두 번째로 신뢰도 분석을 위하여 측정변수 간의 내적 일관성을 나타내는 Cronbach's α 값을 사용하였다. 신뢰도 분석 역시 SPSS 22.0을 사용하였다. 여기서 내적 일관성은 변수들 간의 상관관계로 평가되는데, 변수들 간의 상관관계가 높을수록 내적 일관성이 높다고 판단한다. 신뢰도 계수인 Cronbach's α 값은 주로 탐색적 연구에서는 0.5~0.6면 수용할 만한 것으로 여기고, 기초연구에서는 0.8정도 되어야 신뢰도가 높다고 보며, 특정한 검정 연구에서는 0.9 이상이어야 의미를 갖는다고 보고 있다(Nunnally & Bernstein, 1994). 일반적으로 신뢰도 계수의 대한 정확한 범위는 제시된 바 없지만, 대부분의 연구에서 받아들여지는 범위는 보통 0.8~0.9까지이며, 0.6~0.7이면 수용할 만한 기준으로 받아들인다. 일반적으로 사회과학 분야에서는 Cronbach's α 값이 0.6 이상일 때 신뢰도가 높다고 본다.

또한 측정 변수들의 적합도를 분석하기 위하여 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 지수를 사용하였고, 요인분석 모형의 적합성 여부를 알아보기 위하여 Bartlett의 구형성 검정을 실시하였다.

KMO는 변수들 간에 상관관계가 다른 변수에 의해 잘 설명되는지에 대한 정도를 나타내는 값으로, KMO 값이 0.9 이상이면 상당히 좋은 것으로 판단하고, 0.8~0.9 미만이면 꽤 좋으면 편이며, 0.7~0.8 미만이면 적당한 편, 0.6~0.7 미만은 평범한 편이라고 판단한다. 반면 KMO 값이 0.5~0.6 미만은 바람직하지 못하다고 판단하며, 0.5 미만일 경우 수용할 수 없는 수치로 판단한다. 주로 0.7 이상을 적절한 수준으로 본다.

Bartlett의 구형성 검정은 유의확률을 통해 상관관계행렬의 단위행렬 여부를 판단하여 요인분석 모형의 적합성 여부를 판단한다.

공통성(Communality)은 주성분 분석으로 추출되는 값으로, 추출된 요인들에 의해 설명되는 비율의 의미한다. 주로 공통성이 0.4 이하이면 그 값이 낮다고 판단하며, 공통성이 낮은 변수는 요인분석에서 제외하는 것이 좋다.

이에 본 연구에서는 측정도구로 개발된 변수 총 28개 중 인구통계학적 변수 7개를 제외하고, 조직문화유형 변수 16개와 컨설팅 만족도 변수 5개, 총 21개 변수에 대하여 요인분석을 실시하였고, Cronbach's α값을 통해 신뢰도를 검증하고자 하였다. 타당성과 신뢰도 분석 결과는 <표 IV-2>와 같다.

<표 IV-2> 타당성과 신뢰도 분석 결과

변수			요인적재량 (factor loading)						신뢰도 분석		
개념	요인	측정 문항	위계 문화	성과 문화	관계 문화	혁신 문화	컨설팅 만족도	공통성	Alpha if item Delet	Cronbach' α	
조직문화유형 총 20 문항	위계 문화	x12	.904					.860	.792	.877	
		x11	.857					.760	.835		
		x9	.829					.696	.858		
		x10	.777					.617	.878		
	혁신 문화	x1		.842				.838	.726	.807	
		x2		.819				.699	.807		
		x3		.750				.605	.828		
		x4		.732				.606	.613		
	성과 문화	x13			.881			.859	.721	.838	
		x16			.797			.673	.800		
		x14			.777			.635	.823		
		x15			.734			.598	.827		
	관계 문화	x5				.931		.873	.702	.832	
		x8				.841		.712	.775		
		x6				.764		.590	.821		
		x7				.721		.531	.840		
컨설팅 만족도 5문항		z1					.865	.808	.705	.807	
		z2					.800	.655	.762		
		z3					.719	.573	.768		
		z5					.685	.417	.803		
		z4					.618	.474	.801		
회전적재값	고유값		2.978	2.926	2.751	2.723	2.701				
	분산설명(%)		14.180	13.931	13.100	12.965	12.861				
	분산누적(%)		14.180	28.111	41.212	54.177	67.038				
KMO Bartlett			KMO=0.761, p=0.000								

먼저 21개 문항 5개 요인에 대한 표본의 적절성 지표인 KMO 값은 0.761로 표본 수가 적정한 것으로 나타났으며, Bartlett의 구형성 검정 결과 P값이 0.000으로 기준 값인 $P < 0.001$ 을 충족하여 유의한 것으로 나타났다.

조직문화 유형 총 20문항과 컨설팅 만족도 5문항에 대한 요인분석 결과, 모든 문항에 대하여 요인적재량이 0.5 이상이었으며, 고유값 또한 모두 기준 값인 1.0 이상을 만족하였다. 이에 전체적으로 조직문화유형과 컨설팅 만족도는 선행 연구와 동일하게 조직문화 유형은 4개의 요인으로, 컨설팅 만족도는 1개의 요인으로 추출되었다. 추출된 5개 요인은 선행 연구와 동일하게 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 성과문화, 컨설팅 만족도라고 명명하였다. 각 요인별 문항을 모두 채택하여, 최종적으로 21개 문항을 모두 분석에 사용하였다.

5개의 요인, 즉 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화, 컨설팅 만족도는 전체 문항의 약 67%의 설명력을 나타냈으며, 요인적재량의 분포는 0.618~0.904로 나타났다.

신뢰도 분석 결과, 위계문화에 대한 Cronbach's α 값이 0.877, 혁신문화 0.807, 성과문화 0.838, 관계문화 0.832로 측정변수 간의 내적 일관성이 높은 것으로 나타났다.

4.3 상관관계 분석

상관관계란 변수들의 관계를 말하는 것으로, 한 변수가 변화함에 따라 다른 변수가 어떻게 변화하는지에 대한 변화의 강도와 방향을 말한다. 주로 가설을 검정하기 전에 모든 연구가설에 사용되는 측정변수들 간의 관계의 강도를 제시하여 변수들 간의 관련성 정도를 제시하는 것이 일반적이다. 상관관계의 정도는 0에서 ± 1 사이로 나타나며, 0에 가까울수록 상관관계는 낮아지고, ± 1 에 가까울수록 상관관계는 높아진다. 즉, 절대값 1에 가까울수록 변화의 강도가 높고, 변화의 방향은 +는 정의 방향, -는 음의 방향이라고 한다. 상관관계에서 변수들 간의 관련성 정도를 판단하는 구체적 기준은 다음과 같다. 상관관계 계수값이 ± 0.9 이상의 경우 매우 높은 상관관계를 나타낸다고 말하며, ± 0.7 이상 ± 0.09 미만일 때는 높은 상관관계, ± 0.4 이상 ± 0.7 미만의 경우 다소 높은 상관관계를 보인다고 말한다. 반면 상관관계 계수 값이 ± 0.2 이상 0.4 미만의 경우 낮은 상관관계를 나타내며, ± 0.2 미만일 경우 상관관계가 거의 없다고 말한다(송지준, 2012).

이에 본 연구에서는 구성개념 간 상관관계 및 방향성을 알아보기 위해 Pearson의 이변량 상관관계 분석을 실시하였고, 그 결과는 <표 IV-3>과 같다.

<표 IV-3> 구성개념 간 상관관계 분석 결과

		혁신 문화	관계 문화	위계 문화	성과 문화	컨설팅 만족도
혁신 문화	Pearson 상관계수 (유의확률)	1				
관계 문화	Pearson 상관계수 (유의확률)	.334** (.000)	1			
위계 문화	Pearson 상관계수 (유의확률)	.382** (.000)	.308** (.000)	1		
성과 문화	Pearson 상관계수 (유의확률)	.242** (.000)	.025 (.704)	.012 (0.856)	1	
컨설팅 만족도	Pearson 상관계수 (유의확률)	.396** (.000)	.340** (.000)	.346** (.000)	.070 (.287)	1

**상관계수는 0.01수준(양쪽)에서 유의

<표 IV-3>에서 확인할 수 있는 것처럼, 대부분의 상관계수가 0.01 유의수준 하에서 유의한 것으로 나타났다. 그러나 성과문화의 경우, 혁신문화를 제외하고 관계문화, 위계문화, 컨설팅 만족도와의 상관관계에서 유의확률(p)이 각각 0.704, 0.085, 0.287로 p값이 0.05보다 크므로 상관관계가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

상관관계 분석 결과, 혁신문화는 각각 관계문화, 위계문화, 성과문화, 컨설팅 만족도와 모두 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 즉, 위계문화의 특성이 높게 나타날수록 혁신문화와 관계문화의 특성과 컨설팅 만족도 또한 높게 나타난다는 것이다. 한편, 혁신문화는 관계문화와 0.334, 위계문화와 0.382, 성과문화와 0.242, 컨설팅 만족도와 0.396의 상관계수 값을 보이고 있는데, 상관계수 값이 ± 0.2 이상 ± 0.4 미만이므로 전체적으로 다소 낮은 상관관계를 보였다.

관계문화도 혁신문화, 위계문화, 컨설팅 만족도 간에 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 다시 말해 관계문화의 특성이 높게 나타날수록 혁신문화의 특성, 위계문화의 특성, 컨설팅만족도 또한 높게 나타난다는 것이다. 마찬가지로, 위계문화는 각각 혁신문화, 관계문화, 컨설팅 만족도와의 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 성과문화는 혁신문화와만 상관관계를 보였다.

컨설팅 만족도의 경우, 성과문화를 제외한 혁신문화, 관계문화, 위계문화 간에 모두 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

하지만 전체적으로 상관관계가 있는 변수들 간의 상관계수 값이 ± 0.2 이상 ± 0.4 미만으로 전체적으로 낮은 상관관계를 나타냈다.

4.4 가설 검정 : 다중 회귀분석

본 연구에서 설정한 가설을 검정하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석은 독립변수가 종속변수에 어떠한 영향을 미치는 지를 파악하기 위해 실시하는 분석이다. 이 때 단순 회귀분석의 경우 독립변수가 1개, 종속변수가 1개 일 때 이용하는 분석이며, 2개 이상의 독립변수와 한 개의 종속변수일 때는 다중 회귀분석을 이용한다.

이에 본 연구에서는 독립변수 4개, 종속변수가 1개이므로 다중 회귀분석을 이용하여 가설을 검정하였다. 다중 회귀분석을 통한 검정 결과는 <표 IV-4>와 같다.

<표 IV-4> 가설 검정 결과 : 다중 회귀분석

가설(경로)		표준 오차	표준화 계수	t값	p	공차 한계	채택 여부
혁신문화	→	.067	.259	3.855	.000	.849	채택
관계문화	→ 컨설팅	.072	.196	3.115	.002	.812	채택
위계문화	→ 만족도	.071	.186	2.890	.004	.932	채택
성과문화	→	.046	.000	.005	.996	.932	기각
R=.484, R ² =.234, 수정된 R ² =.220, F =17.316, P=.000, Durbin-Watson = 1.959							

p<0.05 수준에서 유의함.

한편 다중 회귀분석에서 독립변수끼리 높은 상관관계가 있을 경우, 다중공선성이 발생할 가능성이 높기에 반드시 체크해야하는 내용이다. 다중공선성은 주로 공차(Tolerance) 값을 기준으로 0.1 이하 일 때는 다중공선성에 문제가 있는 것으로 판단한다. 다중공선성이 발생할 경우 이를 해결해야 하는데, 주로 독립변수 하나를 제거하거나, 설문지를 추가로 더 수집하여 표본의 수를 늘림으로 다중공선성을 희석시키는 방법을 이용한다. 본 연구에서 다중공선성 분석 결과, 4개 독립변수의 공차한계 값이 모두 0.1보다 높게 나타나 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 타나났다.

또한 <표 IV-4>에서 F값이 17.326, 유의확률이 0.000($p < 0.05$)으로 회귀선의 모델이 적합한 것으로 나타났으며, Durbin-Watson은 1.959로, 그 값이 2에 가깝고 0 또는 4와 가깝지 않아 잔차들 간에 상관관계가 없으므로 본 연구의 회귀모형이 적합하다고 할 수 있다. 또한 R값이 0.484로 나타났는데, 이는 독립변수와 종속변수 간의 상관관계를 나타내는 것으로, 두 변수 간에는 다소 높은 상관관계를 보였다. 이어 R^2 값은 0.234로, 이것은 독립변수인 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 성과문화가 종속변수인 컨설팅 만족도에 대한 전체 설명력을 나타내는 것이다. 즉, 1개의 종속변수에 대한 4개 독립변수의 전체 설명력은 23.4%로 비교적 낮게 나타났다.

기업의 조직문화 유형별로 각각 컨설팅만족도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1~1-4의 검정 결과를 각각 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

먼저 혁신문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1의 검정결과, t값이 3.855로 ± 1.96 보다 크고, 유의확률은 0.000($p < 0.05$)으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 1은 채택되었다. 즉, 혁신문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

두 번째, 관계문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 1-2의 검정결과, t값이 3.115로 ± 1.96 보다 크고, 유의확률은 0.000($p < 0.05$)으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 2 또한 채택되었다. 즉, 관계문화도 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

세 번째, 위계문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 1-3의 검정 결과, t값이 2.890으로 ± 1.96 보다 크고, 유의확률은 0.000($p < 0.05$)으로 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 3 역시 채택되었다. 즉, 위계문화 또한 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막 네 번째인 성과문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설 1-4의 검정 결과, t값이 0.005, 유의확률이 0.996($p < 0.05$)으로 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 가설 4는 기각되었다. 즉, 성과문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이와 같이 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 4개의

연구가설 중 가설 1-1, 1-2, 1-3은 채택되었으며, 가설 1-4는 기각되었다.

결론적으로, 가설 1-4는 기각되었지만, 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 전반적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되어 가설 1도 채택되었다.

<표 IV-5>는 본 연구의 실증분석을 통한 가설 검정 결과에 대한 요약 내용이다.

<표 IV-5> 가설 검정 결과 요약

No	연구 가설	채택여부
1	기업의 조직문화 는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1	기업의 혁신문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2	기업의 관계문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택
1-3	기업의 위계문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	기각
1-4	기업의 성과문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이다.	채택

V. 결 론

5.1 연구결과의 요약 및 시사점

본 연구는 컨설팅 수진 경험이 있는 중소기업을 대상으로 하여 컨설팅 수진기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보고자 하였다. 이를 위해 기업의 조직문화 유형을 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 성과문화 4개로 구분하고, 컨설팅 수진기업에 재직 중인 기업의 구성원들이 인식하는 조직문화 유형별로 컨설팅 만족도와 어떤 영향 관계가 있는지를 실증분석을 통해 살펴보고자 하였다.

이에 본 연구에서는 위에서 언급한 기업의 조직문화를 유형별로 4가지를 나눠 독립변수로 제시하고, 컨설팅 만족도를 종속변수로 하여 연구모형을 설정하고, 가설을 세운 뒤 회수한 설문에 대한 실증분석을 진행하였다. 이어서 각 변수들의 타당성과 신뢰도를 검정하고, 변수들 간의 상관관계를 분석한 후, 다중 회귀분석을 통해 최종적으로 본 연구의 가설을 검정하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 혁신문화가 컨설팅 만족도에 어떠한 영향 관계가 있는지에 대한 실증분석 결과, 혁신문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 관계문화가 컨설팅 만족도에 어떠한 영향 관계가 있는지에 대한 실증분석 결과, 관계문화 또한 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 위계문화가 컨설팅 만족도에 어떠한 영향 관계가 있는지에 대한 실증분석 결과, 위계문화도 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

넷째, 성과문화가 컨설팅 만족도에 어떠한 영향 관계가 있는지에 대한 실증분석 결과, 성과문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설이 유의확률기준 5%를 충족하지 못하여 기각되었다.

결론적으로 기업의 조직문화 유형별 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한

4개의 연구 가설 중 3개가 채택되었으며, 1개가 기각되었다.

성과문화의 경우, 목표설정과 계획수립, 능률적인 과업달성, 성과에 대한 보상의 가치를 주로 강조하는 것이 특징이다(Zammuto & Krakower, 1991) 이러한 성과문화의 특징을 보았을 때, 본 연구에서 제시한 컨설팅 만족도에 5가지에 항목에 대하여 전체적인 만족도 평가가 성과문화의 구성원들에게는 유의한 영향을 주지 않은 것으로 여겨진다.

비록 성과문화에 대한 가설은 기각되었지만, 전반적으로 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있었다.

본 연구결과의 시사점은 다음과 같다.

본 연구는 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 대해 조직문화의 유형을 가지고 접근했다는 점이다. 그 동안의 컨설팅 만족도에 관한 기존 선행연구에서는 대부분 경영컨설팅 전반, 컨설팅 기관이나 컨설턴트의 역량, 컨설팅 서비스 품질, 그리고 CEO나 컨설팅 수진기업의 참여도를 독립변수로 하여 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구가 대부분이었다. 한편 컨설팅 수진 기업의 특성이 컨설팅 만족도에 미친다는 연구와 함께 컨설팅 만족도를 높이기 위해 컨설팅 수진기업의 특성을 살펴봐야 한다고 언급한 연구도 있었지만, 좀 더 구체적인 측면에서 기업의 조직문화를 독립변수로 하여 컨설팅 만족도를 연구한 자료는 어디에서도 찾을 수 없었다.

연구 결과를 통해 밝혀진 것처럼, 기업의 조직문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히나 각 조직문화 유형별로 동기부여 요인과 중요시 여기는 부분들이 차이가 있어, 이러한 요인들이 컨설팅 만족도를 높이거나 낮추는 데 유의한 영향을 줄 수 있음을 알 수 있었다. 앞서 많은 선행연구에서 컨설팅 만족도는 컨설팅의 재이용과 컨설팅 결과물의 활용도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 앞으로 컨설턴트가 어떤 기업의 컨설팅을 진행하게 될 경우, 기업의 조직문화 유형에 대한 이해를 바탕으로 컨설팅 만족도를 높일 수 있는 적절한 전략을 구체적으로 모색해볼 필요가 있다.

5.2 연구의 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 결과에 대한 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 243개의 표본을 대상으로 분석하였기에 연구결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 비록 컨설팅을 수진한 중소기업을 대상으로 실시하였으나, 우리나라 중소기업이 약 340만개(통계청, 2013년 기준) 업체 정도임을 감안했을 때, 243개 자료 분석을 통해 결과를 일반화하는데 무리가 있다.

둘째, 본 연구의 표본 선정에 있어서 컨설팅을 수진한 기업체의 구성원들을 대상으로 했기 때문에 조직문화 유형별 특성이 컨설팅 만족도에 미치는 결과를 일반화하기 어렵다. 특정 조직문화 유형의 특성이 강한 기업체 구성원의 설문 응답 비율이 너무 높거나, 또는 너무 낮게 나타날 경우 기업의 조직문화 유형별로 컨설팅 만족도에 미치는 결과를 일반화하기에는 한계가 있다. 특히나, 본 연구에서 기업의 성과문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설이 기각된 것은 이와 같은 결과로 파악된다.

셋째, 본 연구에서는 기업의 조직문화 유형별 특징이 컨설팅 만족도 요소 중 어떠한 부분에 유의한 영향을 미치는 지를 파악하지 못했다. 본 연구에서 컨설팅 만족도와 관련하여 5가지 부분으로 나누어 설문을 조사하였으나, 시간의 제약으로 인해 기업의 조직문화 유형별로 전체적인 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 대해서만 분석을 진행하였다.

본 연구의 한계점과 관련하여 향후 연구 방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 표본의 수를 확대하여 기업의 조직문화 유형별 특성이 컨설팅 만족도에 어떠한 영향을 미치는 지 연구해볼 것을 제안한다. 그러면 본 연구 결과에서보다 좀 더 일반화된 결과를 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 기업의 조직문화 유형을 사전에 파악한 뒤 설문을 통하여 각각 4개의 조직문화 유형별 표본의 수를 동일하게 맞추어 분석해 볼 것을 제안한다. 그러면 각 기업의 조직문화 유형별로 어떠한 유형이 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 지를 좀 더 구체적으로 살펴볼 수 있을 것이다.

셋째, 컨설팅 만족도에 대한 요소를 좀 더 구체화하여 연구해볼 것을 제안한다. 기업의 조직문화 유형별로 컨설팅 만족도에 미치는 구체적인 요인들을

파악한다면 실제 컨설팅을 진행하는 컨설턴트들에게 많은 도움이 될 것이다.

넷째, 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 다양한 요인들을 조절 또는 매개변수로 활용하여 연구해보기를 제안한다. 기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미친다고 했을 때, 어떤 통제 요인이 제공되었을 때 컨설팅 만족도를 더 높일 수 있는지에 대해 알아볼 필요가 있다고 여겨진다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강홍구(2001), “조직문화가 의료사회사업서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구”, 연세대학교 대학원, 박사학위논문.
- 권용만, 신형재, 한용석(2009), “윤리적 의사결정이 조직성장에 미치는 영향에 관한 연구 : 조직문화 조절효과를 중심으로”, 『대한경영학회 학술 발표대회 발표논문집』, 2009(1), 893-911.
- 김경동(1985), 『현대의 사회학』, 서울: 박영사.
- 김병섭, 박광국, 조경호, (2003), 『조직의 이해와 관리』, 서울: 대영문화사.
- 김영애(2014), “조직문화가 지식경영활동 및 업무효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 김영현(2014), “조직문화와 조직유효성과의 관계 연구: 공유리더십의 조절효과를 중심으로”, 경희대학교 대학원, 박사학위논문.
- 김용성(2011), “中小企業컨설팅 支援事業의 成功要因에 關한 研究: 쿠폰제 컨설팅 지원 사업을 중심으로”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 김익성(2006), 『중소기업의 경쟁력 향상을 위한 컨설팅의 역할과 중소기업컨설팅 발전전략 연구』, 서울: 중소기업연구원.
- 김익성(2008), “중소기업 컨설팅이 경영성장에 미치는 영향분석”, 『한·독사회과학논총』, 18(1), 159-186.
- 김재영(1999), 『정부출연 연구기관의 조직문화 특성』, 서울: 한국과학기술평가원.
- 김정민(2015), “PM컨설턴트의 역량이 컨설팅성과와 만족도에 미치는 영향 연구: 수진기업의 참여도에 대한 조절효과 중심으로”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 김호섭, 박천오(2002), “한국 행정문화 연구의 동향과 과제”, 『Journal of

- Korean Culture』, 3, 1-12.
- 김호정(2002), “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『한국행정학회』, 36(4), 87-105.
- 김홍규(2012), “소기업과 중기업에 있어서 리더십과 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”, 동명대학교대학원, 석사학위논문.
- 나도성(2015), 『한국 컨설팅 시장의 이론과 실제(I): 방법론의 개발과 활용』, 한성대학교출판부.
- 남상익(2009), “컨설팅 지원사업이 기업의 혁신활동에 미치는 영향에 대한 연구”, 경성대학원 경영대학원, 석사학위논문.
- 도운섭(1999), “행정조직문화유형에 따른 관료행태의 실증적 분석”, 『한국행정논집』, 11(2), 287-302.
- 도운섭(2006), “조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석 : 문화관광부를 대상으로”, 『한국거버넌스학회보』, 13(2), 271-290.
- 류병곤(2011), “조직문화와 조직문화가 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에 미치는 조절효과 연구”, 단국대학교 대학원, 석사학위논문.
- 문효승(2012), “중소기업 참여의지가 컨설팅 성과와 재이용에 미치는 요소에 관한 연구”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 박내희(2002), 『조직행동론』, 서울: 박영사.
- 박노윤(1997), “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구”, 『경영학 연구』, 26(2), 303-329.
- 박동수, 김철의(2008), “조직문화, CEO 리더십과 조직혁신과의 관계: 지방공기업을 중심으로”, 『인사관리연구』, 32(4), 85-124.
- 박정호(2013), “컨설팅 성과 고도화 요인이 컨설팅 만족도와 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증연구”, 숭실대학교 중소기업대학원, 석사학위논문.
- 박호란(2015), “컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도와 성과에 미치는 영향 연구”, 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 배복태(2015), “중소 IT서비스 기업의 리더십과 조직문화 간 비적합성의 조절 역할을 중심으로 한 이직의도에 관한 실증 연구”, 숭실대학교 대학

- 원, 박사학위논문.
- 백기복(2012), 『조직행동연구』, 서울: 창민사.
- 서인덕(1986), “한국기업의 조직문화유형에 관한 연구”, 『조직과 인사관리연구』, 10, 103-133.
- 설동훈, 안청시(1994), “사회적 환경의 변화와 조직문화”, 『사회과학과 정책연구』, 17(1), 7-31.
- 손영우(2014), 네이버 지식백과, 심리학용어사전, 한국심리학회.
- 송지준(2012), 『논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법』, 파주: 21세기사.
- 신상복(2012), “경영컨설팅 서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에 관한 연구”, 동명대학교대학원, 박사학위논문.
- 신진규(1999), “백화점 서비스 품질의 평가와 만족 및 거래의도에 관한 연구”, 울산대학교 경영대학원, 석사학위논문.
- 심중섭(2012), “중소기업 컨설팅이 기업에 미치는 만족도와 성과에 관한 연구”, 한양대학교 기업경영대학원, 석사학위논문.
- 육현영(2013), “중소기업 컨설팅의 핵심요소가 컨설팅 성과에 미치는 영향: 정부지원 중소기업 컨설팅을 중심으로”, 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 이영민, 이수영(2008), “기업의 인적자원 환경이 재직자의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향”, 『기업교육연구』, 10(2), 59-78.
- 이영주(2015), “임파워먼트의 조절효과에 따른 미용서비스산업 종사자의 조직유효성”, 서경대학교 대학원, 박사학위논문.
- 이유재(1997), “고객만족 형성과정의 제품과 서비스 간 차이에 대한 연구”, 『소비자학연구』, 8(1), 101-118.
- 이유재, 김우철(1998), “물리적 환경이 서비스 품질 평가에 미치는 영향에 관한 연구”, 『마케팅연구』, 13(1), 61-86.
- 이인수, 유연우(2012), “컨설팅 산출물과 컨설팅 만족도를 매개로한 컨설팅 활용도에 미치는 성과 영향요인에 관한 실증연구”, 『디지털정책연구』, 10(3), 59-68

- 이정주(2005), “지방공기업에서의 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 지하철 공사의 사례”, 『지방정부연구』, 9(4), 71-93.
- 이제운(2011), “조직문화유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공항 운영 공기업을 대상으로”, 서울대학교 행정대학원, 석사학위논문.
- 이지현(2015), “컨설팅 서비스 품질이 컨설팅 만족도 및 재이용 의도에 미치는 영향에 관한 연구”, 한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 이학중, 박헌준(2008), 『조직행동론』, 서울: 법문사.
- 장용선, 문형구(2008), “조직문화 연구의 동향과 과제”, 『인사·조직연구』, 16(1), 65-114.
- 전국경제인연합회(2010), “중소기업 경영애로 해소를 위한 경영컨설팅 활성화 방안”, 『LSC Report』, 24.
- 전기수(2009), “중소벤처기업 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 실증 연구”, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 전희진(2015), “중소기업 컨설팅 시장규모 증가추세”, 『아시아투데이』, 인터넷 기사, 2015. 3. 27.
- 정동섭, 송경수, 류태모, 박재희(2006), 『조직행동』, 서울: 삼영사.
- 정성호(1991), “한국행정 연구에 있어서 문화심리적 접근의 평가”, 『한국행정학보』, 25(3), 707-726.
- 정수진, 김양호, (2005), 『현대조직행동론』, 서울: 삼우사.
- 조운익(2011), “中小企業컨설팅의 서비스 品質과 満足度分析: 중소기업 협업 컨설팅을 중심으로”, 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원, 석사학위논문.
- 조희경(2013), 『기업의 조직문화와 구성원들의 직무만족 및 조직몰입』, 세종: 한국직업능력개발원.
- 중소기업기술정보진흥원(2011), 『컨설팅산업 현황 분석 및 활성화 방안연구』.
- 차윤석(2012), “조직문화와 성과간의 관계에 대한 고찰”, 『한국산학기술학회 논문지』, 13(5), 2054-2062.

- 채서일(2001), 『사회과학조사방법론』, 서울: 비엔엠북스.
- 최소연(2015), “조직문화가 조직성과에 미치는 영향력 연구: 공공복지조직과 민간 지역사회복지관 비교를 중심으로”, 건국대학교 대학원, 박사학위논문.
- 최윤경(2011), “고객이 선호하는 부동산중개서비스 품질요인 결정에 관한 연구”, 국민대학교 대학원, 석사학위 논문.
- 최종영(2010), “쿠폰제 컨설팅 지원사업 성과에 관한 연구”, 배제대학교 컨설팅 대학원, 석사학위논문.
- 한봉주(2010), “조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로”, 서울산업대학교 IT정책정문대학원, 박사학위논문.
- 한주희, 황원일, 박석구(1997), “조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구”, 『인사·조직연구』, 5(2), 95-134.
- 황상재(1999), “방송3사의 조직문화 유형과 조직 효과성에 관한 연구”, 『한국방송학보』, 13, 389-419.
- 통계청, <http://kostat.go.kr>

2. 국외문헌

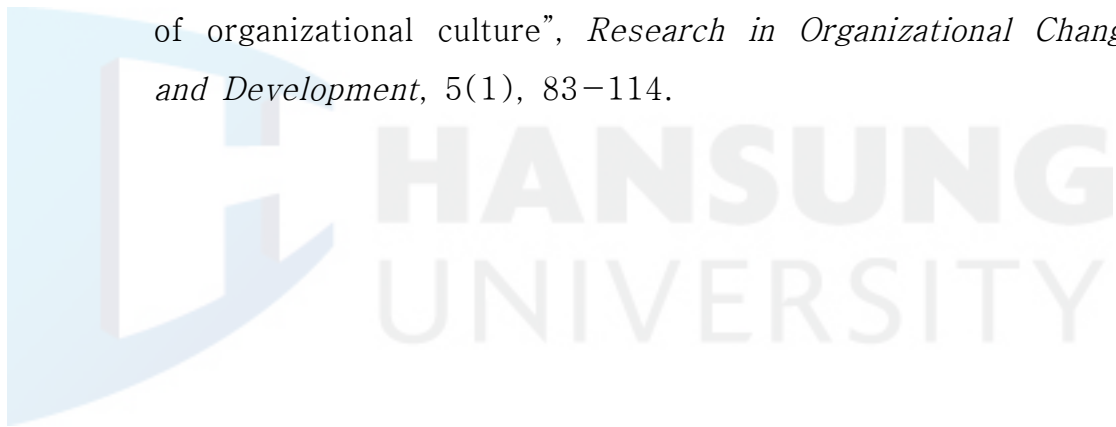
- Bendall-Lyon, D. & Powers, T. L.(2004), “The impact of structure and process attributes on satisfaction and behavioral intentions”, *Journal of Services Marketing*, 18(2), 114–121.
- Churchill, G. A., Jr. & C. S.(1982), “An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, 19(November), 491–504.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A.(1982), *Corporate culture: The rites and rituals of organizational life*, Addison Wesley.
- Denison, D. R.(1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, NY: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M.(1991), “Organizational culture and organizational development: A competing values approach”, *Research in Organization Change and Development*, 5(1), 1–21.
- Ellis, S., & Arieli, S.(1999), “Predicting intentions to report administrative and disciplinary infractions: Applying the reasoned action model”, *Human Relations*, 52(7), 947–967
- Engel, J. F., & Blackwell, R. D.(1982), *Consumer Behavior*, 4th ed., CBS College Publishing.
- Ernest, R. C.(1985), “Corporate cultures and effective planning”, *Personnel Administrator*, (March), 49–60.
- Fornell, C.(1988), “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience”, *Journal of Marketing*, 56(Jan), 6–21.
- Goffee, R. & Jones, G.(2000), *Managing People*, Harvard Business Review Paperback.
- Handy, C.(1978), *Gods of management: How they work, and why they will fail*, Souvenir Press.

- Harrison, R.(1972), *Understanding your organization's character*, 50(May/June), Harvard Business Review.
- Hass, J. E., Hall, R. H., & Johnson, N. J.(1996), "Toward an empirically derived taxonomy of organizations", In R. V. Bowers(Ed.), *Studies on behavior in organizations: A research symposium*, Athens: University of Georgia Press, 157–180.
- Hofstede, G. H.(1984), *Culture's Consequences: International Differences in Work–Related Values*. Newbury Park, Sage Publications. Inc.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. & Sanders, G.(1999), "Measuring organizational culture", *Administrative Science Quarterly*, 35, 286–316.
- Howard, J. A., & Sheth, J. N.(1969), *The theory of buyer behavior*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Hunt, H. K.(1977). "Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction", *Marketing Science Institute*. Master dissertation, Cambridge, 72–91.
- Jones, G. R.(1983). "Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective", *Administrative Science Quarterly*, 454–467.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., & Serpa, R.(1985), *Gaining control of the corporate culture*, Jossey Bass.
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J.(1994). "Levels issues in theory development, data collection, and analysis", *Academy of Management Review*, 19, 195–229.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L.(1992), *Corporate culture and performance*, NY: The Free Press.
- Louis, M. R.(1980), "Surprise and sense making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings", *Administrative Science Quarterly*, 25, 226–251.

- Lurie, I., & Riccucci, N. M.(2003), "Changing the Culture of Welfare Offices: From Vision to the Front Lines", *Administration & Society*, 34(6), 653–677.
- Martin, J.(2002), *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nunnally, J. & Bernstein, I.(1994), *Psychometric Theory*, 2nd ed., NY: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L.(1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decision", *Journal of Marketing Research*, November, 460–469.
- Ouchi, W. G.(1980), "Markets, bureaucracies, and clans", *Administrative Science Quarterly*, 129–141.
- Ouchi, W. G.(1981), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*, NY: Aven.
- Parker, R., & Bradley, L.(2000), "Organization culture in the public sector: Evidence from six organization", *International Journal of Public Sector Management*, 13(2), 125–141.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H.(1982), *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, NY: Harper and Row.
- Peterson, M., & Wilson, J.(1998), "A culture–work–health model: A theoretical perspective", *American Journal of Health Behavior*. 22(5). 378–390.
- Pettigrew, A. M.(1979), "On Studying Organizational Culture", *Administrative Science Quarterly*, 24, 570–581.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R.(1984), "Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice", *Managing organizational transitions*, Homewood, IL: Dow Jones–Irwin, 295–313.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R.(1985), "The transformation of

- organizational cultures: A competing values perspective", *Organizational Culture*, 315–334.
- Quinn, R. E.(1988), *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, Jossey Bass.
- Reichheld FF & Sasser WE jr.(1990), "Zero Defection: quality comes to services", *Harvard Business Review*. 105–111.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M.(2013), *Organizational behaviour*, Pearson Higher Education AU.
- Ruggels, R.(1998), "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", *California management Review*, 40(3), 80–90.
- Saffold, G. S.(1988), "Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond strong culture", *Academy of Management Review*, 13(4), 546–558.
- Sathe, V.(1983), "Implications of corporate culture: A manager's guide to action", *Organizational Dynamics*, 12(2), 5–23.
- Schein, E. H.(1983), "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*, Summer, 13–28.
- Schein, E. H.(1985), "Organizational Culture and Leadership", San Francisco: Jossey–Bass.
- Schultz, M. & Hatch, M. J.(1996), "Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies", *The Academy of Management Review*, 21(2), 529–557
- Sethia, N. K., & Von Glinow, M. A.(1985), "Arriving at four cultures by managing the reward system", *Gaining Control of the Corporate Culture*, 400–420.
- Smircich, L.(1983), "Concept of cultural and organizational analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 344–345.
- Tesluk, P. E., Farr, J.L, & Klein, S. A.(1997), "Influences of

- organizational culture and climate on individual creativity”,
Journal of Creative Behavior, 31(1), 27–41.
- Tunstall, W. B.(1983). “Culture transition at AT and T sloan”,
Management Review, 25(1), 15–26.
- Tyler, Edward B.(1871), *Primitive Culture*. London John Murray & Co.
- Vuuren, M., de Jong, M. D. T., & Seydel. E. R.(2007), “Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment”, *Corporate Communications*, 12(2), 116–128.
- Wiener, Y., & Vardi, Y.(1990), “Relationships between organizational culture and individual motivation–A conceptual integration”,
Psychological Reports, 67(1), 295–306.
- Zammuto, R., & Krakower, J.(1991), “Quantitative and qualitative studies of organizational culture”, *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 83–114.



부록: 설문지

기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사합니다.

본 설문지의 항목들은 컨설팅 수진 경험이 있는 기업을 대상으로 ‘기업의 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향’에 관한 연구를 위해 작성된 것입니다.

본 설문지의 각 질문에는 정답이 없으며, 질문을 읽고 난 후 가장 먼저 떠오르는 내용에 표기해주시면 됩니다. 설문에 대한 귀하의 응답은 본 연구에 귀중한 연구 자료가 되오니, 모든 질문에 빠짐없이 답변해 주시기를 부탁드립니다.

귀하께서 응답해주신 모든 내용은 통계법 13조 및 14조에 의거하여 비밀이 보장되며, 익명으로 실시되어 작성자의 신상이나 특정조직에 관한 사항이 절대 드러나지 않습니다. 귀하의 응답 내용은 오직 본 연구의 목적 이외에는 일체 사용되지 않음을 약속드립니다.

여러 가지 업무로 바쁘신 가운데 귀중한 시간을 할애하여 본 설문에 응해주신 것에 대해 깊은 감사를 드리며, 귀하와 귀사의 무궁한 발전을 기원합니다.

2015년 10월

- 지도 교수 : 나도성(한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 교수)
- 연 구 자 : 윤혜란(한성대학교 지식서비스&컨설팅 대학원 석사과정)
- 문 의 : 010-3579-9687, yhr0809@naver.com (연구자 : 윤혜란)

I. 귀사의 조직문화에 관한 질문입니다. 귀하의 의견에 가장 가까운 답변에 표기(✓ 또는 O)해 주시기 바랍니다.

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다

설 문 항 목		답변표시란				
1	우리 회사는 늘 창의성과 혁신성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
2	우리 회사는 성장을 위한 외부의 지원 및 자원의 획득을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
3	우리 회사는 구성원들이 자유롭게 의견을 개진하도록 유도한다.	①	②	③	④	⑤
4	우리 회사는 늘 새로운 것에 대한 도전을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
5	우리 회사는 가족적인 인간관계를 강조한다.	①	②	③	④	⑤
6	우리 회사는 구성원 개개인의 역량개발을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
7	우리 회사는 참여와 합의, 집단의 사기와 응집성을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
8	우리 회사는 상호 협조적이며 서로에 대한 신뢰감이 높다.	①	②	③	④	⑤
9	우리 회사는 통제와 내부정비를 통한 안정에 초점을 둔다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 회사는 모든 일에 문서화와 보안 관리의 책임을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
11	우리 회사는 업무 수행에 정해진 규칙과 규율을 엄격히 준수한다.	①	②	③	④	⑤
12	우리 회사는 엄격한 결재과정을 통한 부서 전체의 통제를 중시한다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 회사는 일의 능률과 효율을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
14	우리 회사는 명확한 계획의 수립과 목표설정을 중시한다.	①	②	③	④	⑤
15	우리 회사는 실적 위주의 평가를 한다.	①	②	③	④	⑤
16	우리 회사는 목표 달성이 주된 관심사이다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 귀사가 제공받은 컨설팅의 만족도에 관한 질문입니다. 귀하의 의견에 가장 가까운 답변에 표기(✓ 또는 O)해 주시기 바랍니다.

① 매우 불만	② 불만	③ 보통	④ 만족	⑤ 매우 만족
---------	------	------	------	---------

	설 문 항 목	답변표시란				
1	컨설턴트 능력	①	②	③	④	⑤
2	컨설팅 결과물	①	②	③	④	⑤
3	컨설팅 계약기간 준수	①	②	③	④	⑤
4	컨설팅 완료 후 사후관리	①	②	③	④	⑤
5	컨설팅 결과물의 경영여건에 대한 적합성	①	②	③	④	⑤

III. 마지막으로 귀하와 귀사의 일반적인 사항을 파악하기 위한 질문입니다. 해당사항에 빠짐없이 표기(✓ 또는 O)해 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상 ⑤ 60대 이상
3. 귀하의 학력은? ① 고졸이하 ② 전문대졸 이하 ③ 대졸 이하 ④ 대학원 석사졸업 이하 ⑤ 박사 이상
4. 귀하가 현재 업종에 종사한 기간은 얼마입니까? ① 3년 미만 ② 3~5년 ③ 6~9년 ④ 10~19년 ⑤ 20년 이상
5. 귀사의 설립 연수는 얼마나 됩니까? ① 5년 미만 ② 5~9년 ③ 10~14년 ④ 15~19년 ⑤ 20년 이상
6. 귀사의 업태는? ① 제조업 ② 비제조업
7. 귀사의 종업원 수는 몇 명입니까? (정규직, 비정규직 포함) ① 50명 미만 ② 50~99명 ③ 100~199명 ④ 200~299명 ⑤ 300명 이상

바쁘신 와중에도 설문에 응해주시고, 성의껏 답변해 주셔서 감사합니다. -

ABSTRACT

A Study on the impact of Organizational Culture in Enterprises on Consulting Satisfaction

Yoon, Hye Ran

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

The global consulting market has been constantly growing. The convergence of technologies, the profession of management and complex phenomena have lately occurred in many industries, yet a lot of companies can not solve overarching problems in management. Consequently the demand for consulting services to overcome difficulties in business management is increasing more and more.

Also in Korea, many companies are using management consulting for adaptation to changes in the business environment such as Green Management and Corporate Social Responsibility(CSR), Free Trade Agreement(FTA), and for innovation like as improvement of management and productivity improvement.

All these situations show that lots of companies are continually requiring management consulting to improve their competitiveness, and management consulting becomes a important factor for the development of enterprises. In this regard, many previous studies have already shown

that customer satisfaction in consulting, i.e. consulting satisfaction, has a significant impact on continuous use of consulting and utilization of consulting outcome. Therefore, consultants should find out the various ways to improve consulting satisfaction.

In any community or organization that humans belong to is always formed culture no matter what type of the culture it is. When it is defined organizational culture as “spiritual values shared within the organization that make members of the organization interpret and act on a variety of situations”(Son, 2014), organizational culture must be an important factor impacting the results of the organization. But it is known that there have not been enough studies on the impact of the organizational culture.

Moreover, previous studies on the factors influencing consulting satisfaction were mainly on ability of consulting organization or consultants, consulting service quality and the participation of enterprises in the consulting process and so on. But I could not find any research on the impact of organizational culture in enterprises on consulting satisfaction in many studies on the characteristics of enterprises.

So I wanted to find out through this study whether organizational culture in enterprises has a significant impact on consulting satisfaction. Also, when it is proved that organizational culture in enterprises has a significant impact on consulting satisfaction, I intended to present consultants some implications for consulting service.

In this research, based on previous studies, I divided organizational culture in enterprises into four types to find out characteristics of organizational culture. Four types are as follows : innovation culture, relational culture, hierarchical culture and performance culture. Then I designed a research model and formulated the main hypothesis that organizational culture in enterprises would have a significant impact on

consulting satisfaction and also formulated four sub-hypothesis about four types of organizational culture. Finally I tested the hypothesis through the empirical analysis with data collected from questionnaire survey.

The results of this study can be summarized as follows. Among four hypothesis on four types of the organizational culture in enterprises, I proved that three cultures, i.e. innovation culture, relational culture and hierarchical culture had a significant impact on consulting satisfaction. On the contrary, it was proven that performance culture did not have a significant impact on consulting satisfaction. although the hypothesis on performance culture was rejected, I could find out that organizational culture in enterprises generally has a significant impact on consulting satisfaction.

This result shows that it makes a difference in consulting satisfaction depending on how consultants handle according to types of organizational culture in enterprises while performing consulting services. Therefore it offers some implications to consultants that they should figure out characteristics for each type of the organizational culture in enterprises and should establish appropriate strategy in order to improve consulting satisfaction of the company performing consulting services.

Keywords: Management Consulting, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Organizational Culture, Consulting Satisfaction, Consultant,