

박 사 학 위 논 문

조직문화가 컨설팅 만족도 및 경영성과에
미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅 이해도 및 참여도에 대한 조절변수를 기준으로-

2019년

한성대학교 대학원

스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공

박 범 석

박 사 학 위 논 문
지도교수 김상봉

조직문화가 컨설팅 만족도 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

—컨설팅 이해도 및 참여도에 대한 조절변수를 기준으로—

A Study on the Effect of Organizational Culture on
Consulting Satisfaction and Business Performance : Based on
the control variables of consulting understanding and
participation

2018년 12월 일

한성대학교 대학원

스 마 트 융 합 컨 설 텅 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 텅 전 공

박 범 석

박 사 학 위 논 문
지도교수 김상봉

조직문화가 컨설팅 만족도 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

-컨설팅 이해도 및 참여도에 대한 조절변수를 기준으로-

A Study on the Effect of Organizational Culture on
Consulting Satisfaction and Business Performance : Based on
the control variables of consulting understanding and
participation

위 논문을 컨설팅학 박사학위 논문으로 제출함

2018년 12월 일

한성대학교 대학원

스 마 트 융 합 컨 설 텅 학 과

스 마 트 융 합 컨 설 텅 전 공

박 범 석

박범석의 컨설팅학 박사학위 논문을 인준함

2018년 12월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

심 사 위 원 _____ 인

국 문 초 록

조직문화가 컨설팅 만족도 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구

- 컨설팅 이해도 및 참여도에 대한 조절변수를 기준으로 -

한 성 대 학 교 일 반 대 학 원
스 마 트 융 합 컨 설 팅 학 과
스 마 트 융 합 컨 설 팅 전 공
박 범 석

컨설팅분야는 이제 어느 정도 안정화 및 세분화를 통해 다양한 컨설팅 기법이 개발되어 왔다. 또한 본 논문에서 연구하고자 했던 조직문화가 컨설팅 만족도 및 경영성과에 미치는 영향에 대한 연구도 많은 연구자들에 의해 검증해왔다. 이러한 검증과 이론들은 많은 컨설팅 성과에 많은 도움을 주었으나, 뭔가 아쉬움이 남아 있는 부분이 있다. 그것은 고객의 눈높이와 컨설턴트의 눈높이가 다른 경우를 많이 보았다는 것이다. 눈높이가 다름으로 인해 컨설팅이 실패로 끝나는 경우와 성과가 낮게 나타나는 경우를 여러 컨설팅 경험을 통해 경험하게 되었다. 그러면 서로간의 눈높이를 어떻게 맞추는 방법이 있을까하는 궁금증에서 본 연구를 진행하게 된 동인이다.

일부 심리학분야에서는 개인의 성향을 불기질, 흙기질, 공기기질, 물기질 등으로 구분하기도 하듯이, 조직의 기질도 혁신문화, 관계문화, 시장문화, 위계문화 등으로 많은 선행연구에서 연구되어졌다. 이러한 각각의 문화는 기업마다 고유의 업무 관행이 나타나고, 이러한 관행은 조직의 기질로 나타나기도 하였다. 그렇다면 이러한 조직의 기질은 어떠한 성향을 가지고 있고, 어떠한

방식으로 업무를 수행하며, 어떠한 조직의 분위기를 만들어 가는지와 이렇게 형성된 조직기질에 대응되는 컨설턴트는 일방적으로 컨설턴트가 주도하면 성과가 나오는지 아니면 조직 기질별로 달리 대응하여야 하는 방법이 있는지 있다면 어떠한 방법이 있는지 그리고 우선순위를 어디에 두어야 하는지에 대하여 연구하고자 하는 것이다.

2단계의 설문(1단계는 가설검증, 2단계는 쌍대비교)과 4단계의 분석(1단계 모형유의성 검정, 2단계 조절된 매개효과 검정, 3단계 쌍대비교를 통한 중요도 분석, 4단계 상황대응 분석)을 통해 유의성을 확인하였으며, 조절된 매개효과가 있다는 검정결과를 기반으로 쌍대비교 및 상황대응 분석을 실시하였다.

조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량은 매개하며, 컨설팅 참여도 및 이해도는 조절한다는 결과를 확인 하였다. 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량이 매개하는지와 컨설팅 참여도 및 이해도가 조절하는지에 대한 조절된 매개효과 검정결과 유의한 결과가 나타났다.

유의성 검정결과를 기반으로 2차 설문 및 조사에서 중요도 등가를 제외하지 않은 조직문화에서는 혁신문화(0.365), 관계문화(0.363), 위계문화(0.101), 시장문화(0.171) 순으로 중요하게 인식하고 있다. 컨설팅 서비스품질 평가요소에 대한 분석결과를 보면 신뢰성(0.284), 혁신성(0.274), 공감성(0.153), 유형성(0.152), 대응성(0.137)의 순으로 가중치가 평가되었다. 설턴트 역량 평가요소에 대한 분석결과를 보면 지식(0.342), 일반(0.327), 능력(0.199), 자세(0.132)의 순으로 가중치가 평가되었다.

중요도 중 같은 값을 제외하여 정제한 데이터를 이용하여 마지막으로 조직문화 유형별 상황대응 중요도 분석 결과를 살펴보면 조직문화의 하위항목은 관계문화(1,032점), 시장문화(937점), 혁신문화(656점), 위계문화(225점)의 순으로 나타났고, 컨설팅 서비스 품질 하위항목은 대응성(5,579점), 공감성(4,770점), 혁신성(4,568점), 신뢰성(3,089점), 유형성(3,057점) 순으로 나타났으며, 컨설턴트 역량은 지식(3,900점), 능력(3,169점), 자세(2,565점), 일반(2,153점)의 순으로 나타났다. 이러한 결과는 조직문화에서는 관계문화가 컨

설팅 서비스품질에서는 대응성이 컨설턴트 역량에서는 지식이 가장 높은 중요도를 나타내 과거의 카리스마적이고 가부장적인 시대흐름과는 달리 현재의 시대상황과 거의 유사한 경향으로 중요한 것으로 인식하고 있다는 것을 나타내고 있다고 유추해 볼 수 있었다.

그러면 이러한 상황에 맞는 컨설팅 방법은 어떠한 것이 있고, 고객의 눈높이에 맞는 컨설팅을 통해 보다 목표와의 편차가 작아지는 성과와 함께 고객의 신뢰도를 높이고 더 나아가 만족도를 도출해 낼 수 있도록 수요자인 고객과의 눈높이를 맞추기 위한 방법이 어떠한 것이 있는지 도출해 보고자 하였다.

이러한 연구문제를 해결하기 위해 선행연구의 연구이론과 연구자가 연구하고자 하는 상황대응 컨설팅 방법을 통해 컨설턴트가 어떠한 기질의 기업을 만났을 때 어떠한 서비스 및 역량을 중점적으로 발현하여야 하는지에 대하여 시사점을 주고자 한다.

【주요어】 조직문화, 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량, 상황대응 컨설팅, 컨설팅 참여도, 컨설팅 이해도

목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 연구의 범위	3
1.3 선행연구와의 차별성	4
II. 이 론 적 고 찰	5
2.1 조직문화	5
2.1.1 조직문화 유형	①
2.1.1.1 혁신문화	④
2.1.1.2 시장문화	④
2.1.1.3 위계 문화	⑤
2.1.1.4 관계문화	⑥
2.2 컨설팅 서비스품질	8
2.2.1 SERVQUAL 모형	②
2.2.2 SERVPERF 모형	②
2.2.3 KS-SQI 모형	②
2.2.4 3차원 품질모형	③
2.3 컨설턴트 역량	8
2.4 컨설팅 만족도	④

2.5 컨설팅 이해도	3
2.6 컨설팅 참여도	4
2.7 전략적 의사결정 방법론(AHP)	54
2.7.1 전략적 의사결정 방법론 개요	54
2.7.2 AHP의 원리	46
 III. 연 구 설 계	 4
3.1 연구모형의 설정	4
3.2 연구가설의 설정	6
3.3 전략적 의사결정 기법 설정	5
3.4 상황대응 분석	3
3.5 설문지 구성	3
3.5.1 설문지 구성	3
3.5.2 조직문화	5
3.5.3 컨설팅 서비스품질	6
3.5.4 컨설턴트 역량	5
3.5.5 컨설팅 이해도	8
3.5.6 컨설팅 만족도	9
3.5.7 컨설팅 성과	9
3.6 자료 수집 및 분석방법	6
 IV. 연 구 결 과	 6
4.1 자료 분석	6

4.1.1 조사대상자의 일반적 특성	16
4.2 신뢰도	3
4.3 요인분석	7
4.3.1 변량의 분할	8
4.3.2 요인형태행렬(pattern matrix)과 요인구조행렬(structure matrix)	9~ 6
4.3.3 공통성(communality, 공유변량)과 고유성(uniqueness)	1~ 7
4.3.4 요인분석의 방법	3
4.3.4.1 주 성분분석	74
4.3.4.2 주 요인분석	75
4.3.4.3 최대우도 요인분석	7
4.3.4.4 최소제곱 요인분석	7
4.3.4.5 주축요인 분석	7
4.3.4.6 알파 요인분석	7
4.3.4.7 이미지 요인분석	7
4.3.5 요인의 회전	9
4.3.5.1 직각 요인회전의 방법	9
4.3.5.2 사교 회전의 방법	8
4.3.6 요인 추출	8
4.4 통계분석	9
4.4.1 조직문화 - 컨설팅 만족도(H1.1~H1.4)	9
4.4.2 조직문화 - 컨설팅 만족도	
- 컨설팅 서비스 품질(매개 효과)(H2)	9
4.4.2.1 조직문화 - 컨설팅 서비스품질	9
4.4.2.2 조직문화 - 컨설팅 만족도 / 조직문화, 컨설팅 서비스품질	
- 컨설팅 만족도	93

4.4.3 조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설턴트 역량(매개 효과)(H3)	97
4.4.3.1 조직문화 - 컨설턴트 역량	97
4.4.3.2 조직문화 - 컨설팅 만족도 / 조직문화, 컨설턴트 역량 - 컨설팅 만족도	98
4.4.4 조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 이해도(조절 효과)(H4)	12
4.4.5 조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 참여도(조절 효과)(H5)	15
4.4.6 컨설팅 서비스품질 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 이해도(조절 효과)(H6)	107
4.4.7 컨설팅 서비스품질 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 참여도(조절 효과)(H7)	110
4.4.8 컨설턴트 역량 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 이해도(조절 효과)(H8)	113
4.4.9 컨설턴트 역량 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 참여도(조절 효과)(H9)	116
4.4.10 컨설팅 만족도 - 경영성과(H10)	119
4.4.11 종합정리	121
4.5 조절된 매개 효과 분석	122
4.5.1 컨설팅 서비스품질 조절된 매개 효과 분석	2
4.5.1.1 컨설팅 이해도(H11)	2
4.5.1.2 컨설팅 참여도(H12)	5
4.5.2 컨설턴트 역량 조절된 매개 효과 분석	8
4.5.2.1 컨설팅 이해도(H13)	8
4.5.2.2 컨설팅 참여도(H14)	2
4.5.3 조절된 매개 효과 결과정리	15
4.6 전략적 의사결정 방법(AHP) 분석	8

4.6.1 조사개요	136
4.6.2 AHP의 일관성 검증방법	136
4.6.3 쌍대 비교	137
4.6.4 분석 틀 및 연구 방법	139
4.6.5 조직문화 유형의 가중치 분석	140
4.6.6 컨설팅 서비스품질 유형의 가중치 분석	141
4.6.7 컨설턴트 역량 유형의 가중치 분석	141
4.7 상황대응 분석	154
4.7.1 조직문화, 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량별 가중치 분석	141
4.7.2 조직문화 대비 하위항목별 대응성 분석	149
4.7.2.1 혁신문화	159
4.7.2.2 관계문화	160
4.7.2.3 위계문화	162
4.7.2.4 시장문화	163
4.7.3 컨설팅 서비스품질 항목대비 조직문화별 대응성 분석	163
4.7.3.1 혁신성	165
4.7.3.2 유형성	165
4.7.3.3 신뢰성	166
4.7.3.4 공감성	167
4.7.3.5 대응성	168
4.7.4 컨설턴트 역량 항목대비 조직문화 대응성 분석	168
4.7.4.1 지식	169
4.7.4.2 능력	170
4.7.4.3 자세	171
4.7.4.4 일반	172

V. 결 론	174
5.1 연구의 요약	174
5.2 연구의 시사점	177
5.3 연구의 한계점 및 방향	18
참 고 문 헌	179
1. 국내 문헌	179
2. 국외 문헌	182
부 록	192
ABSTRACT	215

표 목 차

[표 1-1] 컨설턴트 역량	2
[표 2-1] 조직문화에 대한 학자들의 개념	9
[표 2-2] 경쟁 가치모형에 의한 조직문화의 차이	7 1
[표 2-3] 3차원 품질모형 구성 차원	7 2
[표 2-4] 컨설턴트 역량에 대한 선행연구	0 3
[표 2-5] 컨설턴트 역량에 대한 선행연구	3 3
[표 2-6] 리더십 정의	34
[표 2-7] 쌍대비교 평가척도 기준	74
[표 3-1] 연구가설	05
[표 3-2] 설문지 구성	45
[표 3-3] 쌍대비교 설문	45
[표 3-4] 기업 조직문화 변수 측정항목	5 5
[표 3-5] 컨설팅 서비스품질 변수 측정항목	6 5
[표 3-6] 컨설턴트 역량 변수 측정항목	7 5
[표 3-7] 컨설팅 이해도 변수 측정항목	8 5
[표 3-8] 컨설팅 만족도 변수 측정항목	9 5
[표 3-9] 컨설팅 성과 변수 측정항목	9 5
[표 3-10] 설문조사 개요	06
[표 4-1] 응답자 표본 - 인구 통계학적 특성	16
[표 4-2] 신뢰성 분석결과	66
[표 4-3] 상관관계	27
[표 4-4] KMO와 Bartlett의 검정	37
[표 4-5] 공통성	87
[표 4-6] 설명된 총분산	28
[표 4-7] 회전된 성분행렬	48
[표 4-8] 통계분석 활용 문항	68
[표 4-9] 요인분석 결과	88
[표 4-10] 모형요약	09
[표 4-11] ANOVA	9
[표 4-12] 계수	19
[표 4-13] 모형 요약	29

[표 4-14] ANOVA	2
[표 4-15] 계수	29
[표 4-16] 분산분석	39
[표 4-17] 계수	49
[표 4-18] 모형 요약	49
[표 4-19] 컨설팅 서비스품질의 매개 효과 검정1	59
[표 4-20] 컨설팅 서비스품질의 매개 효과 검정2	59
[표 4-21] 모형 요약	79
[표 4-22] ANOVA	79
[표 4-23] 계수	79
[표 4-24] 분산분석	89
[표 4-25] 계수	99
[표 4-26] 모형 요약	99
[표 4-27] 컨설팅 서비스품질의 매개 효과 검정1	101
[표 4-28] 컨설팅 서비스품질의 매개효과 검정2	101
[표 4-29] 모형 요약	102
[표 4-30] ANOVA	102
[표 4-31] 계수	103
[표 4-32] 컨설팅 이해도 조절변수의 조절 효과 검정	111
[표 4-33] 모형요약	106
[표 4-34] ANOVA	105
[표 4-35] 계수	106
[표 4-36] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절 효과 검정	111
[표 4-37] 모형요약	107
[표 4-38] ANOVA	108
[표 4-39] 계수	108
[표 4-40] 컨설팅 이해도 조절변수의 조절 효과 검정	111
[표 4-41] 모형요약	110
[표 4-42] ANOVA	111
[표 4-43] 계수	111
[표 4-44] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절 효과 검정	121
[표 4-45] 모형요약	113
[표 4-46] ANOVA	114
[표 4-47] 계수	114

[표 4-48] 컨설팅 이해도 조절변수의 조절 효과 검정	51
[표 4-49] 모형 요약	6
[표 4-50] ANOVA	17
[표 4-51] 계수	17
[표 4-52] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절 효과 검정	81
[표 4-53] 모형 요약	19
[표 4-54] ANOVA	120
[표 4-55] 계수	20
[표 4-56] 종합정리	21
[표 4-57] 컨설팅 서비스품질 조절된 매개 분석결과-컨설팅 이해도	221
[표 4-58] 컨설팅 서비스품질 조절된 매개 분석결과-컨설팅참여도	521
[표 4-59] 컨설팅역량 역량 조절된 매개 분석결과-컨설팅 이해도	821
[표 4-60] 컨설팅역량 역량 조절된 매개 분석결과-컨설팅참여도	231
[표 4-61] 조절된 매개 효과 종합정리	3
[표 4-62] 쌍대비교 응답 방법	3
[표 4-63] 전략적 의사결정 기본척도	3
[표 4-64] 조직문화 선호도 결과	4
[표 4-65] 혁신문화 선호도 결과	4
[표 4-66] 관계문화 선호도 결과	4
[표 4-67] 위계 문화 선호도 결과	4
[표 4-68] 시장문화 선호도 결과	4
[표 4-69] 조직문화 선호도 종합 결과	4
[표 4-70] 컨설팅 서비스품질 선호도 결과	4
[표 4-71] 신뢰성 선호도 결과	4
[표 4-72] 확산성 선호도 결과	4
[표 4-73] 유형성 선호도 결과	4
[표 4-74] 공감성 선호도 결과	4
[표 4-75] 대응성 선호도 결과	4
[표 4-76] 컨설팅 서비스품질 선호도 종합 결과	91
[표 4-77] 컨설팅역량 역량선호도 결과	6
[표 4-78] 일반역량 선호도 결과	1
[표 4-79] 지식역량 선호도 결과	1
[표 4-80] 능력역량 선호도 결과	3
[표 4-81] 자세역량 선호도 결과	3

[표 4-82] 컨설턴트 역량선호도 종합 결과	31
[표 4-83] 조직문화, 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량 가중치 결과	451
[표 4-84] 혁신문화 대응 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량 가중치 결과	951
[표 4-85] 관계문화 대응 컨설팅 서비스 품질, 컨설턴트 역량 가중치 결과	061
[표 4-86] 조직문화 대응 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량 가중치 결과	261
[표 4-87] 시장문화 대응 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량 가중치 결과	361

그 립 목 차

[그림 1-1] 컨설턴트 역량에 대한 인식 차이 분석	2
[그림 2-1] 조직문화 모델	01
[그림 2-2] SERVQUAL 모형	42
[그림 2-3] KS-SQI 모형	62
[그림 2-4] 3차원 품질모형	82
[그림 4-1] 직각 요인 회전	08
[그림 4-2] 사각 요인 회전	18
[그림 4-3] 스크리 도표	38
[그림 4-4] 매개 효과 검정결과	69
[그림 4-5] 매개 효과 검정결과	0
[그림 4-6] 조절된 매개 효과 결과	3
[그림 4-7] 조절된 매개 효과 그래프	4
[그림 4-8] 조절된 매개 효과 결과	0
[그림 4-9] 조절된 매개 효과 그래프	2
[그림 4-10] 조절된 매개 효과 결과	9
[그림 4-11] 조절된 매개 효과 그래프	0
[그림 4-12] 조절된 매개 효과 결과	3
[그림 4-13] 조절된 매개 효과 그래프	4
[그림 4-14] 조직문화 가중치 결과	5
[그림 4-15] 컨설팅 서비스품질 가중치 결과	5
[그림 4-16] 컨설턴트 역량 가중치 결과	6
[그림 4-17] 조직문화 대비 컨설팅 서비스품질 중요도 파레토 분석결과	751
[그림 4-18] 조직문화 대비 컨설턴트 역량 중요도 파레토 분석결과	851
[그림 4-19] 혁신문화 대응 컨설팅 서비스품질 항목별 중요도 결과	951
[그림 4-20] 혁신문화 대응 컨설턴트 역량 항목별 중요도 결과	061
[그림 4-21] 관계문화 대응 컨설팅 서비스품질 항목별 중요도 결과	161
[그림 4-22] 관계문화 대응 컨설턴트 역량 항목별 중요도 결과	161

[그림 4-23] 위계문화 대응 컨설팅 서비스품질 항목별 중요도 결과	261
[그림 4-24] 위계문화 대응 컨설턴트 역량 항목별 중요도 결과	361
[그림 4-25] 시장문화 대응 컨설팅 서비스품질 항목별 중요도 결과	461
[그림 4-26] 시장문화 대응 컨설턴트 역량 항목별 중요도 결과	461
[그림 4-27] 혁신성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과	561
[그림 4-28] 유형성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과	661
[그림 4-29] 신뢰성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과	761
[그림 4-30] 공감성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과	861
[그림 4-31] 대응성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과	961
[그림 4-32] 지식 대응 조직문화 항목별 중요도 결과	061
[그림 4-33] 능력 대응 조직문화 항목별 중요도 결과	161
[그림 4-34] 자세 대응 조직문화 항목별 중요도 결과	261
[그림 4-35] 일반 대응 조직문화 항목별 중요도 결과	361

I. 서 론

1.1 연구의 목적

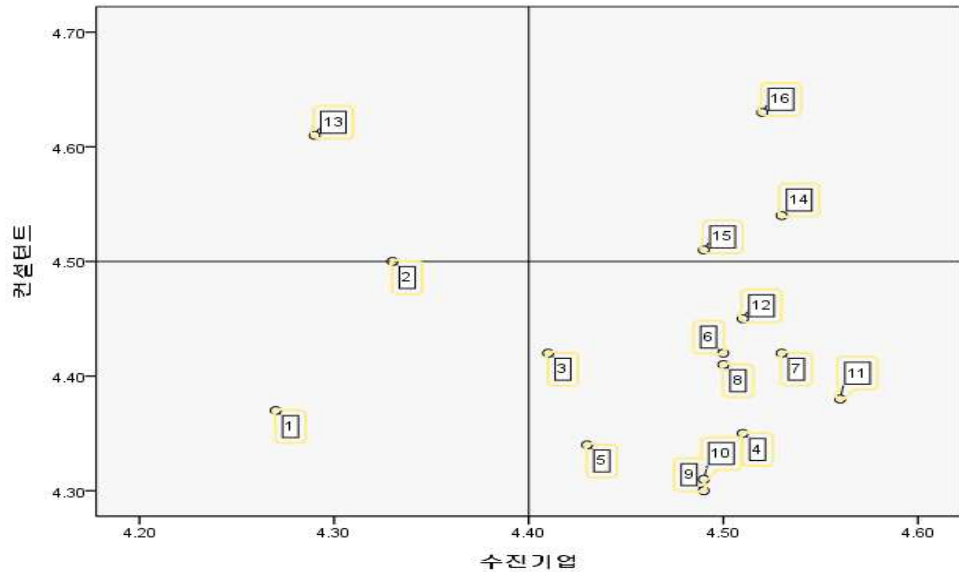
조직들은 기업을 운영하며 고유의 조직문화를 형성하고 있다. 이러한 조직 문화는 비즈니스를 운영하는 데 있어서 경영성과에 긍정적인 영향을 미치기도 하지만 부정적인 영향을 미치기도 한다. 이렇게 경영성과에 영향을 미치는 조직문화 인자들은 동일하게 같은 정도의 영향을 미쳐 성과가 나타나기도 하지만 어느 한 부분 및/또는 여러 부문이 다른 요인 대비 경영성과에 더 많은 영향을 미치는 경우를 볼 수 있다.

이와 같은 상황으로 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량 또한 경영성과에 미치는 영향의 정도는 인자별 영향의 크기에 따라 성과에 다르게 영향을 가져다줄 것이다.

그러면 경영성과에 영향을 미치는 인자는 정도에 따라 다른 결과를 나타내는데 이에 대한 요인별 영향의 정도는 요인별로 어떻게 묶이느냐에 따라 성과가 더 많이 나오는 요인별 인자들은 어떻게 되는지에 대하여 실증 분석을 통해 알아보고자 한다.

박범석(2015)의 IPA를 이용한 컨설턴트 역량 분석의 중요도-수행도 분석(IPA : Importance Performance Analysis)에 따르면 컨설턴트가 중요하다고 인식하는 컨설턴트 역량은 책임감(평균 4.63), 부가적 대가(평균 4.61), 기밀 유지준수(평균 4.54), 허위과장 지양(평균 4.51), 업무 편의(평균 4.5), 정보수집(평균 4.45), 경영지식(평균 4.42), 관심과 애정(평균 4.42), 전문분야 지식(평균 4.41), 과정 관리(평균 4.38), 요구사항인지(평균 4.36), 전문적 방법론(평균 4.35), 노하우(평균 4.34), 대안 제시 능력(평균 4.3), 의사소통(평균 4.3) 순으로 나타났고, 고객이 인식하는 컨설턴트 인식 역량은 과정 관리(평균 4.56), 전문분야 지식(평균 4.53), 기밀 유지 준수(평균 4.52), 책임감(평균 4.51), 정보수집(평균 4.51), 전문적 방법론(평균 4.51), 경영일반 지식(평균 4.5), 문제 분석력(평균 4.49), 허위과장 지양(평균 4.49), 의사소통(평균

4.49), 대안 제시 능력(평균 4.48), 노하우(평균 4.42), 관심과 애정(평균 4.41), 업무편의 제공(평균 4.33), 부가적 대가(평균 4.29), 요구사항 인지(평균 4.27)의 순서로 나타나 컨설턴트와 고객 간에는 컨설턴트 역량에 대한 중요도 인식의 차이가 있다고 하였다. 이를 그래프로 확인하면 다음[그림 1-1]과 [표 1-1]과 같다.



[그림 1-1] 컨설턴트 역량에 대한 인식 차이 분석

[표 1-1] 컨설턴트 역량

항목	일반	항목	능력	항목	지식	항목	자세
1	요구사항 인지	5	문제 진단 분석 능력	10	노하우	13	부가적인 대가 요구
2	업무편의 제공	6	커뮤니케이션	11	경영일반 지식	14	기밀유지 준수
3	관심과 애정	7	대안제시 능력	12	문제 해결을 위한 전문분야의 지식	15	허위결과 제시 수행결과 과장 지양
4	전문적 방법론	8	프로세스 관리			16	책임감 대치
		9	정보수집				

출처 : 박범석(2015) IPA를 이용한 컨설턴트 역량 분석

이러한 인식의 차이는 컨설팅 진행방법과 성과에서 서로 어긋나는 결과를 도출하거나 실패할 가능성이 커지고 있다. 이에 더욱 효과적이고 효율적인 컨설팅을 통해 경영성과에 만족을 주기 위한 적합한 요인이 무엇이 있는지와 이렇게 파악된 요인들은 어떻게 작용하는지에 대하여 연구하고자 한다.

1.2 연구의 범위

조직들은 다년간의 운영을 통해 독특한 기업문화를 가지고 있고 이러한 기업문화는 조직의 전망 및 중요 임무와도 일치되는 경우를 자주 경험하였다. 이렇게 형성된 조직문화는 조직들의 성과에 많은 영향을 미치기도 한다. 본 연구에서는 조직문화에 대한 문헌적 연구를 배경으로 실증 분석을 시행하였다.

추가로 실증 분석결과 유의한 데이터를 이용하여 2단계 전략적 의사결정 기법을 활용하여 상대적 중요도를 파악하였고, 조직문화별 대응되는 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량의 중요도에 대해 분석하였다.

조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량이 매개 하는지와 컨설팅 이해도 및 참여도가 조절하는지, 컨설팅 서비스품질이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 이해도 및 참여도가 조절하는지, 컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 이해도 및 참여도가 조절하는지, 컨설팅 만족도가 컨설팅 성과로 이어지는지에 대하여 연구모형과 실증을 통해 검증하고자 한다. 그리고 이러한 조직문화에 대응하여 어느 정도 중요도를 차지하는지에 대하여 추가로 검증하고자 한다.

1.3 선행연구와의 차별성

대부분의 선행연구에서는 조직문화가 컨설팅 성과에 미치는 영향, 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량에 관한 연구는 많이 이루어져 있다.

그러나 컨설팅 성과가 어떤 하나의 요인으로 도출되지 않기 때문에 다양한 요인이 존재하는 것이고 이러한 요인들은 영향을 미치는 정도에 차이가 있을 것이라는 부분에서 착안하여 3단계에 걸쳐 연구를 진행하였다. 1단계에서는 데이터의 타당도, 신뢰도 및 단순 회귀 분석을 통해 모델의 적합도를 파악하였고, 2단계에서는 조절된 매개 효과 분석을 통해 가설을 검증하였으며, 3단계로 2단계의 적합한 데이터를 기반으로 2차 설문을 통해 전략적 의사결정을 통해 중요도 분석을 시행하였다. 그리고 어떠한 요인이 더 많은 영향을 미치는지에 대하여 계량화한 수치를 활용하여 중요도 우선순위를 확인하고자 한다. 이를 위해 전략적 의사결정 기법을 활용하여 중요도 우선순위를 검증하고, 검증결과 각 요인에 대응되는 요인들에 대해 분석을 하였고, 더 나아가 컨설턴트들은 조직문화 상황에 대응해서 맞춤형 컨설팅을 수행할 수 있는 요인을 찾아낸 것이 선행연구와의 차별성이라 할 수 있다.

이미 컨설팅 성공 요인 중의 하나로 인정된 컨설턴트 역량이 어떠한 조절력을 발휘하는지에 대하여 조절변수로 설정하여 조직문화와 경영성과 사이의 상관관계를 검증하고 결과를 끌어내고자 한다. 그리고 조직문화별 중요도 분석을 통해 상황대응 컨설팅 방법을 도출하기 위한 중요도에 대한 대응분석을 시행하고자 하였으며 이 점이 본 연구와 다른 선행연구와의 차별화된 특성이라 할 수 있다.

II. 이 론 적 고 찰

2.1 조직문화

지구에 서식 및/또는 생존하는 동식물은 저마다 군락을 이루거나 집단을 형성하여 생존해 왔다. 이러한 집단은 시대 및 사회의 변화에 따라 가족 구성원에서 씨족, 민족 등 다양한 형태로 구성되고 이들 간의 관계도 다양한 형태로 형성되어 왔다. 과거 농경사회에서는 가족 단위 조직이 형성되었고, 산업사회로 발달하면서 노동 및 자본이 투입되며 조직은 이해관계가 맞는 사람들끼리 이합집산의 사회 조직의 형태를 구축하였고, 이러한 과정을 통해 저마다의 조직문화 및 가치관이 형성되고 이들이 조직에 요구하는 가치도 단순히 물질적인 것뿐만 아니라 유·무형으로 다양해져 가고 있고 또한 점차 확대되고 있으며 복잡해져 가고 있다(한우, 2017).

각 사회는 독특한 문화에 의해 특정되고 정의된다. 조직은 역설적인 면에서 사회의 일부분이라는 속성과 사회와의 구별이라는 속성을 모두 가지고 있다. 그러한 조직은 더 넓은 사회 맥락 속에 묻혀 있지만 독특한 규칙과 가치를 지닌 자신의 권리이며 문화 생산 현상이라고 할 수 있다(Simich, 1983).

조직문화는 조직의 근본적인 믿음과 가치구조를 반영하고 있다. 주어진 문화 환경에서 조직의 구성원은 지역 환경에서 비롯된 가정, 신념 및 가치의 공통된 집합을 공유한다. 직원과 그 조직은 무엇을 가치 있게 여기고 우선순위를 정하는지를 결정하는 문화를 가지고 있다. 연구자들은 공통으로 공유하고 역사적으로 상징적이며 본질에서 문화의 퍼지 특성을 강조하였다(Beyer & Trice, 1993).

기업에 있어서 문화는 경영진이 직원의 태도와 행동에 대해 사람들이 조직에서 일어나는 일들에 대해 반복하여 교육하고 실행하는 가치와 비즈니스 원칙에 명시되어 있다. 관리자가 문화 환경을 이해하면 할수록 요구사항에 따라 관리자를 변경하는 것이 효과적이다. 문화의 핵심은 보이지 않지만, 사람들이 공유하는 가치에 의해 형성된다. 그룹 구성원이 변경될 때에도 마찬가지로

이다.

문화는 행동의 기대를 "더 깊은" 가치와 가정을 통한 것보다 규범적 신념(Ashkanasy, Broabfoot & Falkus, 2000)을 통해 직원들 사이에서 전달되는 것처럼 보인다. 공유된 가치와 규범은 직원의 관심을 집중시키고, 조직의 우선순위를 결정하고 행동 및 의사결정을 안내하며, 개인 자신의 가치와 비슷한 가치를 지닌 것으로 인식되는 조직에 끌릴 수 있다.

성공적인 조직은 조직문화를 인지적이고 정서적인 구성으로 내부화 한 사람들로 이상적인 직원을 고려한다(Peters & Waterman Jr., 1982).

사회 조직의 문화와 기능 간의 관계는 여러 해 동안 사회과학 분야에서 지속해서 제기되었다. Weber(1930), Mead(1934), Radcliffe-Brown(1952) 등의 사회학자, 사회인류학자, 사회 심리학자들은 문화와 이념을 사회기능의 필수적인 특징으로 제시하였다.

Keesing(1974)는 인간 공동체를 생태 환경과 관련시키는 사회적으로 전달되는 행동 패턴이라고 하였고, 이러한 견해는 Whyte(1949)와 Rohlen(1974)와 같은 민족학자와 Schein(1985; 1990)과 Hofstede(1980)와 같은 심리학자의 연구에도 반영되었다.

조직 연구자들은 또한 문화와 기능 간의 관계를 다루었지만 (Wilkins and Ouchi 1983, Barney 1986, Saffold 1988, Ott 1989), 조직문화와 효과성에 대한 명시적 이론을 거의 개발하지 못했거나 지지 증거를 제시하지 못했다 (Siehl Martin 1988). Van Maanen(1979), Schein(1983), Chatman(1991)는 같은 관련 연구 분야에서 진전이 이루어졌고 (Schein 1985, Kotter and Heskett 1992), O'Reilly(1989)는 조직문화와 효율성의 문제에서는 예외는 거의 없다고 하였다.

조직문화의 개념을 오늘날 우리가 인식하는 방식에 영향을 미치는 여러 가지 개념적 기원이나 연구 흐름을 파악해보면 다음과 같다.

(1) 사회 심리 및 조사 연구 - 이 관점에서 문화는 리 커트 유형 약력으로 이끄는 설문으로 측정 할 수 있는 그룹의 속성으로 간주하여왔다. (Likert, 1967) 이 접근 방식의 문제점은 문화를 측정하는 데 올바른 차원이 무엇인지 알지 못하고 설문지가 문화처럼 추상적인 것으로 측정 할 수 있는지 아닌지

도 알지 못하였다(Hofstede, 1980, Kilmann, 1984).

(2) 경험적 서술 - 문화는 개념을 작은 단위로 분해하여 분석하고 측정할 수 있다고 하더라도 경험적 조치가 개발되어야 한다는 개념으로 간주된다(Wilkins, 1983, Martin & Siehl, 1983, Harris & Sutton, 1986, Schall, 1983). 이 접근법의 문제점은 문화의 전체적인 성격이 상실될 수 있다는 것이다.

(3) 민족 지학 - 사회학과 인류학에서 개발된 개념과 방법은 이전에는 관찰되지 않았던 조직의 기능을 서술적으로 밝히기 위해 조직 연구에 적용되었다. 이 접근법은 무엇이 관련되어 있는지를 실제로 이해하는 데 필요하지만, 시간과 비용이 많이 든다(Barley, 1983, Van Maanen & Barley, 1984). 그것의 약점과 한계는 소수의 사례만이 연구될 수 있으며, 다른 연구자가 중요한 것으로 간주할 수 있는 목적을 위해 대표가 될 수 없다는 것이다.

(4) 역사적 - 역사학자들은 문화의 개념을 그들의 사례에 적용하는 경우는 거의 없지만 다른 요인들과 함께 분석되어야 하는 조직의 합법적인 측면으로 명확하게 간주하였다(Chandler, 1977, Dyer, 1986, Westney, 1987).

역사적 방법의 약점은 민족 지학에 대해 지적된 것과 비슷하지만 흔히 역사적 분석 및 종적 분석이 제공할 수 있는 통찰력에 의해 상쇄된다.

(5) 임상 묘사적 - 조직 컨설팅의 성장으로 문화적 기원과 역동성은 때때로 지도자와 강력한 관리자에 의해 문화가 만들어지고 변화되는 중심지에서만 관찰될 수 있으므로 경영진의 슈트와 같이 전통적으로 연구원이 금지된 분야의 조직에서 진행되고 있는 일을 관찰할 수 있는 기회가 왔다(Jaques, 1951, Schein, 1983, De Vries & Miller, 1986, Ott, 1989). 이 방법의 문제점은 민족 지학의 기술적 폭이나 통제된 실험적 연구의 방법론적인 엄격성을 제공하지 않는다는 것이다(Schein, 1988). 그러나 이 논문에서 제시되는 자료 대부분은 선행연구와 나 자신의 경험적 연구 그리고 조직 컨설턴트로서의 임상 경험을 토대로 하였다. 가설 검정에 대한 보다 엄격한 방법을 고안하기 전에 명확한 변수를 찾아내고자 하였다.

Allaire(1984), Ott(1989), Schein(1990)는 조직문화에 대한 일반적인 이론과 문화가 어떤 방식으로든 "측정"될 수 있는지에 대한 건강한 회의론에 대해

서는 여전히 제한적인 합의가 필요하고 한 조직을 다른 조직과 비교할 수 있다고 하였으며, 효율성의 개념은 또한 어려운 일련의 문제를 제시하였다. 개념의 다차원적 성격은 효율성이 서로 다르거나 양립 할 수 없고 변화하는 기준을 지닐 수 있는 이해 관계자의 복합체에 의해 정의되어야 한다(Cameron and Whetten, 1983, Lewin and Minton, 1986).

조직 연구 내에서 문화를 몇몇 저자들은 기능론적 관점과 현상학적 관점을 통합하려고 시도했다. 이론적인 측면에서 볼 때, 논점의 핵심은 의도적이고 의도적인 형태의 사회 조직의 예측 가능한 영향을 강조하는 기능론적 관점과 같은 조직의 창발적이고 전형적인 본성을 강조하는 현상학적 관점 사이의 긴장이었다. 예를 들어 Giddens(1979)와 Riley(1983)는 연구자가 사회 구조가 개인에 미치는 영향과 개인이 그러한 구조를 만드는 데 미치는 영향을 동시에 이해해야 한다고 주장 하였다. 각 조직 행위자는 동시에 체계의 주체이자 대리인으로 이해되어야 한다(Mead 1934).

조직구조는 상호 작용의 매개체이자 결과이다. 조직구조는 의미 있는 상호 작용을 위해 개인이 끌어 당겨야 하는 규칙과 자원을 제공하기 때문에 매체 이면서, 규칙과 자원은 상호 작용에서 적용되고 인정되는 것을 통해서만 존재 하기 때문에 조직구조는 결과이다.

Jermier(1991), Hofstede(1990), Siehl and Martin (1988), Denison (1990)은 각각 질적, 양적 데이터를 통합 한 경험적 연구를 제시하며 기능론적 관점과 현상학적 관점 모두의 중요성을 인정하였다.

다른 연구자들은 최근 조직문화를 특성화하고 비교하기 위해 정량적 조사 데이터에 의존한 경험적 문화 연구를 발표하였다(Cooke & Rousseau, 1988, O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991, Heskett & Kotter, 1992).

현대의 조직들은 이러한 환경적 변화에 적응하고 생존하기 위해 조직을 유연하게 운영할 필요성이 있으며, 복잡해져 가는 조직의 틀을 단순화하거나 통합하거나 분산시킬 필요성이 대두되었다(Denison & Mishra, 1995).

이처럼 학자들은 다양한 관점에서 조직문화에 대한 개념을 정의하였으며, 이에 대한 학자들의 개념을 살펴보면 [표 2-1]과 같다.

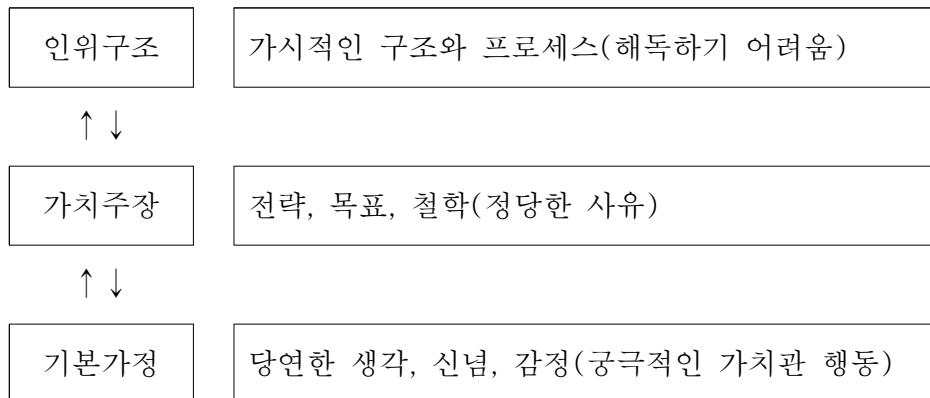
[표 2-1] 조직문화에 대한 학자들의 개념

학자	조직문화 개념
Pettigrew(1979)	언어, 상징, 신념, 이념, 전통, 의례·의식 등 조직개념의 총체적 근원
Davis(1984)	의미부여, 행위에 대한 규칙, 공유된 신념과 가치
Ouchi(1985)	가치관, 신념 및 행동패턴을 규정하는 기준
Siehl(1985)	공동체의 중요한 가정
Schein(1985)	행동규칙성, 지배적인 가치관, 정책수립의 철학
Robbins(1992)	차별화된 조직 공유 의미의 체계
강홍구(2001)	성원들의 행동과 사고를 조직구조와 상호작용하는 것
황성철(2003)	조직 내의 규범, 역할, 가치를 형성하는 것
손현중(2008)	조직구성원들의 가치관과 신념의 유형
함봉균(2008)	가치관, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통, 지식, 기술 등을 포함하는 종합적 개념
한봉주(2010)	구성원 상호간의 교류를 통해 공유되는 가치관, 상징물, 이념, 관습, 규범, 지식, 기술 그리고 이상들
최소연(2015)	조직구성원들이 상호작용을 통해 적응하며 공유하고 있는 기본적인 가치체계
추재엽(2017)	조직구성원과 조직체의 행동에 영향을 주는 요소

위의 선행연구를 통해 종합해보면 조직문화란 변화되는 환경에 따라 적응하기 위한 조직구성원들의 상호 작용을 통해 함께 공유하고 있는 가치체계로 조직구성원들의 행동에 영향을 미칠 수 있는 독특한 특성이라 정의할 수 있다.

2.1.1 조직문화 유형

조직문화는 앞에서 살펴본 바와 같이 하나로 정의하기가 어렵고, 학자들 간에는 다양한 의미로 정의되고 사용됐다. 이러한 다양한 개념 정의에 대하여 Schein(1992)은 조직문화 구성요소를 [그림 2-1]과 같이 3개의 요소로 구분하였다.



출처 : Schein(1992)

[그림 2-1] 조직문화 모델

첫 번째는 기본 전제로 가치와 행동의 궁극적인 원천으로 가정으로 보았다. 예를 들면 인간성의 본질은 무엇인지, 인간관계의 본질은 무엇인지, 진리와 현실의 본질을 무엇인지, 인간과 환경과의 관계는 무엇인지 등의 영역으로 분류하였다. 이 영역은 구체적으로 드러나지는 않지만, 구성원들이 가지고 있는 이념적이고 기본적인 관념이라고 볼 수 있다. 즉, 그 문화권에 소속되어 있는 사람들이 당연하다고 믿는 기본적인 믿음으로 외부에서 관찰하는 것이 불가능하고 의식하지 못하는 상태에서 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치는 것이다.

두 번째는 인식의 단계로 기본적인 믿음이 밖으로 표출되어 인식의 수준으로 나타난 것으로 구성원들의 상황, 행동, 대상들을 판단하기 위해 사용하

는 공유된 평가의 기초로써 활용한다.

세 번째는 가치관이 표출되어 인간이 창출한 인공물, 기술, 예술 또는 행동양식을 말하는 것으로 조직에 대한 전체적인 인상과 이미지와 조직의 문화적 특성을 형성하는 역할을 한다.

김의연(2015)은 조직문화 유형을 조직환경, 목표, 구조, 기술 및 기타 사회적 갈등 관계와 문화적 차원의 조합에 의해 다양해지고 있다고 하였고, 주효진(2004)는 조직문화 유형을 하나의 변수 또는 속성을 기반으로 일차원적인 분류와 이차원적인 분류를 통해 유형 구분을 시도하였다.

조직문화가 조직 효과성에 영향을 미친다는 점에 대해서는 학자들 간에 이견이 거의 없으나 일부 학자들은 조직문화가 조직구성원들이 다양한 기회를 인식하거나 예측하지 못한 상황을 경험하는 것을 방해할 수 있고, 조직문화와 일치하지 않는 활동을 추구하는 것을 막음으로써 변동에 대한 저항의 기능도 한다는 것이다(Schneider, 1990). 그러나 대체적인 의견은 조직문화가 조직 효과성을 위해 순기능을 한다고 보고 있다. 순기능은 첫째, 공유된 조직의 가치는 조직을 어느 한정된 단위로 유지하기도 하면서 동시에 조직에 정체성을 부여한다. 둘째, 서로 공유된 가치들은 구성원들 사이에서 서로 간의 의사소통을 원활하게 하고 또한 협력을 촉진한다. 셋째, 서로 간에 공유된 신념 그리고 기대는 조직구성원들 사이에서 상대방에 대한 태도와 행태의 규범으로 작동되어(통제수단) 조정과 통합을 간단하게 한다. 넷째, 조직문화는 조직구성원들에게 기대되는 행위 패턴과 조직이 지향하는 바를 암시하므로 구성원들의 행위에 대한 지침과 정당성을 부여한다(Smircich, 1983).

집단문화는 구성원들의 참여, 팀워크, 충성 및 사기 등의 특성이 있다. 높은 수준의 참여를 통해 조직에 관한 관심을 증대시키고, 참여와 관심을 통해 책임감 그리고 자긍심을 향상하면서 주인의식도 갖게 한다. 주인의식을 가지면 자율적 업무수행 능력도 향상되고 단순히 고용인 이상의 높은 관여를 보임으로써 조직과 목표에 대한 몰입이 강화된다(Denison & Mishra, 1995) 이처럼 집단문화에서는 조직과 개인의 목표가 일치하는 현상이 나타나는데, 여기에는 개인의 조직에 대한 신뢰가 기초가 된다. 또한, 정직한 사람과 부정직한 사람은 반드시 밝혀지며, 조직은 따뜻한 마음을 갖고 구성원을 항상 염려

하고 있다고 구성원들은 믿게 된다(Wilkins, & Ouchi, 1983).

발전문화에서는 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조 정신 아래에서 조직의 최대 지원을 받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과 일체감이 형성된다(한주희 외, 1997). 발전문화 환경은 구성원들이 매우 만족스러움을 느끼고, 직무에 대해서도 즐거움을 느끼는 것과 함께 긍정적인 태도를 보이게 되므로 직무 만족 또한 높아질 것이다. 자율적인 업무수행 그리고 조직과 개인 일체감의 형성은 조직몰입에 있어서 가장 기본이 되는 사항으로서 발전문화에서는 구성원들의 조직몰입 또한 높아진다고 할 수 있다. 발전문화는 구성원 간에 신뢰와 자율 그리고 재량을 기반으로, 조직의 목표와 가치를 받아들이고 내면화를 통해 자발적이고 적극적인 방법으로 업무를 수행함으로써 조직몰입을 높이는 역할을 하게 된다.

위계 문화는 명령, 규칙, 규제 등과 같은 통제와 능률과 안정의 특징을 나타내고 있으며, 이러한 특징은 비적응적인 문화 또는 관료적인 문화를 의미하는 것으로, 구성원들은 소극적이고 모험을 피함으로써 창의성이 현저히 떨어진다. 위계 문화는 통제를 강화하게 됨으로써 구성원들의 동기부여 그리고 열정은 약화 되어 직무에 대한 매력은 감소하므로 구성원들의 직무만족도 또한 낮아지는 것이다. 그뿐만 아니라 통제를 강화하고 위험 부담의 가중으로 인해 처벌과 책임을 회피하려고 무사안일한 행동이 만연되는 반면에 자발적으로 노력을 하여야 하겠다는 의지와 조직에 대한 애착은 더욱 약해진다. 이러한 상황에서는 조직몰입의 향상 또한 기대하기 어렵다.

성과 문화는 목표와 과업 그리고 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만, 인간적인 배려 그리고 인간관계를 기본으로 하는 직무 만족에는 소홀해질 수 있다. 동시에 성과 문화는 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 구성원들은 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다(한주희 외, 1997). 개인주의는 응집력과 팀워크를 약화하고, 방어적인 태도는 조직에 대한 애착과 주인의식을 고취할 기회를 잃게 되고, 성과 문화에서는 구성원들이 타산적이고 거래적인 몰입은 강해질 수 있으나, 심리적이고 정의적인 몰입의 향상은 기대하기 어렵다.

집단문화는 인간적인 배려와 관계를 강조하고 발전문화는 매력적이고 새

롭고 창의적인 일을 조직의 지원으로 위험 부담 없이 적극적으로 할 수 있어 구성원들이 직무 만족 향상을 위해 많은 역할을 할 것으로 기대되지만, 위계 문화는 자율성과 재량이 부족하여 직무적인 매력과 동기부여가 어렵고 합리 문화는 조직과 개인 사이 거래 관계가 강조되어 인간적인 면이 모자란다는 의미에서 각각 직무 만족의 향상에 저해되어 어렵게 한다. Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M. (1991)도 전통적 조직발전론에 따라 인간관계 그리고 개방체제의 가치를 강조함은 물론 개인의 만족을 향상하는 데 있어서 주요한 핵심으로 집단문화와 발전문화를 강조하였으며 동시에 개인의 행복을 증대시킬 수 있다고 하였다. 집단문화는 구성원의 참여와 책임감부여 그리고 주인의식의 강화를 통하여 조직몰입을 향상시킬 수 있고, 발전문화는 자율과 재량 그리고/또는 조직과 개인의 일체감 형성을 통해 조직몰입을 향상할 수 있으나, 위계 문화는 통제를 강조하여 구성원의 자발적인 노력을 약화시켜 조직몰입의 향상을 저해하고, 합리 문화는 주인의식과 조직 애착의 기회를 감소시킨다는 의미에서 각각 조직몰입의 향상에 이바지할 수 없는 것으로 보았다.

Quinn & Rohrbaugh(1983)은 경쟁 가치모형을 제안하였고, 조직문화를 내적 및 외적인 것과 통제 및 신축성의 지표를 통한 모형을 상호 관계에 따라 4개의 모형으로 나누었다. 내적 지표와 신축성 지표가 조합하여 인간관계 모형(파벌)이 형성된다고 파악하였으며, 수단으로 단결력과 사기를 불어 넣어 주고 목적으로는 인적자원 개발을 위해 구현된다고 하였으며, 신축성 지표와 외적 지표가 만나 개방체제 모형(에드호크라시¹⁾)이 형성된다고 파악하였으며, 수단으로 신축성과 준비성을 활용하고 목적으로는 성장 및 자원획득에 목표를 두고 있고, 내적 지표와 통제지표가 조합하여 내부과정 모형(계층제)가 형성된다고 파악하였으며, 수단으로는 정보관리, 의사소통을 두고 있고, 외적인 지표와 통제지표가 조합하여 합리적 목표 모형이 형성된다고 파악하였으며, 수단으로는 기획, 목표설정을 두고 있고, 목적으로는 생산성과 효율성에 목표를 두고 있다고 구분하였다.

1) 애드호크라시(adhocracy)는 기존의 관료제에서 탈피하여 다양한 분야의 전문가들로 구성된 융통적, 적응적, 혁신적 사회조직을 말한다. 애드호크라시는 조직 문제 해결 시 규격화 및 표준화된 절차를 간소화 하거나 제거하여 전문지식을 가진 사람들이 상황에 맞게 처리하는 방식으로 문제에 접근하게 된다. 대표적인 유형으로는 매트릭스 구조, 태스크포스(TF), 위원회 조직 등이 있다. 출처 위키백과.

조직문화는 가치관, 신념, 규범, 관습 등 여러 요소로 구성되어 있다(강태희, 차희원, 2010)고 많은 선행연구에서 연구되었고 이러한 조직문화에 대한 해석방법 및 이론을 기반으로 경쟁 가치모형을 적용한 조직문화 접근방법을 본 연구에서도 연구모형을 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화로 구분하였다.

2.1.1.1 혁신문화

개방체계모형이라고도 하며, 조직의 변화와 유연성을 강조하면서, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다(Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y, 1991). 조직의 적응과 동시에 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고 있으며, 조직 내 구성원들이 하고 싶은 일을 도전하고 창조 정신 개념 아래에서 조직의 최대 지원을 받아 자율적으로 수행하고 조직과의 일체감을 촉진한다. 혁신문화는 Quinn & Kimberly의 발전 문화(Development)와 같으며 Quinn & Rohrbaugh의 연구에서 개방체계모형(Open System)과 연계된다(김인용, 2014). 핵심개념은 창의(Create)로 혁신이 조직의 성공을 가져온다는 기본 가정에서 출발한다(김인용, 2014; 박홍윤, 2014). 특히 조직의 성장을 이끌 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하며, 외부환경에 대한 발 빠른 적응능력을 강조한다(주재현, 2015). 이러한 혁신문화는 조직구성원들의 창의성과 기업가 정신을 중요한 가치로 인정하기 때문에 구성원들은 도전과 열의를 바탕으로 자율적으로 직무를 수행하게 된다(조성일, 2010). 내부구성원들이 업무를 수행하는 데 있어서 어느 정도 자율성과 진행에 대한 자유 재량권이 부여되기 때문에 구성원들은 어느 정도 위험을 감수하더라도 자신과 조직의 목표달성을 위해서 자발적이고 헌신적인 노력을 이행하게 된다(강영규, 2011). 혁신문화와 관련된 문화유형으로는 역할 지향성 조직문화, 역할문화, 애드호크라시문화, 모험형 문화, 혁신적 문화, 진취적 문화를 꼽을 수 있다(주재현, 2015; 조성일, 2010).

2.1.1.2 시장문화

합리적 목적모형이라고도 하며, 조직의 성과목표 달성과 과업수행에서 생

산성을 강조하여 목표달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다(Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y, 1991). 시장문화는 목표, 과업, 성취를 강조하고 또한 경쟁을 장려하지만, 인간적인 배려와 함께 인간관계를 기본 바탕으로 하는 직무 만족에는 소홀해질 수 있다. 시장문화는 Quinn & Kimberly의 합리 문화(Rational Culture)와 같고 Quinn & Rohrbaugh의 연구에서 합리적 목표 모형(Rational Goal Model)과 연계된다(김인용, 2014). 핵심개념은 조직과 연관된 내·외부환경이 복잡하고 여러모로 불리하게 작동되므로, 이에 맞서 조직의 생산성과 경쟁력을 높이려는 것을 기본 가정으로 한다(김인용, 2014; 박홍운, 2014). 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 내부 경쟁, 능률성, 결과 등의 가치를 강조한다(조성일, 2010). 따라서 경영자들은 조직구성원들에게 목표와 성과를 요구하며, 끊임없이 생산성 향상을 추구한다(강영규, 2011). 하지만 때로는 지나친 성과주의로 인하여 조직에 대한 조직구성원들의 방어적 태도와 개인주의적 성향이 나타나며(조성일, 2010), 인간적인 배려나 인간관계가 소홀해져 구성원들의 직무 만족 및 조직 충성도가 낮아지는 현상이 발생하기도 한다(강영규, 2011). 관련 문화로는 과업지향형 조직문화, 합리적 문화, 시장문화가 있다.

2.1.1.3 위계 문화

내부과정모형이라고도 하며, 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y, 1991). 위계 문화는 명령과 규칙, 규제 등의 통제와 능률과 안정을 특징으로 하는 관료적 문화를 의미하는 것으로, 조직구성원들의 소극적이고 모험을 꺼려 창의성이 떨어진다. 또한, 처벌과 책임을 회피하기 위해 무사안일한 행태가 발생할 수 있고 조직구성원들의 자발적인 노력에 대한 의지와 조직에 대한 애착은 약해진다. 위계 문화는 Quinn & Kimberly의 위계 문화(Hierarchical Culture)와 용어와 개념에서 모두 동일하며, Quinn & Rohrbaugh의 연구에서 내부과정모형(Internal Process Model)과 연계된다(김

인용, 2014). 공식적인 규칙과 규율, 집권적 통제와 안정 지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영하며, 정해진 업무가 표준화, 규격화, 관습화되어 있다(주재현, 2015). 급변하는 환경변화에 적극적으로 대응하기보다는 현재 상태의 유지·보존을 위해 더 큰 노력을 하는 문화적 형태를 띠고 있다(강영규, 2011). 이러한 위계 문화는 구성원들이 지시와 명령에 대한 복종을 강조하고, 상하 간 서열의식, 엄격한 결재과정을 통한 통솔과 통제 과정을 거친다(주재현, 2015). 하지만 통제를 지나치게 강요하다 보면 처벌과 책임을 회피하고자 무사안일(無事安逸) 형태가 만연하고, 동기부여와 열의는 약화하여 직무에 대한 만족도가 낮아지는 성향이 있다(조성일, 2010). 관련 문화로는 권력 지향형 조직문화, 관료제 문화, 관료적 문화, 관료형 문화 등이 있다(강영규, 2011; 조성일, 2010).

2.1.1.4 관계문화

인간관계모형이라고도 하며, 정직한 사람과 정직하지 않은 사람이 자연스럽게 구분되고, 조직은 따뜻한 마음을 갖고 조직구성원을 항상 염려하고 배려하고 있다고 조직구성원들이 믿게 되는 효과를 가진다(Wilkins, 1983). 이러한 조직구성원들의 심리상태는 직무에 대한 긍정적 태도를 가져와 조직몰입을 향상할 수 있고, 조직몰입의 향상은 조직 내 사기에 긍정적 상승효과를 새로 마련한다. 관계문화는 Quinn의 집단문화와 같은 개념이며, 내부 협력으로 조직구성원들을 중대시하고 신뢰감, 응집력, 사기를 높이려고 하는 문화이다(김인용, 2014). 상호 간 협동과 참여, 소통을 통한 팀워크 강화, 조직의 가치와 목표 공유, 상급 관리자의 헌신과 리더십 등의 특성을 갖는다. 즉, 조직구성원에 대한 인간적 배려와 가족과 같은 분위기를 중시하며(이광수, 2012), 구성원이 조직에 감사한 마음을 가지고 보살핌을 받고 있다는 생각을 하도록 한다(박홍윤, 2014).

이러한 관계문화는 조직구성원들에게 조직에 대한 애착과 관리자에 대한 믿음을 고취해, 조직이 추구하는 가치와 목표에 전념하고 몰두할 수 있는 실천 의지를 강화한다(조성일, 2010). 이것은 관계문화가 조직구성원들 사이에

있어서 유대관계와 상호신뢰를 증대시켜 구성원으로서 자부심을 품는 것과 동시에 조직에 대한 헌신 등 긍정적인 역할을 하는 것이다. 관계문화와 비슷한 문화유형으로는 대표적으로 인간 지향형 조직문화가 있다.

지금까지 논의한 조직문화의 유형과 특징에 대해서 정리해 보면 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 경쟁 가치모형에 의한 조직문화의 차이

구분	관계문화	위계문화	혁신문화	시장문화
모형	인간관계	내부과정	개방체계	합리적
은유	집단	위계	애드호크러시	시장
중심	사람	사람	조직	조직
지배적 가치	협력	통제	창의성	경쟁
신축성/통제	신축성	통제	신축성	통제
분권화/집권화	분권화/분산화	집권화/통합	분권화/분산화	집권화/통합
내부/외부	내부지향	내부지향	외부지향	외부지향
시간관	장기적	장기적	단기적	단기적
목적	인적자원개발	협동/균형	성장/변혁	산출 극대화
수단	조직몰입, 사기, 관계	안정, 통제, 지속성	통찰력, 혁신, 적응	목표 명확화, 지시, 엄격함
운영	토론, 참여, 개방성	측정, 문서화, 정보관리	자원획득, 성장	목표달성, 생산성, 이윤
리더십	배려, 지원	보수적, 신중성	창의성, 위험감수	관리적, 목표지향
변화에 대한 시간	장기적 변화	점증적 변화	변혁적 변화	신속한 변화

출처 : 박홍윤, 2014 : 재인용

2.2 컨설팅 서비스품질

서비스품질의 개념에 대해서 Kotler(2003)는 ‘서비스란 소유권의 발생을 동반하지 않고 상대방에게 제공될 수 있는 본질 중에서 무형적인 효용성이나 활동들이라고 말하였으며, 서비스품질의 생산은 유형적인 제품과 관련되기도 하고 관련되지 않을 수도 있다’라고 정의하였다.

Garvin(1987)은 서비스품질에 대한 개념에 대하여 선험적 관점과 제품 관점, 사용자 관점과 제조 관점 그리고 가치 관점 등의 5가지 관점에서 접근하였으며, 이 중에서 서비스품질과 가장 잘 들어맞는 관점은 사용자 관점이라고 주장하였다. 사용자 관점에서 서비스품을 바라보면 서비스품질은 기업이 고객의 기대요구에 부응하는 것과 동시에 욕구를 만족시키는 능력으로 인식될 수 있으며, 소비자의 주관적인 판단 중 서비스품을 중시하는 마케팅 측면의 견해이다. 따라서 품질이란 고객의 기대 욕구를 만족시킬 수 있는 재화 및 서비스 능력, 특정제품이 소비자의 욕구를 충족시켜주는 정도, 서비스의 수요 욕구에 영향을 미치는 제품이나 서비스의 측면, 제품이나 서비스 용도에 맞춘 적합성이라 정의하고 있다(Garvin, 1987).

Parasuraman et al.(1988)는 서비스품질은 고객이 서비스를 경험하기 이전에 기대하는 서비스 수준과 이용한 후에 소비자가 지각하는 서비스품질 수준의 차이 비교를 통해 측정할 수 있다고 보았다. 소비자는 서비스품질 이용 전에 기대하고 있는 서비스 수준과 실제로 받은 서비스에 대하여 경험과 지각한 서비스를 서로 비교하게 되고, 이러한 비교 과정을 통해 도출된 결과에 대하여 서비스품을 정의할 수 있다고 하였다. 따라서 서비스품질은 소비자의 기대치와 실제 경험한 서비스성파에 대하여 서로를 비교함으로써 파악할 수 있는데, 서비스 경험을 통한 실제 수준과 소비자가 기대한 기대치와의 일치 정도가 서비스품을 측정하는 기준이 된다. 또한, 서비스품질에 대한 평가는 서비스성파를 비롯하여 서비스 전달과정도 포함된다고 주장하였다(Parasuraman et al, 1988).

Gronroos(1984)에 의하면 서비스품질이란 제공된 서비스의 수준이 고객의 기대에 얼마나 들어맞는가에 대한 척도로 볼 수 있으며, 고객들이 서비스

를 통해 얻는 기술적 품질과 서비스 프로세스 과정에서 얻게 되는 기능적 품질을 실제 서비스품질과 서비스에 대한 기대치에 비교 평가함으로써 얻어지는 함수관계라고 볼 수 있다(Gronroos, 1984).

기존에 연구된 선행연구들을 종합해보면, 서비스품질에 대해서는 제삼자에 의해서 정형화된 평가 기준에 따라 객관적으로 판단하는 것이 아니라, 고객이 제공되는 서비스에 대해서 직접적인 경험을 통해서 인지하는 만족도 등을 평가함으로써 고객의 주관적인 반응이 반영되고 평가하고 측정한 것이라고 볼 수 있다.

PZB(1985)는 제품과 같이 유형화된 것과 대비되는 서비스의 특성으로 무형성(intangibility)과 소멸성(perishability), 비 분리성(inseparability) 그리고 이질성(heterogeneity) 등을 들고 있다. 무형성은 서비스의 실체에 대하여 객관적인 방법으로 보거나 만지거나 할 수 없다는 것을 말하며, 비 분리성에 대해서는 서비스의 생산과 구매 그리고 소비가 동시에 일어나는 점을 의미하고 있다. 서비스에 있어서 이질성이라는 것은 서비스 인도 과정에서 가변적인 요소가 많아 품질의 규격화나 표준화가 어렵다는 특징을 가지고 있으며, 소멸성은 서비스를 별도의 창고 같은 곳에 재고로 보관하기 어려우므로 판매되지 않은 서비스는 사라지다는 것을 나타내고 있다. 서비스품질의 특성은 무형성(intangibility)-서비스의 실체에 대하여 객관적으로 보거나 만질 수 없다. 서비스가 어떤 형태인지를 주관적으로 상상하기 어렵다. 비 분리성(inseparability)-서비스의 생산과 구매 그리고 소비가 동시에 일어나고, 소비자가 서비스 공급에 직접 참여해야 한다. 서비스는 구매하기 전에 시험 사용이 불가능하다. 이질성(heterogeneity)-서비스를 인도하는 과정에서 가변적인 요소가 많아 품질이 고르지 않다는 것이다. 서비스는 변동적이어서 규격화 및 표준화하기 매우 어렵다. 소멸성(perishability)-판매되지 않은 서비스는 사라진다. 창고에 재고로서 보관하기가 어렵다는 것이다.

서비스품질 측정방법을 5개의 항목에 22개 측정항목을 제안하였으며, 서비스 상품의 가치를 훼손하지 않고 품질을 잘 유지하려는 것을 서비스품질관리라고 하였다(박경희, 1999). Gronroos(1978)는 서비스 품질을 ‘고객이 지각하고 있는 서비스와 기대하고 있는 서비스 사이에 차이를 서로 비교 평가한

결과'라고 정의하였고, 컨설팅은 소비자가 당면하고 있는 문제를 진단하고 그러한 문제를 근원적으로 해결할 수 있는 전문적인 능력을 보유하고 있고, 고객이 컨설팅 결과에 대해서 타당성과 신뢰성을 평가할 수 있도록 하는 전문성을 가지고 있어야 하며, 컨설팅은 전문분야에 대한 서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하고, 고객은 이에 대한 대가를 지급하는 사업성이 있어야 한다고 하였다. 그리고 컨설팅은 고객과의 관계에 있어서 다른 사업과 마찬가지로 전문적인 고객 지향적인 서비스 정신이 요구되며, 고객 만족 달성을 위해 최선을 다해서 컨설팅 결과에 대한 효용 가치를 극대화 할 수 있도록 전문적인 능력과 기밀 유지 등과 같은 윤리성을 보유하고 있어야 한다.

Parasuraman(1985), Zeithaml(1985)는 서비스품질을 직접 평가하기보다 서비스를 이용한 사람을 대상으로 한 인식평가라고 하였으며, BerryL(1985)는 서비스를 받기 전의 기대치와 받고 난 후의 인식의 차이를 연구하였다.

기업의 경영활동에서 운영상에 문제가 발생하여 그에 대한 해법을 모색하거나(조재룡, 2011), 미래 환경변화에 미리 대비를 위해 경영상의 중요한 문제와 관련해 의사결정을 해야 하는 경우, 더욱 개선된 해결방안을 찾아야 하는 경우 외부전문가의 전문지식을 활용하게 된다고 언급하였으며 기업의 문제점을 파악 및 진단하고 상황에 적합한 해결방안을 찾아내는 일련의 활동을 컨설팅이라 하였다.

고객이 인지한 서비스품질은 서비스 기업이 제공할 것이라고 기대한 서비스와 받은 서비스에 대해 인지한 서비스를 평가 기준에 의해 비교한 것이라고 정의할 수 있다(엄금옥, 2012). 고객이 지각하는 서비스품질은 객관적 품질을 고려하는 것 외에 고객의 관점에서 지각된 품질이라는 개념이 함께 이용되어야 한다. 또한, 서비스품질은 고객이 무엇을 얻을 것인가에 관한 것으로서 편익을 제공하는 활동 그 자체를 고객이 서비스로 파악하는 기술적 품질과 고객이 무엇을 얻을 것인가에 관한 편익을 제공하는 활동 그 자체를 고객이 서비스로 파악하는 기능적 품질의 결합이며, 서비스품질 평가에 있어서 고객이 서비스를 받기 전에 가지고 있는 기대와 고객이 실제로 받는 서비스의 성과를 비교하여 고객들은 서비스의 품질을 인지하게 된다(엄금옥, 2012).

서비스품질은 서비스 고유의 특성을 살펴보면 이유재(2008)은 1) 무형 성

을 특징으로 볼 수 있다. 무형성이란 어떠한 형상도 보이지도 않고 만져지지도 않는 것으로 상상하기 어렵다는 것이다. 객관적 의미는 실체를 만질 수 없다는 것이고, 주관적 의미로는 서비스가 어떤 것인지 상상하기 어렵다는 것이며, 문제점으로는 저장할 수가 없고, 가치의 파악 및 평가가 어려우며, 서비스의 측정 및 평가 관리가 매우 곤란하다는 문제점을 안고 있다. 2) 이질성을 특징으로 볼 수 있다. 이질성은 표준화가 어렵고, 생산 및 제공하는 과정에서 여러 가지 가변적인 요소가 많이 발생하여 고객에 대한 서비스는 동일한 제공자일지라도 고객마다 다를 수 있고, 고객의 이질성으로 인해 다른 서비스를 제공할 수 있다. 이질성으로 인해 나타나는 문제점은, 서비스를 표준화하고 관리하기가 매우 곤란하다는 것이고, 품질을 측정하고, 평가하고, 관리하는 것이 어렵고, 고객 하나하나를 만족시키기 어렵다는 것이다. 3) 소멸성을 특징으로 볼 수 있다. 소멸성은 제공되지 않은 서비스는 소멸한다는 것이고, 서비스 수요와 공급에 있어서 시한성이 있다는 것이다. 문제점으로는 재고로서 저장할 수 없다는 것이다. 4) 비분리성을 특징으로 볼 수 있다. 비분리성은 생산과 소비가 동시에 일어나고, 고객이 생산과정에 참여하게 되고, 대부분은 고객과 제공자 간의 접촉 때문에 이루어지고, 문제점으로는 서비스 제공 시 고객이 개입되어 구매 전에 시험, 평가할 수 없다는 것이다.

고객 만족은 수많은 무형적 요소에 의하여 결정되기 때문에 서비스 품질 측정은 관리대상의 변수이기는 하나 주관적 평가 속성을 측정하여야 하므로 어려운 부문이라고 하였다(신동주, 2012).

박경희(1999)는 서비스 상품은 서비스와 유형재의 결합 형태로 나타나며, 상품의 가치를 손상하지 않고 품질을 유지하는 것을 서비스품질관리라 하였으며, Gronroos(1978)는 고객의 지각된 서비스와 기대한 서비스의 비교평가 결과라고 정의하며 서비스품질을 결과론적인 품질과 과정론적인 품질로 이루어져 있다고 가정하고 결과론적인 품질은 ‘기술적 품질’로 고객들이 서비스 행위로부터 얻는 품질이고, 과정론적인 품질은 ‘기능적 품질’로 고객들이 서비스 상품을 전달과정의 품질이라고 하였다.

Garvin(1987)은 서비스품을 선형적, 제품 관점, 사용자 관점, 제조 관점과 가치 관점의 품질로 정의하였으며, “서비스는 산출물이 물적인 제품이나

구조물이 아니며, 일반적으로 생산되는 시점에서 소멸하고 구매자에게 무형적인 형태(예: 편리함, 즐거움, 적시성, 편안함 또는 건강)의 가치를 제공하는 모든 경제적인 활동을 포함한다.”라고 정의하였다.

Parasuraman, A, et. (1998)는 “서비스품질이란 서비스 기업이 제공하는 서비스에 대하여 고객이 기대하는 수준과 실제로 제공한 서비스의 수준에 대한 자각의 차이”라고 하였으며, 서비스품질의 성격을 다음과 같이 정의하고 있다. 첫째, 서비스품질은 객관적이고 실제적인 품질과 다르다. 둘째, 서비스품질은 제공되는 서비스의 구체적 속성이라기보다는 매우 추상적인 개념이다. 셋째, 서비스품질은 태도와 유사한 개념으로 사용되며 전반적으로 평가개념으로 사용한다. 넷째, 품질에 대한 평가는 일반적으로 비교개념으로 이루어진다. 즉 서비스품질은 고객이 여러 서비스 간 상대적으로 우월한 것인지 또는 우수성한 것인지를 비교함에 따라 높고 낮음으로 평가된다는 것이다.

Croin & Tayler(1992)는 “지각된 서비스품질이란 특정 서비스에 대한 전체적인 평가를 의미하는 태도로서 개념화되고 측정되어야 한다”라고 하였으며 서비스품질이 고객 만족에 있어서 선행요인이라고 결론짓고 있다. 최근의 연구에서는 측정방법에 따라 다양한 새로운 대안이 제시되고 있다.

이유재, 라선아(2006)는 제품에 대한 전반적 우수성이나 우월성에 대한 고객의 판단이라 하였으며 무형성(intangibility), 비분리성(inseparability), 소멸성(perishability) 등을 특징으로 들었다. 조윤익(2010)은 서비스의 특성으로 무형성과 이질성, 소멸성과 비분리성을 주장하였으며 그로 인해 이해하기 어렵고 측정 관리가 쉽지 않다고 하였다.

Parasuraman(1998)는 서비스품질은 특정한 서비스의 우수함 또는 탁월함에 대한 고객의 전반적인 태도나 판단으로 정의하였다. Parasuraman, A, et. (1998)은 서비스품질은 고객의 기대수준(expectation)과 인지 수준(perception)간의 차이 정도로 측정할 수 있으며 이를 측정하기 위한 다문 항목도로서 SERVQUAL 모형을 제시했다. 이 측정방법은 기대서비스 수준과 서비스 인지 수준을 동시에 측정한다. 이 모형은 서비스품질은 일정 서비스 제공에 대한 고객의 기대수준과 인지하는 수준 간의 차이를 비교함으로써 측정된다.

2.2.1 SERVQUAL 모형

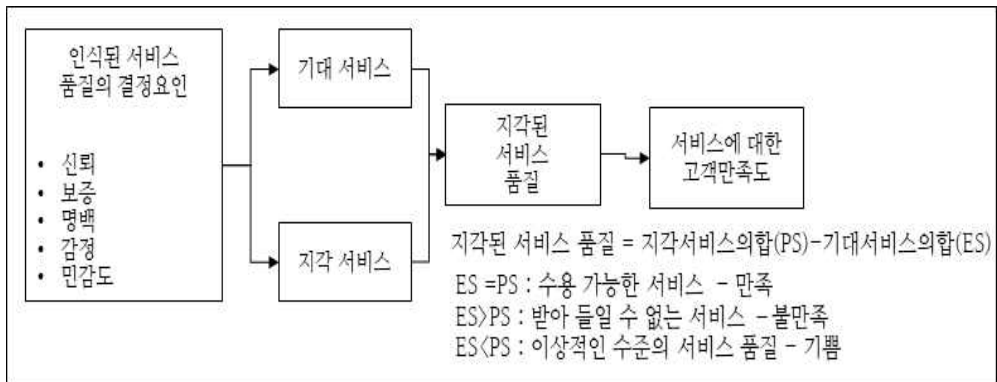
PZB(1988)의 SERVQUAL 모형은 서비스품질을 5개의 요인으로 구성하였으며, 서비스품질의 인식 과정은 5개 요인의 성과와 기대 간의 차이에 의해 결정된다고 하였다. 5개의 요인은 실증연구를 통해 공감성(empathy)과 유형성(tangibles), 응답성(responsiveness)과 신뢰성(reliability) 그리고 확신성(assurance) 등의 5개 요인으로 서비스 품질을 구분하였다.

PZB는 5개 요인에 대하여 개인이 기대하는 서비스 수준과 지각된 서비스 수준과의 차이를 서비스품질로 정의하였고, 기대한 서비스 수준과 실제로 경험한 서비스에 대하여 지각된 성과의 차이를 비교하였으며, 지각된 성과가 기대수준보다 낮은 경우에는 서비스품질이 낮다고 판단하였고, 지각된 성과가 기대수준보다 높은 경우에는 서비스품질이 좋은 것으로 판단하는 것으로 설정하였다.

SERVQUAL 모형에서 제시되는 기대에 대한 개념은 이후 연구자들에 의해 다양하게 정의되었고, Teas는 기대에 대한 다양한 개념을 서비스성과가 매우 이상적인 수준인 기대, 고객이 서비스가 제공될 것이라고 원하는 기대, 고객을 만족시키기 위하여 서비스가 제공되어야 한다는 당위성이 갖는 기대로 정의하였다(Teas, 1993).

Carman(1990)은 서비스품질에 대한 요인별 평가에서 서비스품질 구성요소에 대한 상대적인 중요성을 고려하지 않은 것과 단순히 지각된 서비스와 기대한 서비스 인식의 차이에서 발생하는 서비스에 대한 평가를 통해 오류를 발생시킬 수 있는 점을 지적하였다. 또한, 서비스품질에 대한 요인별 평가를 하고자 할 때에는 반드시 고객의 직·간접적인 경험과 동시에 관련된 상황이 보완되어야 한다고 하였고, 서비스품질은 고객이 지각한 서비스와 기대한 서비스 각각의 구성요소의 중요도가 서로 결합하여야 한다고 주장하였다. 이처럼 SERVQUAL이 갖는 기대 개념이 중요한 의미가 있지만, 실제로 기대를 측정할 때는 측정하는 기대가 바람직한 기대를 의미하는 것인지, 예상되는 기대를 의미하는 것인지 그 개념적 모호성에 대한 비판이 계속하여 제기되어 왔다(임성욱, 2006).

이러한 문제점과 고려하여야 할 요인이 많고, 많은 비판에도 불구하고 SERVQUAL은 전체 서비스 산업에 적용하는 일반적인 방법으로 널리 응용되고 있다. SERVQUAL모형에서 제시된 5개 요인의 서비스품질 요인에 대하여 [그림 2-2]에 SERVQUAL 모형을 보여주고 있다.



출처 : Parasuraman(1985)

[그림 2-2] SERVQUAL 모형

2.2.2 SERVPERF 모형

서비스품질에 대하여 서비스를 수행한 결과를 기반으로 측정하고자 하는 시도는 Cronin and Taylor(1992)에 의해 정립되었다. 이들은 ‘서비스품질 = 서비스성과’라는 공식을 수립하고 SERVPERF라고 제목을 명명함으로써 서비스 품질을 서비스성과의 측정 도구로 측정하고자 하였다.

Cronin and Taylor(1992)는 단순하고 일반적인 성과만을 측정하는 SERVPERF 모형과 성과 항목별로 중요도를 적용하여 가중치를 부여하는 SERVPERF (wiegthed SERVPERF)모형을 개발하여 중요도에 따른 가중치를 부여한 성과 항목으로 서비스품질 수준을 측정하는 것이 다른 측정항목에 비교하여 객관적이고 매우 우수하다고 주장하였다.

이들은 SERVQUAL에서 사용된 22개의 문항과 5개의 요인을 기초로 하여, 단순 성과와 가중치를 부여한 성과만으로 구성된 SERVPERF와

SERVQUAL모형에 대한 비교연구를 실행하였으며, 단순 성과와 가중치를 부여하여 성과에 대한 지각만으로도 서비스품질을 측정하는 것이 더욱 타당하다는 것을 실증적으로 입증하였다.

Cronin and Taylor(1992)는 이렇게 측정된 서비스품질이 서비스성과 자체가 되기 때문에 서비스품질의 성과를 측정하는 데 있어서 별도로 고객의 기대를 측정할 필요는 없다고 주장하였다.

또한 ‘기대’에 대한 개념의 모호성에 대하여 서비스품질 측정의 결정적인 문제점으로 제기하면서 ‘기대’하는 개념이 측정자들에 따라 다른 의미로 해석될 수 있으므로 객관적인 측정을 하는 데 있어서 방해물이 되고 있다고 하였다. 따라서 서비스성과 측정에 있어서 고객이 어떻게 서비스품을 지각하는지에 대해서 측정하는 것만으로도 충분하다고 주장하였고, 더불어 지각된 수준과 가중치를 부여 서비스품을 평가하는 SERVPERF를 SERVQUAL의 대체할 평가방법으로 제시하였다.

Cronin and Taylor(1992)는 PZB(1988)의 SURVQAL에서 서비스품질 척도로 구성하고 있는 22개의 측정항목은 적절하다고 판단하였지만, 기대에 개념의 비현실적인 문제에 의한 지각(P)과 기대(E)의 차이에 대하여 서비스품질이라고 설정한 연구결과에 대해서는 문제를 제기하였다. 이들에 의해 연구된 SERVPERF 모형은 다음과 같이 수식화 할 수 있다.

$$SQ = P$$

SQ : 서비스품질

P : 지각된 서비스성과

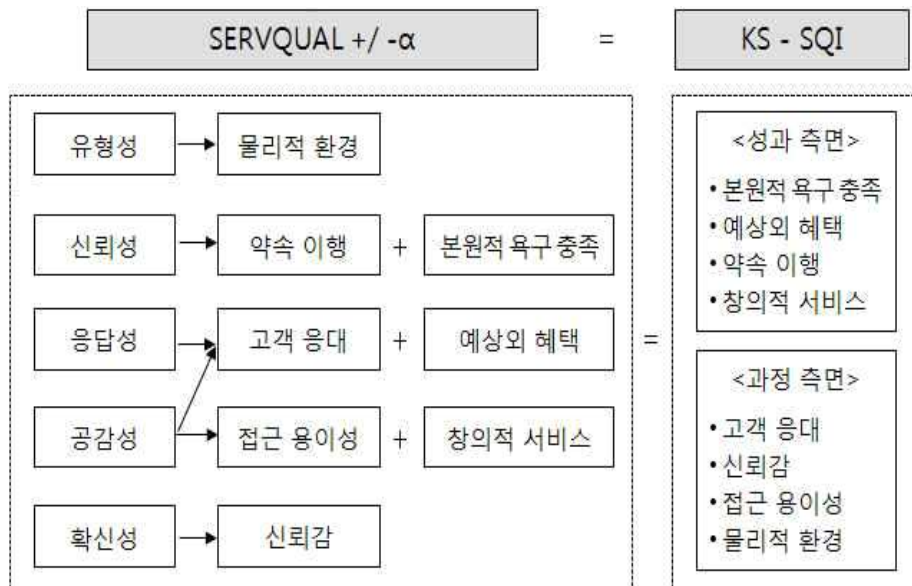
2.2.3 KS-SQI 모형

KS-SQI모형은 고품질의 서비스 요구의 증가와 국가간 인구이동의 증가에 따른 선진 서비스 접촉 기회가 증대됨에 따라 이유재(2000)가 개발한 모형이다.

KS-SQI 모형은 서비스품질에 있어서 성과품질(Outcome Quality)과 과정품질(Process Quality)을 균형적으로 고려하였으며 SERVQUAL 모형을 한국

적 상황을 고려하여 수정하고 SERVQUAL 모형에 서비스의 성과 측면을 보강하였다고 주장하였다(이유재, 2000).

서비스품질에 대하여 고객의 지각에 대해서 성과와 과정의 두 가지 측면 모두에 걸쳐서 형성되기 때문에, 서비스품을 측정할 때도 성과 측면과 함께 과정 측면 모두를 고려할 필요가 있다고 하였다(이유재·이준엽, 2001). 성과품질은 생산과정의 결과로서 얻어지는 것이며, 과정품질은 서비스를 제공하는 단계에서 고객이 서비스를 지각하는 방법을 말한다. [그림 2-3]는 KS-SQI 모형을 보여주고 있다.



출처 : 이유재·라선아 (2006), “한국기업의 서비스품질 평가제도 변천과정”

[그림 2-3] KS-SQI 모형

2.2.4 3차원 품질모형

SERVQUAL은 5가지의 품질 차원이 지나치게 과정품질에 치우쳐 있어서 하나의 차원에 과정품질과 결과품질이 모호하게 섞여 있는 문제가 있으며, 물리적 환경품질이 소홀하게 다루어지고 있다는 지적을 받아왔다 (Llosa,

Chandon, & Orsingher, 1998).

따라서 최근의 서비스품질에 대한 평가모형은 SERVQUAL을 보완 및 수정하여 기대와 관련된 측정부문을 생략하고 과정품질과 결과품질 두가지 측면을 함께 고려하는 추세이다.

3차원 품질모형은 SERVQUAL보다 발전된 형태이며 포괄적인 방법이라 할 수 있다. 3차원 서비스품질 연구모형에 대한 대표적인 연구로는 Lehtinen & Lehtinen(1982), Oliver(1994) 및 Brady & Cronin(2001)의 연구를 살펴볼 수 있는데, 이들의 3차원 서비스품질모형의 구성 차원은 [표 2-3]과 같다.

[표 2-3] 3차원 품질모형 구성 차원

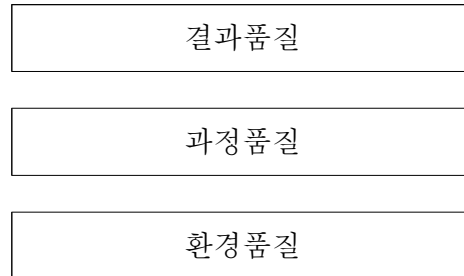
연구자	품질모형 구성차원		
Lehtinen & Lehtinen(1982)	기업품질	상호작용품질	물리적 품질
Rust & Oliver(1994)	서비스 상품	서비스 전달	서비스환경
Brady & Cronin(2001)	결과품질	상호작용 품질	물리적 환경품질

출처: Brady와 Cronin(2001), “Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach”.

Brady & Cronin(2001)은 Rust & Oliver(1994)의 3차원 연구모형과 Dabholkar, P. A. (1995)의 서비스품질 위계 구조모형을 받아들여, 상호작용 품질, 결과품질, 물리적 환경품질로 구성된 3차원 서비스품질 위계 구조모형을 제안하였다. 서비스품질 연구모형의 3차원은 다시 하위차원에 각각 3개의 구조모형을 가진 2단계 품질모형으로 구성되어 있으며, 2단계 품질모형 중 상호 작용 품질은 태도, 행동 및 전문성 등으로 구성되어 있고, 결과품질은 대기시간, 유형성 및 유의성으로 구성되어 있으며, 물리적 환경품질은 외부시설, 디자인 및 사회적 요소로 구성되어 있다.

이 모형의 특징은 [그림 2-4]와 같이 서비스품질이 상호작용 서비스품질,

물리적 서비스품질 및 결과 서비스품질로부터 영향을 받는 종속변수로 보았으며, 서비스품질을 3개의 차원으로 평가하였고, 각각의 품질은 서비스품질 전체에 영향을 미친다는 점이다.



출처: Brady와 Cronin(2001), “Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach”

[그림 2-4] 3차원 품질모형

2.3 컨설턴트 역량

선행 연구자들에 의한 역량(Competency)의 공통된 정의를 살펴보면 “역량

(Competency)이란 고급의 성과를 새로 마련하는 사람으로부터 지속해서 일관성이 있게 나타나는 개인의 행동 특성 및 내재적 능력으로 조직의 성과를 효율적으로 향상하는데 필요한 조직구성원의 지식(Knowledge), 기술(technology), 스킬(Skill), 자아개념(Self Concepts)” 등으로 종합하여 규정한다(이지은 외, 2010).

White(1959)의 연구 내용을 보다 현실적인 측면으로 확장하여 역량(Competency)이란 조직을 성공적으로 이끄는 개인의 차별적인 행동과 특성, 팀 프로세스, 조직 자체의 뛰어난 가치 체계와 능력이라고 하였다(MacCelland, 1965).

수진 기업으로서 컨설턴트의 전략적인 컨설팅 능력이 컨설팅 프로젝트 성공의 중요한 요인이라고 주장하고(Simon & Kumar, 2001), 수진 기업과 컨

설턴트의 의사소통, 서비스품질, 광범위한 스킬, 기술적 지식, 문제 및 기회식별, 창의성과 혁신, 문제의 해결, 성실성과 정직성, 수진 기업의 수용과 이해력, 합리적인 수준의 기대효과 등이 중요하다고 강조하였다.

성공적으로 컨설팅을 수행하는 데에 가장 필요한 것은 컨설팅 서비스의 품질이며, 서비스품질은 컨설팅의 수행 과정과 수행 결과로 나뉘어 고객의 평가를 받게 되고(조영대, 2005), 컨설턴트 역량이 컨설팅 서비스품질에 가장 큰 영향을 미치는데, 컨설턴트 역량으로는 컨설턴트의 자질, 전문지식, 경험, 윤리성, 성실성 등을 제시하였다.

컨설턴트 역량, 사업운영, 컨설팅 기법 및 고객과의 의사소통 등에 관한 16가지를 컨설팅 성공 요인으로 제시하였는데, 성공적인 컨설팅 수행을 위해서는 결과 지향적인 프로세스, 생산적 고객 관계, 성공 지향적 접근 등의 원칙을 지켜나갈 것을 제안하고 있다(Phillips, 2006).

경영전략 컨설팅에 참여한 조직의 상호작용에 관해 해석학적 연구를 수행하여 컨설팅에 대한 전문지식과 인간관계 능력, 적극적인 상호 작용, 프로젝트 관리 능력이 컨설팅 수행에 요구되는 핵심능력임을 밝히고 있다(박종훈, 2007).

컨설팅 수진 기업 226개사를 대상으로 컨설팅 성과 제고를 위한 성공모형을 연구하면서 공급자인 컨설팅사 측면에서 전문화 정도, 수행 과정의 체계성, 방법론의 적절성, 관리 능력, 전문 능력의 5개 요인이 컨설팅의 성과에 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다(곽홍주, 2008).

선행연구를 바탕으로 컨설턴트의 역량을 6개 영역으로 나누고 세부적으로 18개 항목을 제시하였는데, 전문지식으로는 IT 전문지식, 경영지식, 고객 기업에 대한 이해를 제시하였고 문제해결 능력으로는 리더십, 팀워크, 인적연결망을 제시하였으며 마지막으로 자세와 가치관으로는 성실과 헌신, 책임의식, 도전과 발전을 제시하였다(박소현, 이국희, 2009).

역량은 고정과자와 저성과자를 구분해주는 개인의 내재적 특성으로서 기술, 특질, 동기, 사회적 역할, 자기 이미지나, 일련의 지식을 의미한다고 하였다(Boyatis, 1982). Rothwell & Lindholm(1999)은 조직구성원들의 역량 개발은 개인 차원에서의 성과향상, 조직 차원에서의 전략달성 및 성과향상에도

영향을 미친다고 정의하였다.

Spencer and Spencer(1993)는 특정한 상황이나 업무수행에 따른 효과적인 탁월한 수행 결과의 원인이 되는 개인의 내재적 특성을 역량이라고 하였으며, (Parry, 1996)는 지식, 태도, 스킬을 주요 역량으로 측정하였으며, 자존심과 결단력과 같은 태도적인 요인은 역량에서 제외하였다.

역량 정의는 개인의 내적 속성이라 정의하며, 다음과 같이 세 가지 조건을 제시했다. 첫째, 역량은 우수한 성과와 관련돼야 하며, 이는 역량 있는 사람이라면 보통 사람의 평균 성과보다 높은 성과를 새로 만들어야 하며, 둘째, 평범한 성과보다 더 높은 성과를 내게 되었을 때 그 사람의 역량은 그 우수한 성과를 새로 만들어내는 원인을 가리켜야 하며, 셋째, 역량은 외부에 보이는 것이 아니라 그 사람의 내면에 숨어있는 속성이라고 하였다(최동석, 2010). 기술, 태도, 지식과 같이 드러난 부분과 신념, 성격, 특성, 동기, 가치관과 같은 내면에 감춰진 부분으로 이루어져 있다고 하였다(최영진, 2011).

[표 2-4] 컨설턴트 역량에 대한 선행연구

연구자	역량 정의
White(1969)	경영환경에 효과적인 방법으로 상호역할을 하는 능력과 육성되고 계발될 수 있는 것
Boyatzic(1982)	직무에서 효과적이며 탁월한 수행 원인이 되는 개인의 내재적인 특성을 의미
McLachin(1999)	자신감과 전문지식, 관계관리, 동기 및 윤리의식, 종합적인 능력, 목적의식, 충성, 정직
Tayler(2006)	기술이해 능력, 문제해결 능력, 조직운영 능력, 팀 구성능력, 커뮤니케이션 능력, 리더십
최동석(2010)	준거에 따른 우수한 성과창출의 원인이되는 개인의 내적속성
장동인(2011)	정보수집, 프로세스 관리, 책임감, 정직, 문제진단과 분석, 대안 제시, 컨설팅 윤리
배용섭(2013)	직무역량, 관리역량, 공통역량
김후진(2014)	전문지식과 경험, 경영기술일반지식, 비밀유지, 윤리의식, 컨설팅활용지식, 책임감과 도덕성, 업무영역과 범위준수

컨설턴트의 역량(Competency)은 연구하는 목적과 연구하는 대상에 따라 다양한 형태로 구분할 수 있으며, 일반적으로 컨설턴트 역량(Competency)에 대한 개념은 컨설턴트가 프로젝트를 수행하기 위해서 갖추어야 할 업무에 대한 윤리관, 전문성, 가치관 및 구체적인 행동 수행 특성과 능력, 경영컨설팅 그리고 기술컨설팅 업무 또는 경영성과와 기술성과와의 연계성을 중심으로 정의되고 있다.

역량(Competency)이란 고 성과를 지속해서 일관성 있게 새로 만드는 사람으로부터 나타나는 개인의 행동 특성과 내재적 능력(Spencer & Spencer, 1993)이란 개념 정의를 바탕으로 컨설턴트의 역량이란 성공적인 컨설팅 실행 결과와 컨설팅에 대한 의뢰기업의 조직성과 향상에 핵심적인 요인이다(Jang and Lee, 1998; McLachin, 1999; Appelbaum and Steed, 2005).

컨설턴트의 주요 역량으로 문제분석 및 전략수립 능력, 의사소통 조율과 운영을 위한 관계 능력, 비용과 시간 등의 계획 및 운영능력, 그리고 새로운 지식과 창의적인 생각이라 하였다(Rynning, 1992).

컨설턴트 역량을 전문가 역량, 교육자 역량, 관리자 역량으로 구분하였으며, Parry(1996)는 역량의 기준을 측정될 수 있는 스킬, 태도, 지식의 집합으로 파악하였다(Williams and Woodward, 1994). 정치가 역량을 컨설턴트 역량특성에 포함하여 개인이나 집단의 갈등을 조정하고 중재하는 것이라 하였다(Jang and Lee, 1998).

컨설턴트의 역량을 컨설턴트의 전문성(expertise), 접근성(accessibility), 개인 품성(the quality of individuals), 비용(cost), 경험(experience), 개인 지식(personal knowledge) 이라고 하였으며(Ralph, 2013), Tayler(2006)는 리더십, 문제해결 능력, 의사소통 능력, 팀 구성 능력, 기술 이해능력, 조직운영 능력 등으로 컨설턴트의 역량을 구분하였다.

국내 연구자로서 장영(1996)은 성공적인 컨설팅 수행을 위해서는 컨설턴트의 관리자적 역량이 중요하다고 강조하면서 컨설턴트는 해당 직무에 대한 전문역량과 관리자 역량을 강조하였다 (곽홍주, 2008).

컨설턴트의 역량(박명구, 2004)에 대해 지식, 자세, 능력의 세 가지 분야로 구분하여 제시하였다(김광용, 2008). 첫째, 지식 분야에 대한 하위단계의

구성요인을 전문지식과 경영지식 그리고 컨설팅 경험과 비법으로 구분하였다. 둘째, 자세 분야의 하위단계의 구성요인으로 컨설팅 윤리와 책임감을 개념구성으로 구분하였다. 셋째, 능력 분야의 하위 구성요인으로 문제분석과 진단능력, 문제해결 능력, 대안 및 해결책 제시능력, 정보수집능력, 실행 및 관리 능력, 협상과 의사소통 능력, 창의력과 미래예측 능력이라 정의하였다.

김익성(2008)은 컨설턴트에게 요구되는 5가지의 역량 요인을 자기규제, 자기인식, 감정이해, 동기부여, 사회적 능력에 대한 감성 지능(Emotional Intelligence)이라 하였다(Fronthip & Usaporn, 2013).

장동인은 대안 제시, 문제 진단과 분석, 프로세스 관리, 정보수집, 책임감, 컨설팅 윤리, 정직 등으로(장동인, 2011), 최영석은 경험, 대처능력, 전문기술, 원리원칙의 보유와 이에 대한 공정성, 준수, 약속의 이행 명성, 영향력, 평판으로 나누었다(최영석, 2012).

컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와의 관계를 밝히는 연구에서 컨설턴트 역량 중 지식을 제외하고 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증하였다(신동주, 유연우, 2012). 경영진의 컨설턴트 역량에서 직무역량보다 관리역량이 경영성과 관리와 업무 효율성 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다(김문준, 장석인, 2015).

한편 컨설턴트 역량의 선행연구를 토대로 컨설턴트의 역량을 공통역량, 직무역량, 관리역량으로 구분하였다(이은진, 2010, 배용섭, 2013, 김문준, 2015). 컨설턴트는 자신의 경험이나 학습을 통해 습득한 전문지식이나 경험들을 기반으로 기업의 경영과 업무상 문제점 및 과제들을 분석하여 다양한 조언과 해결책을 제시하여 기업이 추구하는 목표 및 성과의 달성을 도와주는 전문가를 의미한다. 컨설턴트는 이러한 특성을 기반으로 하여 많은 선행연구에서는 컨설턴트의 역량과 컨설팅 수행성과 그리고 고객 만족에 유의한 영향을 미치는 것을 증명하였다.

기존 연구에서 제시하고 있는 컨설턴트 역량에 대한 선행 연구결과를 정리하면 [표 2-5]와 같다.

[표 2-5] 컨설턴트 역량에 대한 선행연구

연구자	가설	결과
Rynning(1992)	컨설턴트의 역량과 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	채택
장영(1996)	관리자 능력과 컨설팅 성과와의 부분적 정(+)의 관계	채택
McLachin(1999)	컨설턴트 특성과 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	채택
Walker(2004)	컨설턴트 역량과 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	채택
곽홍주(2008)	컨설턴트 개인 역량과 컨설팅 성과와 정(+)의 관계	채택
이재은(2008)	조직 문화유형이 조직 몰입도에 미치는 영향	채택
장동인(2011)	컨설턴트의 역량 중 능력은 컨설팅서비스 품질과 정(+)의 관계	채택
김후진(2014)	컨설턴트 역량이 경영성과와 정(+)의 관계	채택
박준환(2015)	컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 고객 충성도와 (+)의 관계	채택

첫째, 직무역량은 컨설팅 수행에 있어서 직접적으로 필요한 직무 관련 역량 중 해당 분야의 전문가로서 컨설턴트가 갖추어야 할 업무수행에 필요한 차별적인 능력으로 의사소통 능력, 전략적인 사고능력, 문제점에 대하여 분석하고 대안을 제시할 수 있는 능력, 전문적인 지식, 정보수집능력, 문서작성능력을 들 수 있다.

둘째, 공통역량은 컨설턴트가 컨설팅 수행에 있어서 기본적인 자질과 소양 능력으로서 책임감과 신뢰성, 폭넓은 지식, 고객 지향성, 품성과 성실성, 일관성 그리고 도덕적 책무와 직업윤리 등을 들 수 있다.

셋째, 관리역량은 컨설팅을 효율적이고 효과적으로 추진하는데 필요한 종합 관리역량으로서 관계구축능력과 프로젝트 추진능력, 프로젝트 관리력과 코칭과 임파워먼트 팀워크 능력 그리고 리더십 역량을 들 수 있다.

2.4 컨설팅 만족도

경영성과를 향상하기 위해 기업 자체적인 성과향상팀 등을 조직하여 운영하는가 하면 외부로부터 전문가의 컨설팅 서비스를 통해 컨설팅 서비스를 수진을 통해 비즈니스에 대한 성과를 도출해 내기도 한다. 이러한 성과는 직접적인 재무적 성과도 나타나지만, 비재무적 성과도 나타난다. 하지만, 대부분 성과향상을 위한 프로젝트는 단기간에 끝나지 않고 장기간이 필요하며, 내외부 컨설팅 서비스의 대부분은 해결방안을 조직 내부에서 장기간 실행할 필요성이 있고, 해결방안을 도출하는 과정에서 예상하지 못했던 문제점들이 실행하는 과정에서 발생해 결과를 도출하지 못해, 컨설팅 성과가 경영성과로 직접 나타나지 못하는 때도 있다.

그러나, 이렇게 경영성과로 나타나지 않을 때도 컨설팅이 종료된 직후 컨설팅 만족도가 높은 경우가 종종 나타나고 있으며, 기존 많은 선행연구에서도 컨설팅 만족도가 높으면 경영성과가 높게 나타난다는 연구들이 제시되고 있다.

최명규는 컨설팅 서비스품질을 SERVQUAL 모형으로 측정하였으며, 공감성, 유형성, 대응성, 신뢰성 및 확신성 등의 5개 독립변수 요인이 컨설팅 만족도와 지각된 가치를 통해 기업성과에 영향을 미치는지에 대하여 연구하였다(최명규, 2014). 연구결과 유형성, 신뢰성, 대응성, 공감성 및 확신성은 컨설팅 만족도에 영향을 미치는 것으로 분석되었으며, 컨설팅 만족도가 높으면 기업성과가 높아지는 것으로 나타났다.

또한, 컨설팅 만족도가 기업성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스품질이 매개하는지에 대해서 컨설팅 서비스품질 중 유형성은 컨설팅 만족도를 부분 매개하고 기업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 대응성은 컨설팅 만족도를 완전 매개하고 기업성과에 영향을 미치는 것으로 나타났고, 공감성은 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 매개 효과가 없는 것으로 나타났다.

컨설팅 서비스에 대한 인식과 컨설팅 서비스 과정을 구분하여 이들이 경영성과에 영향을 미치는지 연구하였는데, 특히, 컨설팅 서비스 과정을 컨설팅

활용도와 컨설팅 만족도로 각각 측정하였다(채준원, 2011).

연구결과 컨설팅 만족도가 높으면 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다으며, 컨설팅 활용도 역시 경영성과에 영향을 미치는 것으로 분석되었다.

고객 만족은 고객이 기대 및/또는 지급한 비용보다 얻은 결과가 더 큰 경우 발생한다고 하며 소비자가 지불한 비용에 대해 적절하거나 부적절하게 보상되었다고 느끼는 인지 상태라고 하였다.

Kim Y. H(1999)는 서비스품질 측정방법을 5개의 항목에 22개 측정항목을 제안하였으며, 서비스 상품의 가치를 훼손하지 않고 품질을 잘 유지하려는 것을 서비스품질관리라고 하였다(박경희, 1999). 서비스품질을 ‘고객의 지각된 서비스와 기대한 서비스의 비교평가 결과’라고 정의하고, 컨설팅은 처해 있는 문제를 진단하고 해결할 수 있는 전문적인 능력을 보유해 고객이 컨설팅 결과에 대해 타당성과 신뢰성을 얻을 수 있도록 하는 전문성을 가지고 있어야 하며, 컨설팅은 전문서비스로서의 상품적 가치가 있어야 하고(Gronroos, 1978), 고객은 이에 대한 대가를 지급하는 사업성이 있어야 한다고 하였다. 그리고 컨설팅은 고객과의 관계에 있어 다른 사업과 마찬가지로 투철한 고객 지향적인 서비스 정신이 요구되며, 고객 만족 달성을 위해 최선을 다해 컨설팅 결과에 대한 효용 가치를 극대화 할 수 있도록 전문 능력과 기밀 유지 등과 같이 윤리 정신을 보유하고 있어야 한다.

Parasuraman(1985), Zeithaml(1985), BerryL(1985), Na Y. B(2016), Lee, S. H(2016), Myeong, Y. J(2016), Jo, S. R(2016)는 서비스품질을 직접 평가하기보다 서비스를 이용한 사람을 대상으로 한 인식평가라고 하였으며, Parasuraman, A(1985), Zeithaml(1985), BerryL. L(1985)는 서비스를 받기 전의 기대치와 받고 난 후의 인식의 차이를 연구하였다.

기업의 경영활동에서 운영상에 문제가 발생하여 그에 대한 해법을 모색하거나, 미래 환경변화에 적응하기 위해 미리 대비하는 경우, 경영상의 중요한 문제와 관련하여 의사결정을 하여야 하는 경우 및 더욱 나은 해결방안을 모색해야 하는 경우 등에 있어서는 외부전문가에게 자문하게 되고, 이때 기업의 문제점을 진단하고 상황에 적합한 처방을 내리는 일련의 활동을 컨설팅이라 하였다(조재룡, 2011).

고객이 인지한 서비스품질은 서비스 기업이 제공할 것이라고 기대한 서비스와 받은 서비스에 대해 인지한 서비스를 평가 기준에 의해 비교한 것이라고 정의할 수 있다(엄금옥, 2012). 고객이 지각하는 서비스품질은 객관적 품질을 고려하는 것 외에 고객의 관점에서 지각된 품질이라는 개념이 함께 이용되어야 한다. 또한, 서비스품질은 고객이 무엇을 얻을 것인가에 관한 것으로서 편익을 제공하는 활동 그 자체를 고객이 서비스로 파악하는 기술적 품질과 고객이 무엇을 얻을 것인가에 관한 편익을 제공하는 활동 그 자체를 고객이 서비스로 파악하는 기능적 품질의 결합이며, 서비스품질 평가에 있어서 고객이 서비스를 받기 전에 가지고 있는 기대와 고객이 실제로 받는 서비스의 성과를 비교하여 고객들은 서비스의 품질을 인지하게 된다(엄금옥, 2012).

서비스품질은 서비스 고유의 특성을 살펴보면(이유재, 2008), 1) 무형성을 특징으로 볼 수 있으며, 특성을 살펴보면 형태가 보이지도 않고 만져지지 않는 것으로 상상하기 어렵다는 것이다. 객관적 의미는 실체를 만질 수 없다는 것이고, 주관적 의미로는 서비스가 어떤 것인지 상상하기 어렵다는 것이며, 서비스의 문제점으로는 저장할 수 없고, 서비스의 가치를 파악하고 평가하는 것이 어려우며, 측정 및 평가 관리가 곤란하다는 문제점을 안고 있다. 2) 서비스는 이질성을 특징으로 볼 수 있으며, 이러한 특성을 살펴보면 표준화가 어렵고, 서비스 제공과정에서 여러 가변적 요소가 많아서 고객서비스는 동일한 방법 및 제공자일지라도 다를 수 있고, 고객이 받아들이는 정도의 차이로 인해 인지하는 서비스가 다를 수 있다. 이러한 서비스 인지의 차이에 대한 문제점을 살펴보면, 서비스에 대한 표준화 및 관리가 어렵다는 것이고, 품질의 측정, 평가 및 관리가 고객 개개인을 만족시키는 데는 표준화된 방법이 아니라 다르게 하여야 한다는 것이다. 3) 소멸성을 특징으로 볼 수 있으며, 특성을 살펴보면 판매되지 않은 서비스는 소멸한다는 것이고, 서비스 수요와 제공에 시한성이 있다는 것이다. 문제점으로는 재고로서 저장할 수 없다는 것이다. 4) 비분리성을 특징으로 볼 수 있으며, 특성을 살펴보면 생산과 소비가 동시에 일어나고, 고객이 서비스 생산과정에 참여하며, 대부분 고객과 제공자 간에 접촉을 통해 이루어지고, 문제점으로는 서비스를 제공할 때 고객이 개입된다는 것이고, 구입 전에는 시험 및 평가를 할 수 없다는 것이다.

고객 만족은 수많은 무형적 요소에 의하여 결정되기 때문에 서비스 품질 측정은 관리대상의 변수이기는 하나 주관적 평가 속성을 측정하여야 하므로 어려운 부문이라고 하였다(신동주, 2012).

박경희(1999)는 서비스 상품은 서비스와 유형재의 결합 형태로 나타나며, 상품의 가치를 손상하지 않고 품질을 유지하는 것을 서비스품질관리라 하였으며, Gronroos(1978)는 고객의 지각된 서비스와 기대한 서비스의 비교평가 결과라고 정의하며 서비스 품질을 결과론적인 품질과 과정론적인 품질로 이루어져 있다고 가정하고 결과론적인 품질은 ‘기술적 품질’로 고객들이 서비스 행위로부터 얻는 품질이고, 과정론적인 품질은 ‘기능적 품질’로 고객들이 서비스 상품을 전달과정의 품질이라고 하였다.

Garvin(1984)과 Ghobadian(1994)은 서비스 품질을 선험적, 제품 관점, 사용자 관점, 제조 관점과 가치 관점의 품질로 정의하였으며, “서비스는 산출물이 물적인 제품이나 구조물이 아니며, 일반적으로 생산되는 시점에서 소멸되고 구매자에게 무형적인 형태(예: 편리함, 즐거움, 적시성, 편안함 또는 건강)의 가치를 제공하는 모든 경제적인 활동을 포함한다.”라고 정의하였다.

Parasuraman, Valarie & Leonardy(1998)는 “서비스 품질이란 서비스 기업이 제공하는 서비스에 대한 고객의 기대와 실제로 제공한 서비스에 대해 고객이 자각한 것과의 차이”로 정의하고 있으며, 서비스 품질의 성격을 다음과 같이 규정하고 있다. 1). 서비스 품질은 객관적이고 실제적인 품질과 다르다. 2). 서비스 품질은 서비스의 구체적인 속성이라기보다는 매우 추상적인 개념이다. 3). 서비스 품질은 태도와 유사한 개념으로 전반적인 부분에 대한 평가이다. 4). 품질의 평가는 일반적으로 비교개념으로 이루어진다. 즉 서비스 품질은 고객이 여러 서비스 간에 상대적으로 우월하든지 또는 우수한 서비스를 비교함에 따라 높고 낮음으로 평가된다는 것이다.

Croin & Tayler(1992)는 “지각된 서비스 품질이란 특정 서비스에 대한 전체적인 평가를 의미하는 태도로서 개념화되고 측정되어야 한다”라고 주장하며 서비스 품질이 고객 만족을 달성하는 선행요인이라고 결론짓고 있다. 최근의 연구에서는 측정방법에 따라 다양한 새로운 대안이 제시되고 있다.

이유재·라선아(2006)는 “제품에 대한 전반적 우수성이나 우월성에 대한 고

객의 판단”으로 정의하였으며 무형성, 비분리성, 소멸성 등을 특징으로 들었다. 서비스의 특성으로 무형성, 이질성, 소멸성, 비분리성(동시성)을 주장하였고 그로 인해 이해하기 어렵고 측정 관리가 쉽지 않다고 하였다(이순룡, 2004, 조윤익, 2010).

서비스품질은 특정 서비스의 우수성 또는 탁월성에 대한 고객의 전반적인 태도나 판단으로 정의하였다(Parasuraman, Valarie & Leonardy, 1998). 서비스품질은 고객의 기대수준과 인지 수준 간의 차이 정도로 측정할 수 있으며 이를 측정하기 위한 다문항 척도로서 SERVQUAL 모형을 제시했다(Parasuraman, 1988). 이 측정방법은 기대서비스 수준과 서비스 인지 수준을 동시에 측정하게 된다. 이 모형에 따르면 서비스품질은 일정한 서비스에 대해 고객이 기대하는 기대수준과 인지하는 수준 간의 차이를 비교함으로써 측정된다.

2.5 컨설팅 이해도

컨설턴트로 일하는 사람, 전문가에게 컨설팅을 의뢰하는 사람, 컨설팅 계약을 하는 사람, 컨설팅 서비스를 수용하는 사람 등 다양한 인원이 컨설팅과 관련된 업무에 종사하는데 이때 중요한 것은 컨설팅을 수행하는 방법과 컨설턴트가 수행해야 하는 방법을 이해하는 것이 중요하다.

컨설팅을 진행하는 업무는 다양한 유형과 함께 컨설팅 방법론이 필요하고 이를 위한 컨설팅 과제의 세 가지 주요 유형을 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 유형은 정보 또는 전문지식을 구매하는 방법이다. 이것은 고객이 상황에 대응되는 전문가로 운영하고 올바른 기술 솔루션을 제공하는 컨설턴트를 고용하는 컨설팅 유형을 들 수 있다. 이 경우 클라이언트는 일반적으로 문제가 무엇인지, 필요한 도움이 필요한지, 누가 도움을 요청해야 하는지를 알고 있다. 전문 컨설턴트는 문제를 해결하고 자신의 전문분야에서 전문 컨설턴트는 솔루션을 실행하고 솔루션을 고객에게 제공한다. 따라서 고객의 문제에 대해 잘 알고 있고 문제에 대한 해결책을 찾을 수 있는 컨설턴트 종류를 식별 할 수 있는 문제가 있는 경우 해당 문제에 대해 전문 컨설턴트 유형에 참여하고 싶은 것이다.

두 번째 유형의 컨설팅은 의사 - 환자 모델이다. 어떤 상황에서 고객은 '통증'또는 '증상'을 경험하고 무엇이 잘못되었는지 또는 어떻게 고쳐야 하는지를 알지 못하는 경우가 있다. 이 경우 클라이언트는 진단의 위임뿐만 아니라 치료의 단계를 위임한다. 컨설턴트는 처방전을 준비할 때까지 문제를 처리하고, 문제의 근본 원인을 이해하기 위해 사이트 또는 직원과 함께 많은 시간을 할애 할 수 있다.

세 번째 유형의 컨설팅은 컨설턴트가 진행자 역할을 하고 클라이언트가 문제에 대해 작업하고 자신의 솔루션을 스스로 생성 할 수 있게 하는 프로세스 컨설팅 모델이다. 클라이언트는 문제를 가지고 상담을 통해 문제의 원인을 찾아 해결방법을 찾는 경우이다. 이때 컨설턴트는 해당 기술 분야의 전문가일 수도 있고 아닐 수도 있다. 클라이언트는 진단내용을 공유하고 구체 수단 생성에 적극적으로 참여하며, 컨설턴트는 프로세스와 관계에 초점을 맞추고, 우

려되는 분야의 핵심 내용에 대한 지식이 없어도 이와 같은 과정을 조정할 수 있는 희귀한 기술을 보유한 컨설턴트가 많이 있다. 컨설턴트의 유형은 프로젝트 관리자와 조금 비슷하다고 할 수 있다. 프로젝트 관리자는 프로젝트를 효과적으로 수행하기 위해 프로젝트 내용에 숙달할 필요가 없다. 프로세스와 조정이 필요하다. 그러나 이 모델의 성공 핵심은 작업팀의 일부 구성원이 문제 영역에 대한 노하우를 가져야 한다는 것이다.

오늘날 컨설턴트가 고객과의 관계에 효과적으로 접근하는 방법으로는 첫째, 효과적으로 접근하는 것이 중요한 이유를 정당화해야 한다는 것이다. 컨설턴트는 세 가지 주요 이유로 효과적인 진입이 이루어져야 한다. 첫 번째 이유는 클라이언트와의 관계를 시작하는 것이다. 두 번째로, 접근 권한을 얻음으로써 컨설턴트는 컨설팅참여를 진행할 권리를 부여받는다. 셋째, 컨설턴트와 고객 간의 관계를 효과적으로 성장시키는 데 도움이 된다. 그러나 얼마나 정확하게 진입 할 수 있을까. 컨설턴트가 효과적으로 진입하기 위해서는 다음 세 가지 주요 사항을 고려해야 한다.

첫째, 교감을 형성하는 것이다. 컨설팅참여를 효과적으로 얻으려면 고객과의 관계를 형성해야 한다. 보고서의 형태는 컨설턴트와 클라이언트와 좋은 관계를 유지하도록 도와준다. 이것은 클라이언트와 컨설턴트 간의 이해가 두 사람 간에 좋은 관계가 형성되면 매우 분명하고 효과적이라는 것을 의미한다.

적극적으로 듣고 공감대를 형성 할 수 있다. 컨설턴트가 고객의 의견을 경청하지 않는다면 고객은 컨설턴트와 잘 묶이지 않는다. 또한, 고객이 눈으로 문제를 볼 수 있음을 보여주는 약점에 공감을 표시함으로써 관계를 형성 할 수 있다. 문제를 둘러싼 압력을 느끼고 자신의 신발에 몸을 던지라고 고객에게 보여준다. 친밀감을 형성 할 수 있는 또 다른 방법은 개방성을 고무하는 것이다. 진정으로 솔직한 대화를 통해 공개적이고 솔직하게 이야기할 수 있는 환경과 상황을 조성하는 것이 매우 중요하다.

효과적으로 접근할 수 있는 두 번째 방법은 신뢰를 쌓는 것이다. 고객은 컨설턴트가 상담하는 분야에서 유능하다는 것을 느끼고 믿고 싶어 한다. 고객은 컨설턴트가 그들의 문제를 다루는 가장 좋은 사람이라고 믿어야 하고, 이러한 믿음을 위해서는 세 가지 방법을 통해 신뢰성을 창출 할 수 있다. 먼저

고객의 비즈니스와 그 업무에 대해 이해하는 것이다. 처음부터 고객의 비즈니스에 대해 매우 잘 이해하고 있음을 입증하여야 한다. 충분한 정보와 관련 질문을 통해 클라이언트의 비즈니스와 배경에 대한 기초 연구와 연구를 하는데 도움이 될 것이다. 컨설턴트는 컨설팅 경험을 제시함으로써 신뢰성을 확보할 수 있다. 고객이 직면하고 있는 현재의 문제점 중 일부를 이전에 해결한 문제 중 일부와 연관 지어본다면 고객은 유능한 컨설턴트로서 당신에 대해 많은 존경과 신념을 갖게 될 것이다. 그러나 이전 경험의 계약을 과용하지 않도록 조심하여야 한다. 너무 과도하게 사용하면 고객은 이전 컨설턴트의 사전 패키지 솔루션을 제공할까 봐 두려워 할 수 있으므로 단순히 역량과 전문성을 보여줌으로써 신뢰를 구축 할 수 있는 것이다. 전화 통화, 인사말, 전자 메일 및 모든 참여를 강화하는 방식으로 처리하게 되면 신뢰를 쌓을 수 있을 것이다.

셋째, 신뢰와 확신을 구축함으로써 효과적으로 접근 할 수 있다. 컨설턴트는 다음의 세 가지 방법을 활용 목적을 달성 할 수 있다. 첫째, 고객의 이익을 존중하여야 한다. 결함을 발견 한 사람으로 보이지 말고 문제 해결자로 나서야 한다는 것이다. 클라이언트가 지속해서 제어 할 수 있다고 생각하게 하여야 하고, 컨설턴트 참여의 결과 중 하나로서 통제력을 잃어서 그들을 두려워하게 하지 말아야 한다는 것이다.

고객의 기밀 정보를 지키고 있다는 무결성을 보여주어야 하고, 누군가 기밀 정보를 보호해야 하고, 참여 또는 활동을 위해 실제로 필요하지 않은 정보에 대한 불법적인 접근을 하지 말아야 한다. 또한, 고객과 그 문제에 대한 진정한 관심을 보여줌으로써 신뢰와 확신을 쌓을 수 있는 것이다.

이렇듯 기업에서의 컨설팅 유형과 함께 서비스의 양 및 질의 향상에 대한 요구는 다양하게 증가하고 있다(Saxe, Cross, & Silverman, 1988). 그러나 현재의 서비스 제공 모델은 이러한 기업의 요구를 충족시키는 데 효과적이지 않은 것으로 보인다(Algozzine, 1982). 모든 컨설팅 분야의 컨설턴트들은 모든 기업의 요구를 해결하기 위한 대체 방법을 지지해 왔으나(Repp1991), 일반적인 컨설팅 경험을 향상하기 위해 고안된 다양한 대체 서비스의 기초로서 상담이 제공되었으며(Curtis, 1988), 다양한 상담 모델 중에서 행동적 접근은

가장 연구주제로 관심을 받았다(Alpert & Yammer, 1983).

Medway & Updyke(1985)는 목적을 위해 행동 상담은 두 명 이상의 사람들이 함께 작업하여 고객의 요구를 식별, 분석, 수정 및 평가하는 체계적이고 간접적인 형태의 서비스 제공으로 정의하였다. 행동 상담은 다른 형태의 자문과 비교할 때 (a) 표준 4단계 문제해결 프로세스의 사용, (b) 행동 평가 기법 준수, (c) 행동 개입 전략에의 의존, (d) 행동 분석 및 관련 방법론을 기반으로 결과평가 방법론적 문제 상담 연구(Gresham & Kendall, 1987)와 관련하여 지적되었지만, 최근의 몇몇 실험적 연구는 클라이언트 변화에 영향을 주는 행동 상담의 효과를 보여 주었다(Sheridan, Kratochwill & Elliott, 1990).

행동 상담 과정은 문제 식별, 문제분석, 치료 실행 및 치료 평가 등 4단계로 이루어진다고 하였다(Bergan & Kratochwill, 1990). 문제분석은 기본 데이터의 평가, 문제의 해결을 쉽게 하는 변수의 식별 및 치료 단계에서 구현할 특정 계획의 개발을 통해 문제를 탐구하는 데 초점을 맞추었고, 치료 실행에는 문제 분석 중에 계획된 계획의 도입이 포함되었으며, 마지막으로, 치료 평가는 공식 인터뷰에서 수행되어 중재 계획이 얼마나 성공적인지를 결정한다고 하였다.

또한, 컨설팅에 대한 이해와 다양한 요구를 만족시키기 위해서는 상담과 함께 컨설턴트의 리더십이 필요하고 이에 대해 Blanchard(1985)는 구성원들의 발달 단계에 따라 지시형 및 지원형 리더십의 강도를 조절하여 업무처리 능력 및 성과를 바람직한 수준으로 나타나고 있다고 밝히고 있다. 리더십은 일반적으로 개인적 특성, 행동, 다른 사람들에 대한 영향력, 상호작용 유형, 역할 관계 및 관리직의 점유와 영향력의 합법성에 관한 타인의 지각 때문에 정의됐다(김보연,2003). 학자들이 제시한 리더십에 대한 정의를 살펴보면 리더십에 대한 학자별 정의를 살펴보면 [표 2-6]에 나타났다.

[표 2-6] 리더십 정의

연구자	리더십 정의
Bennis(1959)	리더가 부하들을 올바른 방향으로 행동하도록 이끌어가는 과정이다.
Stogdill(1974)	조직공동의 목표달성을 위해 부하들을 따르도록 영향력을 행사 하는 것이다.
Jago(1982)	과정이며서 개인이 갖는 특성이다. 과정으로서의 리더십은 강제성을 띠지 않는 영향력 행사과정으로서 집단의 목표달성을 위해서 조직화된 집단의 구성원들에게 방향을 제시하고 그들의 행동을 조정하는 것이다.
Rauch& Behling(1984)	목표달성을 위해 집단의 활동에 영향을 주는 과정이다.
Blanchard(1985)	구성원들의 발달 단계에 따라 지시형 및 지원형 리더십의 강도를 조절하여 업무처리 능력 및 성과를 바람직한 수준으로 나타나고 있다
Ticky& Devanna(1986)	부하들을 변화시키고 성취할 수 있는 목표의 비전을 창조하고 그 목표들을 성취할 수 있는 방법을 명확히 표명하는 것이다.
Bass(1985)	조직목표달성을 위해 개인 또는 집단의 모든 행동에 영향력을 행사하는 과정이다.
Hersey & Blanchard(1987)	주어진 상황속에서 목표달성을 위해 개인 또는 집단의 모든 행동에 영향력을 행사하는 과정이다.
Yukl(1989)	집단이나 조직의 목표를 결정해서 이러한 목표를 추구하는 과업 행동을 유발하며 집단을 유지하고 그 문화에 영향력을 행사하는 과정이다.
Kotter(1990)	바람직한 목표를 성취하기 위하여 다른 사람들에게 동기부여를 하고 지휘하며 영향력을 행사하는 능력이다.

이상과 같은 리더십에 대한 학자들의 정의를 보면, 조직의 목표 또는 비전을 달성하는 것이 리더십의 가장 중요한 존재 이유이며, 이런 목표를 달성하기 위해서 조직의 구성원들에게 특정 방향으로 행동을 발생시키거나 특정 방향으로 조직원들을 이끌어가기 위한 과정이라는 것이다(정경희,2005).

이렇듯 컨설팅에 대한 욕구를 만족시키기 위해서는 상담, 리더십과 함께 상황파악이 매우 중요하다. 이러한 상황파악의 이론으로는 조직이론에서 살펴볼 수 있다. 조직이론에서는 환경의 중요성을 강조하고 있고, 기본적인 전제는 상황요인과 조직 특성간 적합도가 컨설팅 성과에 중요한 영향을 미친다는 것이고, 보다 높은 성과를 가져오기 위해서는 기업의 환경이나, 기술적 변화 및 환경변수에 적절히 적응하여야 한다는 것이다.

이러한 상황이론은 전통적으로 상황변수, 조직특성변수 및 조직 유효성 변수로 구분하고 있고, 여기에서 상황변수에는 외부환경, 조직기술, 및 조직규모를 포함하고 있고, 조직특성변수에는 조직구조, 관리체계를 포함하고 있고, 조직 유효성 변수에는 성과와 능률을 포함하고 있다.

김태성(2003)은 조직변수로 조직구조, 조직규모, 개발, 관리, 출력정보의 특성 및 정보의 제시형태를 포함하였고, 사람과 관련된 변수로 태도, 금리적 유형, 의사결정 유형 등을 포함하였다.

2.6 컨설팅 참여도

몇몇 연구자들이 컨설턴트 참여에 있어 클라이언트 참여의 중요성을 제시했지만(Churchman and Schainblatt, 1965), 이 연구의 대부분은 설명적이며 탐색적으로 일상적인 증거에 의해 연구되었다. 컨설턴트의 참여가 성공하기 위해서는 고객이 프로세스의 방향에 대한 책임을 수락하는 특정 조직의 결과 달성을 향한 것으로 간주되어야 할 것이다. Delone(1988)은 외부 전문가의 참여가 경영 참여를 대체 할 수는 없다고 하였고, Lees and Lees(1987)는 컴퓨터 시스템을 구현하면서 중소기업이 겪는 어려움을 조사한 결과 컨설턴트 및 벤더 지원의 영향을 과대평가하거나 반대로 성공적인 선택 및 구현을 달

성하는 데 자신의 역할이 중요하다는 것을 과소평가하기도 했다. MIS에 대한 사용자 참여의 중요성에 대한 연구는 혼합된 결과를 낳았다(Barki and Hartwick 1989). 이러한 혼합된 결과의 가능한 이유 중 하나는 관계의 매개 변수에 대한 부주의로 인해 발생하였고, Gable (1992)는 고객 참여가 컨설턴트 참여 성공에 직접적인 영향을 미치지 않지만 클라이언트 / 컨설턴트 관계를 통해 크고 긍정적인 간접 효과가 있음을 발견했다.

이 연구는 고객의 참여가 훌륭한 고객 / 컨설턴트 관계의 주요 전제이며 성공적인 컨설턴트 참여의 주된 선례면 이러한 관계를 더욱 명확히 하는 것이 중요하다고 결론지었다. Lucas & Plimpton(1972)은 유엔 농업 노동자 조직위원회 (United Farm Worker Organizing Committee)의 컨설턴트 참여 경험에 대한 사례 연구를 통해 그 관계를 구축하고 유지하는 것이 업무 노력에 동등한 관심을 가질 자격이 있다고 결론 지었다.

이러한 유형의 컨설팅에서 중요한 구성요소는 컨설턴트가 조직에 미치는 영향을 고려하여 심리적 계약을 수립하고, 문제를 해결할 수 있는 고객의 능력을 개발하고, 해지를 계획하고, 신뢰 기반의 권력을 개발하는 것이다.

2.7 전략적 의사결정 방법론(AHP)

2.7.1 전략적 의사결정 방법론 개요

Thomas Saaty(1980)에 의해 개발된 AHP(analytic hierarchy process)는 다수의 목표를 포함한 의사결정 문제를 해결하기 위한 다목적 의사결정 방법이다. AHP는 정량적 요인과 정성적 요인을 모두 포함하는 다수의 목표를 갖는 의사결정 문제에 적용할 수 있는 기법이다. AHP는 대안별로 목표달성의 정도를 평가하기 위하여 대안별 가중치 행렬과 평가요소의 가중치 벡터를 곱하여 대안별 종합 평가치를 구한 후, 종합 평가치가 가장 큰 대안을 최적 대안으로 선택하는 방법이다. 의사결정은 다양한 곳에서 이루어지며 또한 의사

결정의 주체가 인간이기 때문에 언제나 주관적인 판단이 포함될 여지가 있다. 이러한 주관적 판단을 적극적으로 고려하여 이를 계량화한 기법이 AHP라고 할 수 있다.

2.7.2 AHP의 원리

인간은 의사결정을 할 때 여러 가지 방법을 활용하지만, 그중 단계적으로 또는 위계적인 분석과정을 거친다는 사실에 기반을 두어 개발된 방법이 AHP 방식이며, 다음의 3가지 원칙에 따라 문제를 해결한다고 하였다.

첫째, 계층적 구조의 설정이다. 인간은 복잡한 현상을 동일한 구성요소별로, 나아가 더 작은 세부 구성요소별로 나누어 단계적인 계층구조를 설정한다. 어떠한 현상을 동질성을 가진 항목으로 구분하고 다시 동질성 항목에서 더욱더 작은 부분으로 동질성이 있는 부분으로 나눔으로써 보다 많은 정보를 문제의 구조에 포함해 더욱 완벽한 단계적 전체 시스템을 구성할 수 있게 된다. 가장 기본적인 AHP 분류는 계층별로 맨 상위 부분에 근본적인 목적을 두며, 그 밑에 해당 목적을 달성하기 위한 판단기준이 되는 기준을 두고 가장 아래 계층에 해결을 위한 대안을 두는 구조형식이다. 하위계층의 판단기준이 되는 요소를 여러 구성단계로 나눌 필요가 있을 때는 기준 밑에 해결 대안을 두게 되며, 더 나아가 세부 대안을 둘 수도 있다. 최종적으로는 해결 대안들을 가장 효과적인 방법으로 측정할 수 있도록 단계적으로 구성하게 된다. 이러한 과정은 중요한 모든 요소가 파악되었다고 확인이 될 때까지 계속해서 수정과 재검토를 반복하고 단계적인 계층구조에 따라 차례대로 수행하게 된다. 이러한 과정에는 빠지거나 빠지는 것이 없고 전체 내용이 포함되어야 하며, 이러한 현상이나 문제는 시스템이 난해하거나, 심층적인 분석을 해야 하거나, 많은 변수를 가질수록 더 복잡한 단계적 계층구조를 가지게 된다.

둘째, 상대적인 중요도 및/또는 가중치 설정이다. 사람은 관측한 사물이나 현상 사이의 관계를 인식하게 되고, 유사한 사물 및 현상들을 동일한 짝으로 묶어 동일한 단계의 특정한 대안과 상호 비교를 통해 비교구성 인자 사이의 상대적인 선호도를 판단한다. 최종적으로 가상의 추측이나 논리적 과정을 통

하여 비교 대안별로 상대적인 선호도 판단을 종합하여 전체 시스템에 대한 이해를 보다 강화한다. AHP의 가장 큰 장점은 의사결정 과정에서 인간의 사고 특성을 그대로 반영하여 복잡하고 단계적인 의사결정 상황 속에서 간단한 쌍대비교(1:1비교)를 통하여 의사결정 요소들의 가중치 또는 중요도를 산출해 내는 데 있다. 이러한 의사결정 요소 중 여러 비교요소를 동시에 고려한다면 그들 사이의 상대적인 중요도를 산출하기가 사실상 불가능하다. 그러나 상대 비교 요소를 1:1로 비교하는 것은 쉽게 선택할 수 있으며, 이들 전 요소에 대하여 1:1 비교 자료를 가지고 비교행렬을 구성한다. 즉, 각 평가요소에 대하여 1:1로 비교하여 상대적인 중요도를 결정하게 된다. 두 요소를 비교할 경우에 상대적인 비교 방법은 A와 B중에 어느 것이 더 중요한가(심각한가)? 라고 질문하며, 상대적 중요도의 정도를 비교하는 데 사용되는 쌍대비교의 척도는 다음과 같이 1에서 9까지 사이의 점수를 사용하게 되며 이에 대한 사용 예는 [표 2-7]에 나타났다.

[표 2-7] 쌍대비교 평가척도 기준

척 도	정 의	내 용
1	동등하게 심각	해당 문제에 대한 A가 B의 심각도가 동일
3	약간 더 심각	A가 B보다 약간 더 심각
5	꽤 더 심각	A가 B보다 꽤 더 심각
7	상당히 심각	A가 B보다 상당히 심각
9	절대적으로 심각	A가 B보다 절대적으로 심각
2,4,6,8	인접한 두 판단 사이의 중간정도 중요	필요시 사용
이상척도의 역수	B가 A보다 중요 할 경우 사용	

셋째로, 논리적 일관성의 원칙을 따른다고 하였다. 사람은 사물에 대해 사고를 할 때 논리적인 일관성을 갖도록 관계를 설정하는 능력을 갖추고 있다.

이러한 일관성은 두 가지 의미가 있으며 유사한 사물이나 판단들을 동질성과 상호관련성에 따라 묶는 것과 특정한 기준이 있으면 생각이나 사물들 관계의 강약 정도를 정해진 기준에 따라 논리적인 방법으로 구성한다는 것이다. 즉, 응답 항목별로 가중치를 산정하고 응답의 신뢰성을 검증한다. 신뢰성의 검증은 응답한 상대비교 각각의 값을 집계한 다음 해당 부문별 중요도 즉 가중치를 산정하고 이를 기초로 하여 전체적인 응답자들이 신뢰성 있고 일관성 있게 응답을 하였는지에 대하여 확인을 한다. 가중치 계산방법은 항목별로 쌍대 비교한 값을 정방행렬로 배열하고 배열을 이용하여 문제별 상대적 가중치를 산정한다. 쌍대 비교행렬의 주 고유벡터를 활용한 1:1비교 결과를 통합 계산하는 과정에서 일관성 지수(C.I.)를 도출하게 되며, 이를 이용하여 측정자의 논리적인 일관성에 대한 유지 여부를 확인하고 의사결정의 합리성과 논리성을 높일 수 있게 된다. 일반적으로 일관성 지수를 임의지수로 나눈 일관성 비율(C.R.)이 0.1을 넘게 되면 측정자가 논리적인 일관성이 없는 것으로 판단하여 의사결정 단계를 재점검하도록 하는 신호를 보내는 기준으로 삼고 있다.

(1) C.I : Consistency Index

$$C.I = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

(2) C.R : Consistency Ratio

$$C.R = \frac{C.I}{\text{Random Consistency Index}}$$

(3) Random Consistency Index

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RCI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45

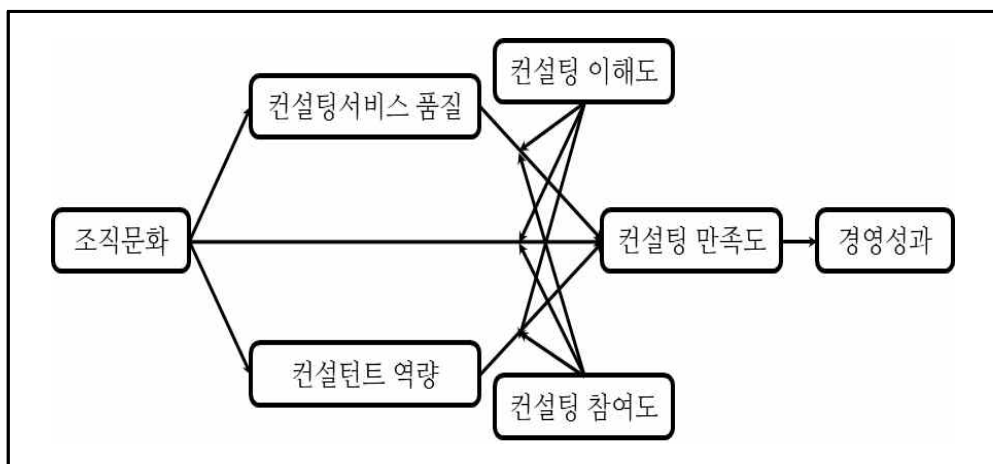
III. 연구 설계

3.1 연구모형의 설정

조직은 창업으로부터 다년간 업적을 쌓으면서 자연스럽게 형성된 기업의 성향과 기질이 발현되는 조직문화가 형성되어 왔다. 이렇게 형성된 조직문화는 유형별로 성과를 가져오고 있다. 그러면 이러한 경영성과를 가져오는 요인들은 여러 가지가 있을 수 있다. 이에 본 논문에서는 이러한 조직문화 유형이 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대해 알아보기 위해 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량, 컨설팅 이해도 및 컨설팅 참여도 사이에 어떠한 관계를 갖는지 알아보려고 하였다.

본 연구는 1단계로 기업의 조직문화 유형이 컨설팅 만족도 및 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고, 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서, 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량, 컨설팅 이해도 및 컨설팅 참여도가 어떠한 영향을 미치는지를 규명해보고자 한다.

2단계로 조직문화, 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량 유형에 대하여 전략적 의사결정 방법(AHP)을 활용하여 가중치 및 선호도의 관계를 알아보고자 하며, 연구모형은 [그림 3-1]과 같다.



[그림 3-1] 연구모형

3.2 연구가설의 설정

본 연구에서는 조직문화 유형 중 어떠한 요인이 컨설팅 만족도 및 경영성과에 영향을 주는지와 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스품질과 컨설턴트 역량이 매개하는지 그리고 컨설팅 이해도 및 컨설팅 참여도가 조절하는지에 대해 실증적으로 분석하기 위해 연구모형에서 제시한 변수들의 관계를 확인하기 위해 연구가설을 설정하였다.

또한, 이들의 관계에 있어서 컨설팅을 받은 기업에서는 어떠한 요인을 더 중요하게 생각하는지에 대하여 조직문화, 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량에 대하여 전략적 의사결정 기법을 사용하여 상대적 중요도에 대한 순위와 함께 상황대응 컨설팅 방법에 대한 이론적 토대를 마련하고자 연구가설을 설정하였으며, 연구가설에 내용은 [표 3-1]과 같이 가설을 설정하였다.

[표 3-1] 연구가설

구분	연구가설
H1	조직의 조직문화는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.
H11	조직의 혁신문화는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.
H12	조직의 위계문화는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.
H13	조직의 관계문화는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.
H14	조직의 시장문화는 컨설팅 만족도에 영향을 미칠 것이다.
H2	조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스품질은 매개할 것이다.
H3	조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설턴트 역량은 매개할 것이다.
H4	조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 이해도는 조절할 것이다.
H5	조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도는 조절할 것이다.
H6	컨설팅 서비스품질은 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 이해도는 조절할 것이다.
H7	컨설팅 서비스품질은 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도는 조절할 것이다.
H8	컨설턴트 역량은 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅

	팅 이해도는 조절할 것이다.
H9	컨설팅역량은 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도는 조절할 것이다.
H10	컨설팅 만족도는 경영성과에 영향을 미칠 것이다.
H11	조직문화는 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅품질 및 컨설팅 이해도가 조절된 매개를 할 것이다.
H12	조직문화는 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅품질 및 컨설팅 참여도가 조절된 매개를 할 것이다.
H13	조직문화는 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅역량 및 컨설팅 이해도가 조절된 매개를 할 것이다.
H14	조직문화는 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅역량 및 컨설팅 참여도가 조절된 매개를 할 것이다.

상기 가설을 기반으로 전략적 의사결정 분석을 위한 AHP 분석기법을 활용하였다.

3.3 전략적 의사결정 기법 설정

전략적 의사결정 기법은 비교하고자 하는 요인의 계층구조를 만들고, 평가 기준의 중요도를 정하고, 평가 기준에 대해 대체안의 중요성(우선도)을 평가하는 기법으로 다음의 3단계를 활용하여 실증 분석을 시행하였다. 분석방법은 해당 단계에 구성된 요인 상호 간에 짝을 이루어 짝 대비 우선 선호도를 평가하는 쌍대비교 방법을 활용하였으며, 쌍대비교를 위한 구간은 1 비슷하게 중요, 3 다소 중요, 5 상당히 중요, 7 매우 중요, 9 극히 중요로 설정하였으며 1~9 사이에 있는 2, 4, 6 8은 평가가 중간적일 때 사용하도록 배치하였으며, 비교요인의 경우에는 1/비교수로 하여 쌍대비교를 할 수 있도록 구성하였다.

첫 번째 단계로는 비교 대상을 계층화하는 단계로 조직문화(혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화)로 설정하였고, 하위변수로 조직문화 내 각 요인의 하위변수를 그대로 활용하였다.

두 번째로 각 단계에 있는 요인 간의 중요도 설정을 위해 해당 단계에 있는 요인 상호 간에 짝을 이루어 해당 상위 단계에 있는 관련 요인을 평가요

인으로 설정하여 일대일 상대평가를 시행하도록 설계하였다. 쌍대비교를 통해 해당 단계의 결과를 분석 단계별 중요도를 계산하였다. 또한, 쌍대비교와 함께 일관성 지수(C.I.)를 통해 평가의 일관성을 확인하였다.

세 번째 단계로 각 단계에서 구해진 용인들의 중요도를 계층구조에 따라 집계하여 우선 정도를 도출하였다

전략적 의사결정을 위한 순서는 측정하고자 하는 조직문화, 컨설팅 서비스 품질, 컨설턴트 역량 등에 대한 요인을 추출하였고, 추출된 요인을 계층구조로 분해하였으며, 각 단계 요인의 중요도를 계산하였으며, C.I.를 계산 일관성 지수를 확인하였으며, 계층 전체의 중요도를 계산 우선순위를 결정하였다.

3.4 상황대응 분석

전략적 의사결정 기법을 통해 상대적 중요도를 분석하고 항목별 동등한 비중을 제외하고 순수하게 상대적 중요도 수치만을 추출하여 요인별로 합계를 통하여 순수한 상대적 중요도 분석을 하였다. 이를 통하여 각 요인에 대응되는 상황대응 분석을 통해 조직문화에 대응되는 순수한 컨설팅 서비스품질의 중요도 및 컨설턴트 역량의 중요도를 추출하였다. 이를 통해 상황대응 컨설팅 방법론의 기초데이터를 추출하고자 한다.

3.5 설문지 구성

설문의 구성은 선행연구의 이론적 근거를 기반으로 연구자의 연구목적 달성을 위해 제2장에서 연구된 이론적 바탕 위에 연구자의 의도를 반영하여 변수요인을 설정하였고, 조작적 정의를 통해 재구성하였으며, 설문은 1단계에서 유의성이 확인된 설문을 기반으로 2단계에서 전략적 의사결정 분석을 위해 새롭게 재구성하였다.

설문조사를 통해 확보된 설문자료를 분석하는 방법으로 SPSS 23.0 판인 통계 프로그램을 활용하여 통계분석을 시행하였으며, 2단계로 확보된 설문조사 자료를 활용하여 계층 단계별 쌍대요인 분석방법을 이용하여 다음과 같은

단계로 분석을 시행하였다.

첫째, 인구 통계학적인 분석을 시행 빈도분석을 시행하였다.

둘째, 데이터의 일관성을 확보하기 위해 요인분석과 신뢰성 분석을 통해 유의한 데이터만을 추출하였다.

셋째, 회기 분석을 이용하여 연구모형의 적합성을 평가하였다.

넷째, 회기 분석을 통해 확보된 유의한 요인을 대상으로 2차 설문을 진행하였고, 수집된 데이터를 활용하여 전략적 의사결정 기법인 쌍대비교 분석방법을 활용 상대적 중요도를 도출하고 상대적 일관성 확인을 통해 데이터의 일관성이 있는지를 평가하였다.

3.5.1 설문의 구성

선행연구의 유효한 이론적 연구결과를 기본으로 연구자의 연구 의도를 반영하여 변수의 조작적 정의를 통해 조직문화, 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량, 컨설팅 만족도 및 경영성과 등에 대한 설문과 함께 조절변수 측정을 위한 컨설팅 이해도 및 컨설팅 참여도에 대한 설문으로 구성하였고, 2차 전략적 의사결정 기법을 위한 설문은 1단계에서 확보된 유의한 설문 항목을 기반으로 쌍대비교 분석을 위한 설문으로 구성하였다.

설문은 조직문화 4개 부분 18개 항목, 컨설팅 서비스품질 4개 부분 25개 항목, 컨설턴트 역량 4개 부분 16개 항목, 컨설팅 참여도 및 컨설팅 이해도 1개 항목 등 총 61개의 질문으로 구성하였으며, 인구 통계학적 분석을 위해 9개 질문으로 구성하였다.

질문에 대한 응답은 응답자 스스로 답을 할 수 있도록 자기 보고식 방법으로 구성되어 있고, 응답자의 인구 통계학적 사항에 대한 문항을 제외하고는 Likert 5점 척도를 이용하여 측정하였고, 질문항목에 대해 ‘전혀 그렇지 않다(1)’와 ‘매우 그렇다(5)’를 기준으로 등간척도를 활용하였다.

2단계는 전략적 의사결정 기법인 쌍대비교를 위해 총 138개 항목으로 구성하였다.

실증 분석을 위한 설문 구성항목은 [표 3-2] 및 [표 3-3]에 나타냈다.

[표 3-2] 설문지 구성

주요변수		문항수	척도유형
조직문화	혁신문화	5	Likert 5점 척도
	관계문화	5	
	위계문화	4	
	시장문화	5	
컨설팅 서비스품질	신뢰성	5	Likert 5점 척도
	확신성	5	
	유형성	5	
	공감성	5	
	대응성	5	
컨설턴트 역량	일반역량	4	Likert 5점 척도
	지식역량	3	
	능력역량	5	
	자세역량	4	
컨설팅 이해도	목표변수	4	Likert 5점 척도
	상황변수	6	
	컨설턴트 변수	4	
	기업변수	4	
컨설팅 참여도		5	Likert 5점 척도
컨설팅 만족도		5	Likert 5점 척도
컨설팅성과		5	Likert 5점 척도
인구통계		9	명목, 서열, 비율 척도
합계		102	

[표 3-3] 쌍대비교 설문

상황(A)	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같다		약간중요		중요		매우중요	절대중요	상황(B)	
	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	

3.5.2 조직문화

조직문화에 대한 변수들의 설정은 신미자(2015), Beom-seok, Park(2018)의 설문을 기초로 하여 스마트한 시대에 부응하는 조직의 출현으로 인해 창의성과 아이디어, 사기, 역동성 등 이 요구된다는 점에 착안하여 전체 조직문화의 정도를 측정하려 하였으며, 4개의 항목과 19개의 질문으로 재구성하였다. 조직문화에 대한 측정항목의 내용과 쌍대비교 항목은 [표 3-4]와 같다.

[표 3-4] 기업 조직문화 변수 측정항목

설 문 내 용	
혁신 문화	1. 변화와 새로운 시도 장려
	2. 새로운 아이디어와 발상에 대한 보상
	3. 성실한 사람보다 창의적인 사람으로 대우
	4. 새로운 아이디어를 통한 성장 중시
	5. 매우 역동적인 분위기
관계 문화	1. 가족 같은 분위기
	2. 인화단결과 일체감 중시
	3. 팀워크 중요시
	4. 정보공유
	5. 직원들의 사기 중시
위계 문화	1. 공식적인 절차, 규칙 및 방침 중시
	2. 의사전달과 정보흐름 하향식
	3. 서열의식 강조하는 조직분위기
	4. 안정성과 영속성 강조
시장 문화	1. 경쟁적 분위기와 성과달성 강조
	2. 전문지식과 능력 중요시
	3. 직무수행 능력과 실적 중심 평가
	4. 목표 달성 중요시
	5. 성과지향 및 성취지향 공유

3.5.3 컨설팅 서비스품질

컨설팅 서비스품질에 대한 변수들의 설정은 이지현(2015), Beom-seok, Park(2018)의 설문을 기초로 하여 고객의 만족도를 높이면 신뢰성을 높이는 데 긍정적인 영향을 미친다는 점에 착안하여 전체 컨설팅 서비스품질의 정도를 측정하려 하였으며, 5개의 항목과 25개의 질문으로 재구성하였다. 컨설팅 서비스품질에 대한 측정항목의 내용과 쌍대비교 항목은 [표 3-5]와 같다.

[표 3-5] 컨설팅 서비스품질 변수 측정항목

구분	내용
신뢰성	컨설팅 수행 일정을 계획대로 준수(계획 준수)
	귀사가 원하는 결과물을 도출(결과 도출)
	제공하는 정보나 지식에 일관성과 정확성 유지(일관성)
	귀사의 정보나 기업비밀을 잘 지키고 유지(기밀유지)
	귀사의 문제에 대해 관심을 보이고 해결(관심해결)
확신성	안심하고 컨설팅 수행업무 의뢰(안심의뢰)
	전문분야의 지식을 가지고 있는 전문가로서의 능력(전문능력)
	안정적인 프로젝트운영과 성과에 대한 확신(성과확신)
	귀사가 안심하고 거래할 수 있도록 안전장치(안전장치)
	컨설턴트는 예의가 바르고 공손(예의공손)
유형성	컨설팅 수행 시 최신 컨설팅 도구와 기법(컨설팅기법)
	컨설팅의 내용에 맞는 양질의 데이터와 자료를 제공(자료제공)
	컨설턴트의 용모와 복장은 단정(용모단정)
	컨설팅 업무에 적합한 시설(업무시설)
	컨설턴트는 성실하고 친절(친절성실)
공감성	귀사가 필요로 하는 부분을 정확하게 이해(욕구이해)
	귀사에게 개별적인 관심과 인간적인 배려(인간적 배려)
	귀사의 필요성과 요구를 적극적으로 파악하고 인지(요구인지)
	컨설턴트는 고객의 이익을 진심으로 생각(이익배려)
	컨설턴트는 고객의 업무시간에 맞추어 안배(시간안배)
대응성	컨설팅 진행사항을 잘 알 수 있게 수시로 설명(진행설명)
	귀사의 요구가 있을 때 우선적이고 신속하게 응대(신속응대)
	컨설팅 결과물 제공시점을 정확하게 공지(시점공지)
	유관내용에 대해 지속적으로 의지하고 도움(유관도움)
	컨설턴트는 자발적으로 귀사에게 도움(자발적 도움)

3.5.4 컨설턴트 역량

컨설턴트 역량에 대한 변수들의 설정은 박범석(2015)의 설문을 기초로 하여 컨설턴트 역량에 따라 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에 착안하여 전체 컨설턴트 역량의 정도를 측정하려 하였으며, 4개의 항목과 16개의 질문으로 재구성하였다. 컨설팅 서비스품질에 대한 측정항목의 내용과 쌍대비교 항목은 [표 3-6]과 같다.

[표 3-6] 컨설턴트 역량 변수 측정항목

설 문 내 용	
일반	컨설턴트는 고객의 요구사항이 무엇인지 정확히 인지.
	컨설턴트는 고객의 문제에 관심과 애정을 가지고 접근.
	컨설턴트는 고객의 업무시간과 상담 스케줄에 맞춰 편의를 제공.
	컨설턴트는 해당 연구 과제에 대한 전문적인 방법론보유.
지식	컨설팅 수행에 필요한 의사소통 능력 보유.
	문제를 진단하고 분석할 수 있는 능력 보유.
	문제분석과 진단결과에 대한 대안 제시능력 보유.
능력	전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력 보유.
	관련 문제에 대한 정보수집능력 보유.
	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식 보유.
	문제해결을 위한 전문분야의 지식을 보유.
	컨설팅 수행 경험으로부터 얻은 비결 보유.
자세	컨설팅과정에서 습득한 기업의 기밀 유지 서약 준수.
	허위결과를 제시하거나 수행 결과를 과장하지 않음.
	컨설팅과정에서 발생하는 일들에 대한 책임 있게 대처.
	계약서에 명기된 사항 외의 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않음.

3.5.5 컨설팅 이해도

컨설팅 이해도에 대한 변수들의 설정은 Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1985)의 설문지를 기초로 하여 컨설팅 이해도에 따라 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에 착안하여 전체 컨설팅 이해도의 정도를 측정하려 하였으며, 4개의 항목과 18개의 질문으로 재구성하였다. 컨설팅 서비스품질에 대한 측정항목의 내용과 쌍대비교 항목은 [표 3-7]과 같다.

[표 3-7] 컨설팅 이해도 변수 측정항목

설문내용		
컨설팅 이해도	목표 변수	일정(요구되는 시간)
		중요성(절박함, 중요성)
		복잡성(난이도, 복잡도)
		유일성(신규, 유사)
	상황 변수	과제 이해(난이도, 중요도)
		기업 이해(자발적, 다양성)
		일정 준수
		상황 변화(안정, 변화)
		기대(기준, 갈등, 협조, 도움)
		성과(목표 성취, 성장, 기회)
	컨설팅 트변수	능력(도구와 기법)
		의욕
		개인성향
		커뮤니케이션
	기업 변수	능력(지식, 기술)
		의욕(도전, 자신감)
		욕구(동기유발, 성향)
		책임감

3.5.6 컨설팅 만족도

컨설팅 만족도에 대한 변수들의 설정은 류재희(2017), 박범석(2018)의 설문을 기초로 하여 컨설팅 만족도에 따라 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에 착안하여 전체 컨설팅 만족도의 정도를 측정하려 하였으며, 1개의 항목과 5개의 질문으로 재구성하였다. 컨설팅 서비스품질에 대한 측정항목의 내용과 쌍대비교 항목은 [표 3-8]과 같다.

[표 3-8] 컨설팅 만족도 변수 측정항목

설 문 내 용	
컨설팅만 족도	컨설턴트 능력이 우수했다.
	컨설팅 결과물이 우수했다.
	컨설팅 계약 기간을 잘 준수했다.
	컨설팅 완료 후 사후관리가 우수했다.
	컨설팅 결과물이 중소기업 경영 여건에 적합했다.

3.5.7 컨설팅 성과

컨설팅 성과에 대한 변수들의 설정은 박준환(2015)의 설문을 기초로 하여 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 점에 착안하여 전체 컨설팅 성과의 정도를 측정하려 하였으며, 1개의 항목과 5개의 질문으로 재구성하였다. 컨설팅 서비스품질에 대한 측정항목의 내용과 쌍대비교 항목은 [표 3-9]와 같다.

[표 3-9] 컨설팅 성과 변수 측정항목

설 문 내 용	
컨설팅 성과	컨설팅 수행결과에 대하여 전반적으로 만족한다.
	컨설팅 수행 결과가 우리 기업의 모든 문제를 해결하였다.
	컨설팅 수행 과정 중 일정은 제대로 준수되었다.
	컨설팅 수행 과정 중 예산은 제대로 준수되었다.
	컨설팅 수행 결과가 기업가치 증대에 이바지하였다.

3.6 자료 수집 및 분석방법

본 연구모형의 가설을 검증하기 위하여 2단계로 나누어 자료를 수집하였다. 1단계는 컨설팅을 받은 경험이 있는 중소기업을 대상으로 하였으며, 무작위 표본 추출법을 이용하여 400명을 잠재적인 표본 집단으로 선정하였다. 조사기간은 2018년 5월부터 7월까지 설문조사를 시행하였다. 회수된 응답지 중 불충분하거나 누락 데이터 여부를 검증하여 총 393개 응답지를 유효 데이터로 사용하였다. 1단계 유의성을 확인하고 전략적 의사결정 기법의 쌍대비교를 위해 2018년 10월 1일부터 10월 10일까지 총 112개 응답지를 전문 조사기관을 통하여 자료를 수집하였다. 조사 기관에는 통계분석을 위한 제약조건을 제시하였고, 유효한 응답지 112개를 활용하였다.

[표 3-10] 설문조사 개요

구분		내 용
1단계	조사대상자	· 컨설팅을 받은 고객기업의 담당직원
	조사내용	· 조직문화에 대한 기대수준 및 보유수준에 대한 인식도 · 고객사 프로젝트 기초 통계
	조사방법	· 이메일, 현장방문, 전화통화, 교육장 방문
	유효 응답자 수	393개
	조사기간	2018년 5월부터 7월
2단계	조사대상자	· 컨설팅을 받은 고객기업의 담당직원
	조사내용	· 조직문화에 대한 쌍대비교
	조사방법	· 전문 리서치
	유효 응답자 수	112개
	조사기간	2018년 10월 1일부터 10월 10일

IV. 연 구 결 과

4.1 자료 분석

본 연구는 조직문화에 대응하는 컨설턴트 역량에 대한 분석을 위해 설계된 이론의 적합성에 대한 유의성을 검증하는 단계와 전략적 의사결정 기법(AHP)를 이용하여 조직문화에 대응하는 컨설턴트 역량에 대한 분석의 2단계의 절차를 거쳐 연구를 진행하였다. 설문 또한 2단계 설문을 통해 조직문화유형별로 어떤 부문의 컨설턴트 역량 부문이 더 관계성을 갖는지에 대한 요인을 찾아내고자 한다.

4.1.1 조사대상자의 일반적 특성

1차 조사한 393개 설문지에 대하여 인구 통계학적 측면에서 확인해보면 [표 4-1]과 같다.

[표 4-1] 응답자 표본 - 인구 통계학적 특성

구 분		사 례 수	응답자 특성	
			N	비율(%)
(전 체)		(393)	393	100.0
성별	남	(350)	350	89.1
	여	(43)	43	10.9
연령	20대	(13)	13	3.3
	30대	(37)	37	9.4
	40대	(121)	121	30.8
	50대	(126)	126	32.1
	50대 이상	(96)	96	24.4
직위	사원	(14)	14	3.6

	주임급	(34)	34	.7
	대리급	(151)	151	38.4
	과장급	(119)	119	30.3
	부장급 이상	(75)	75	19.1
종사기간	3년 미만	(154)	154	39.2
	3년 ~ 5년 미만	(78)	78	19.8
	5년 ~ 10년 미만	(108)	108	27.5
	10년 ~ 20년 미만	(32)	32	8.1
	20년 이상	(21)	21	5.3
학력	고졸이하	(3)	3	0.8
	전문대	(175)	175	44.5
	대학교	(144)	144	36.6
	석사 졸업	(54)	54	13.7
	박사 과정 이상	(17)	17	4.3
근무부서	관리직	(81)	81	20.6
	영업직	(73)	73	18.6
	생산직	(83)	83	21.1
	연구개발	(82)	82	20.9
	기타	(74)	74	18.8
설립년수	5년 미만	(92)	92	23.4
	5년 ~ 10년 미만	(79)	79	20.1
	10년 ~ 15년 미만	(66)	66	16.8
	15년 ~ 20년 미만	(79)	79	20.1
	20년 이상	(77)	77	19.6
업태	제조업	(314)	314	79.9
	비 제조업	(79)	79	20.1
종업원 수	50명 미만	(289)	289	73.5
	50명 ~ 100명	(90)	90	22.9
	101명 ~ 200명	(14)	14	3.6
	201명 ~ 300명	(0)	0	0
	301명 이상	(0)	0	0

조사대상자의 일반적인 특성을 살펴보면 남성이 350명(89.1%), 여성이 43명(10.9%)을 나타내고 있다. 나이를 살펴보면 20대가 13명(3.3%), 30대가 37명(9.4%), 40대가 121명(30.8%), 50대가 126명(32.1%), 50대 이상이 96명(24.4%)을 나타내고 있다. 근무하고 있는 직장에서의 직위를 살펴보면 사원이 14명(3.6%), 주임급이 34명(0.8%), 대리급이 151명(38.4%), 과장급이 119명(30.3%), 부장급 이상이 75명(19.1%)을 나타내고 있다. 현 업종에 종사한 기간에서는 3년 미만이 154명(39.2%), 3~5년 미만이 78명(19.8%), 5~10년 미만이 108명(27.5%), 10~20년 미만이 32명(8.1%), 20년 이상이 21명(5.3%)을 나타내고 있다. 학력을 살펴보면 고졸 이하가 3명(8%), 전문대가 175명(44.5%), 대학교가 144명(36.6%), 석사 졸업이 54명(13.7%), 박사과정 이상이 17명(4.3%)을 나타내고 있다. 근무하고 있는 부서의 질문에 관리직이 81명(20.6%), 영업직이 73명(18.6%), 생산직이 83명(21.1%), 연구 개발직이 82명(20.9%), 기타 부서가 74명(18.8%)이 응답을 하였다. 소속되어 있는 회사의 설립 연수를 살펴보면 5년 미만이 92명(23.4%), 5~10년 미만이 79명(20.1%), 10~15년 미만이 66명(16.8%), 15~20년 미만이 79명(20.1%), 20년 이상이 77명(19.6%)을 나타내고 있다. 업종별 형태를 살펴보면 제조업이 314명(79.9%), 비제조업이 79명(20.1%)을 나타내고 있다. 응답자의 종업원 수는 50명 미만이 289명(73.5%), 50~100명이 90명(22.9%), 101~200명이 14명(3.6%), 201~300명 및 301명 이상의 기업에서는 응답자가 없어 대부분 중소기업에서 응답한 것으로 나타내고 있다.

4.2 신뢰도

신뢰도는 측정하고자 하는 같은 대상, 상황 및 측정 도구를 사용하여 측정 값들 사이의 차이를 분석하는 방법을 가리켜 '반복측정의 신뢰성'이라고 하며, 이렇게 반복 측정된 수치들 사이에는 상관관계가 있을 것으로 가정한다. 반복 측정의 신뢰성을 측정하기 위해서는 측정 간격이 중요한 부분으로 일반적으로 2주 정도가 적합하다. 그러나 측정 간격이 너무 길게 되면 성숙 효과에

있어서 문제가 발생하게 되고, 측정 간격이 너무 짧게 되면 시험효과에 문제가 발생하게 된다. 반복측정에 대한 신뢰성 측정방법에는 같은 측정대상에 대해서 측정대상을 동시에 측정하는 방법으로 두 번의 측정을 통해 거의 대등한 2가지 측정 도구를 이용하여 실시하며, 각 측정값 사이에서 상관관계가 높을 때 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 신뢰성 측정방법은 '스피어만-브라운 계수'를 이용해서 신뢰도를 측정하는 측정방법으로, 신뢰도는 검사 진행 중 얻어진 상관계수로서 전체검사에서 기대되는 신뢰도 계수에 대한 추정공식이라 할 수 있다. 스피어만-브라운 공식은 한 검사가 K개의 같은 형태의 검사로 나누어졌을 때 이중 어느 두 검사 간의 상관계수를 이용하여 전체검사의 신뢰도를 추정하는 것이다.

$$r_{kk'} = \frac{Kr'_{kk'}}{1 + (K-1)r'_{kk'}}$$

$r'_{xx'}$: K개로 나누어진 요인 중 두 검사 간의 상관계수

K : 한 검사가 같은 유형의 검사로 나누어진 수

$r_{xx'}$: k배로 증가시켰을 때 기대되는 신뢰도계수

두 검사를 두 가지로 나눈 경우, 즉 K=2일 때 위의 일반 공식은 다음과 같다.

$$r_{xx'} = 2r'_{xx'} / 1 + r'_{xx'}$$

스피어만-브라운 공식은 첨부되는 문항(또는 검사)들은 같은 특성을 측정해 주고 K로 나누어진 검사들의 변량에 대해서는 서로 같다는 가정하에서 측정되었다. 만약 분할된 검사 간의 변량(또는 표준편차)이 서로 다른 경우에는 전체검사에 있어서 신뢰도를 과대평가하게 된다.

같은 개념에 대해서 여러 항목으로 측정하는 경우에는 그 측정결과가 일관성이 있어야 한다. 이러한 특성을 내적 일관성이라고 하고, 내적 일관성이 낮으면 신뢰성을 낮게 하는 항목을 배제하면 내적 일관성을 높일 수 있고, 내적 일관성을 측정하는 가장 일반적 방법이 '크롬바흐 알파 계수'라 한다. 크롬바흐 알파 계수는 0과 1 사이를 나타내며 일반적으로 0.8 이상일 경우 신뢰

성이 있다고 판단하지만, 실제 통계에 반영할 때에는 0.7 이상일 경우 수용할 만하다고 판단하여 해당 변수를 분석에 적용한다.

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_t^2}\right) \text{ 혹은 } \frac{k\bar{r}}{1 + r(k-1)}$$

k = 항목들의 수

σ_i^2 = 항목 I의 분산 값

σ_t^2 = 항목의 전체 분산 값

$\bar{r}$ = 항목들 간 평균상관계수

크롬바흐 알파 계수가 낮게 나타나면 같은 개념을 분석하는 다른 항목 사이에서 상관관계가 낮다는 것을 의미하며, 상관관계를 낮게 하는 항목에 대해서는 해당 항목을 제거하여 신뢰성이 높은 측정항목만을 선택하여 내적 일관성을 높여주는 신뢰성 측정방법이다. 즉, 내적 일관성 검증방법을 통해 신뢰도가 높은 항목만을 선택해서 내적 일관성이 높은 크롬바흐 알파 계수만을 이용하고자 한다. 크롬바흐 알파 계수는 일반적으로 0.7 이상이 되면 측정값에 신뢰성이 있다고 판단하여 추후 통계분석에 활용 할 수 있다.

측정항목을 대상으로 신뢰성을 분석한 결과 혁신문화에 대한 크롬바흐 알파 값은 .839로 나타났고, 관계문화에 대한 크롬바흐 알파 값은 .908로 나타났고, 위계문화에 대한 크롬바흐 알파 값은 .907로 나타났고, 시장문화에 대한 크롬바흐 알파 값은 .923으로 나타났고, 신뢰성에 대한 크롬바흐 알파 값은 .888로 나타났고, 확신에 대한 크롬바흐 알파 값은 .908로 나타났고, 유형성에 대한 크롬바흐 알파 값은 .933으로 나타났고, 공감성에 대한 크롬바흐 알파 값은 .876으로 나타났고, 대응성에 대한 크롬바흐 알파 값은 .848로 나타났고, 일반역량에 대한 크롬바흐 알파 값은 .853으로 나타났고, 지식역량에 대한 크롬바흐 알파 값은 .848로 나타났고, 능력역량에 대한 크롬바흐 알파 값은 .800으로 나타났고, 자세역량에 대한 크롬바흐 알파 값은 .868로 나타났다. 이에 대하여 [표 4-2]에 나타냈다.

[표 4-2] 신뢰성 분석결과

			항목이 삭제된 경우 척도 평균	항목이 삭제된 경우 척도 분산	수정된 항목-전체 상관계수	항목이 삭제된 경우 Cronbach 알파	Cronbach 알파
조직 문화	혁신 문화	변화장려	15.88	8.539	.680	.796	.839
		아이디어	15.85	9.342	.566	.828	
		창의성	16.04	8.807	.653	.804	
		성장중시	15.32	9.682	.646	.807	
		역동적	15.47	9.474	.690	.796	
	관계 문화	가족적	11.89	16.474	.667	.910	.908
		일체감	11.71	16.568	.774	.887	
		팀웍	12.00	15.768	.830	.874	
		정보공유	11.94	15.308	.886	.862	
		사기중시	11.63	16.959	.698	.902	
	위계 문화	절차중시	10.22	7.464	.804	.875	.907
		하향전달	10.12	7.537	.832	.864	
		서열의식	10.57	8.154	.764	.889	
		안정강조	10.23	8.318	.765	.889	
	시장 문화	성과경쟁	16.10	10.323	.729	.918	.923
		전문능력	16.16	9.531	.853	.895	
		직무실적	16.17	9.621	.809	.903	
		목표달성	16.27	9.157	.847	.895	
		성과지향	16.34	9.443	.765	.913	
서비 스 품질	신뢰성	계획준수	15.15	8.128	.659	.881	.888
		결과도출	14.89	7.889	.785	.850	
		일관성	15.14	8.049	.729	.863	
		기밀유지	14.95	8.099	.748	.859	
		관심해결	14.87	8.382	.727	.864	
	확신성	안심의뢰	16.28	6.369	.908	.856	.908
		전문능력	16.28	7.448	.734	.895	
		성과확신	16.19	7.300	.712	.899	
		안전장치	16.43	7.037	.736	.895	
		예의공손	16.40	7.103	.757	.890	
	유형성	컨설팅기법	16.51	6.648	.943	.894	.933
		자료제공	16.28	7.334	.701	.941	
		용모단정	16.27	7.343	.710	.939	
		업무시설	16.51	6.648	.943	.894	
		친절성실	16.52	7.403	.838	.916	
	공감성	욕구이해	14.57	3.368	.868	.809	.876
		인간적배려	14.79	3.509	.713	.849	
		요구인지	14.93	3.961	.548	.886	
		이익배려	14.52	3.612	.802	.828	
		시간안배	14.59	3.859	.622	.869	
	대응성	진행설명	17.71	2.871	.874	.759	.848
		신속응대	17.61	3.152	.659	.816	
		시점공지	17.59	3.197	.660	.816	
		유관도움	17.50	3.348	.561	.841	
		자발적도움	17.70	3.098	.565	.846	
컨설 턴트	일반	요구인지	13.28	1.145	.736	.804	.853
		문제접근	13.22	1.330	.633	.856	

역량	지식	편의제공	13.03	1.155	.628	.848	.848
		방법론보유	8.83	.875	.606	.886	
		소통능력	8.76	.737	.780	.724	
		분석능력	8.76	.741	.769	.734	
	능력	대안능력	18.01	3.206	.594	.758	.800
		관리능력	18.03	3.185	.606	.754	
		정보수집	18.06	3.078	.668	.733	
		경영일반	17.95	3.281	.558	.769	
		전문지식	18.01	3.640	.487	.789	
	자세	노하우	10.65	2.912	.811	.779	.868
		기밀유지	10.68	2.755	.737	.811	
		책임대처	10.78	3.212	.671	.836	
		미부가					
		요구	10.80	3.282	.620	.856	

4.3 요인분석

요인은 서로 상관계수가 높은 변수들끼리 모아서 선형관계를 맺는 잠재변수들의 집단으로 구분한 것으로 요약하는 수학적 방법으로, 요인분석은 많은 변수 중에 상호관련성이 있는 소수의 요인을 추출하여 전체 변수들의 공통요인을 찾아내어 각 변수가 미치는 영향의 정도와 그 집단의 특성을 규명하는 통계분석 방법으로 원인에 따른 결과가 나타나는 요인을 찾아내 목표로 하는 결과를 설명하는 다변량 통계분석이다. 요인분석은 각각의 변수들에 내재되어 있는 정보를 이용하여 공통의 요인으로 압축, 요약하는 데 있다.

요인분석은 상관관계에서 출발하는 것으로 변수요인 1과 변수요인 2 사이에 상관성이 존재한다는 것은 어떤 공통되는 부분이 존재하는 것이고, 서로 공통되는 특성을 함께 측정하고 있다는 의미로 해석할 수 있다. 요인분석의 목적을 살펴보면 첫째, 변수들을 축소한다. 각각의 변수 중 공통적인 부분으로 관련 있는 변수들이 하나의 공통된 요인으로 묶여 많은 변수가 공통요인(표준화된 변인 간 상관계수의 자승을 결정계수(R^2)라 하며, 이는 두 변인의 공변량을 나타낸다는 것은 같은 요인으로 묶여 다른 요인으로 묶인 변수들과는 다른 특성을 가지게 된다. 둘째, 불필요한 변수들을 제거한다. 공통요인에 포함되지 않거나 포함되더라도 중요도 및 영향을 미치는 정도가 낮아 변수의 특성을 왜곡할 수 있는 불필요한 변수를 제거한다. 셋째, 변수들의 특성에 대

하여 파악한다. 관련된 변수들이 공통적인 특성을 가지는 공통요인으로 이들 공통요인으로 묶인 요인들은 서로 간에 독립적인 특성이 있으므로 변수들의 특성을 알 수 있다.

넷째, 측정항목의 타당성에 대하여 평가할 수 있다. 하나의 특성을 측정하기 위해서 관측된 여러 변수는 하나의 공통요인으로 묶인다. 공통요인으로 묶이지 않은 변수에 대해서는 다른 특성을 가진다고 판단한다. 요인분석으로 그 특성의 측정항목이 타당한가를 평가할 수 있다. 끝으로 요인분석을 통하여 얻어지는 요인들을 이용하여 회귀분석, 판별분석 및 군집분석 등에 적용할 수 있다.

Spearman, C.(1904)에 의해 개발된 양적 분석방법의 한 가지 방법으로 측정 문항 등 즉 변인 간에 공통적인 요인이 있다고 가정하여 변수 간에 상호관련성을 집단 간 공통으로 묶이는지에 대하여 분석하는 것으로 공통성²⁾, 요인적재량³⁾ 그리고 고유값⁴⁾을 가지고 변수들을 활용할 것인지 제거할 것인지 결정한다. 요인분석 방법은 첫째, 모든 변수들에 대한 상관행렬을 구한다. 둘째, 각각의 요인을 추출한다. 셋째, 보다 나은 해석을 위해 요인들을 회전한다. 넷째, 요인들의 점수를 산출한다.

4.3.1 변량의 분할

어떤 변수 X의 변량, 즉 변수 X에 반영된 개인차의 크기는 3개의 변량 원인에 의해 결정된다고 가정한다. 첫째, 연구에 포함된 변인들에 공통으로 포함된 공통요인의 변량, 특정 변인 X에만 존재하는 특수요인 변

2) 공통성은 각 변수에서 추출된 요인에 의해 설명되는 비율을 나타내는 것으로, 공통성이 .4 이하이면 공통성이 낮다고 판정하고 해당 요인은 요인분석에서 제외한다.

3) 각 변수와 요인 간에 상관관계의 정도를 나타내는 것으로, 각 변수들의 요인 적재값이 가장 높은 요인에 속하게 된다. 요인적재 값은 보통 ± 0.3 이상이면 유의하다고 보고 있지만 보수적인 기준은 ± 0.4 이상으로 보고 있고, ± 0.5 이상이면 매우 높은 유의성을 가지고 있는 것으로 간주한다. 적재 값의 유의성은 표본의 수, 변수의 수 및 요인의 수에 따라 변동되고, 변수들과 요인 간 상관계수로 요인적재량의 제곱은 해당 변수가 요인에 의해 설명되는 분산의 비율을 나타낸다.

4) 각각의 요인으로 설명할 수 있는 변수들의 분산의 총합으로 각 요인별로 모든 변수의 요인 적재량을 제곱하여 더한 값이다. 즉 변수의 정보(분산)가 어떤 요인에 의해 어느 정도 표현되는지를 나타내주는 비율이다. 먼저 추출된 요인의 고유 값은 항상 다음에 추출되는 요인의 고유 값보다 크다.

량, 그리고 오차변량 등의 3개이다. 이를 기호로 나타내면 다음과 같다.

$$\sigma_x^2 = h^2 + s^2 + e^2$$

h^2 : 공통성(communality)

$s^2 + e^2$: 고유성(uniqueness)

요인분석은 공통요인의 변량 h^2 을 탐색하는 작업이다. 공통요인은 하나가 아니라 다수 존재할 수 있다. 예를 들어 앞의 조직문화에서 혁신문화, 관계문화, 위계문화를 측정한다고 가정했을 때, 이 3개의 요인은 모든 문항에 정도는 다르지만 어느 정도씩 공통요인은 포함되어 있다고 가정할 수 있다. 이 경우 공통요인의 수는 3개가 된다.

4.3.2 요인형태행렬(pattern matrix)과 요인구조행렬(structure matrix)

k개의 요인에 공통인자를 가정하고, n개의 변인에 대한 점수를 k개의 공통요인의 선형결합으로 나타내면 다음과 같다.

$$\begin{aligned} z_1 &= a_{11}F_1 + a_{12}F_2 + \cdots + a_{1k}F_k + a_1U_1 \\ z_2 &= a_{21}F_1 + a_{22}F_2 + \cdots + a_{2k}F_k + a_2U_2 \\ &\vdots \\ z_n &= a_{n1}F_1 + a_{n2}F_2 + \cdots + a_{nk}F_k + a_nU_n \end{aligned}$$

여기에서, z_n ($n=1, 2, \dots, n$)은 각 변수의 표준화된 점수이고, a_{nk} ($n=1, 2, \dots, n, k=1, 2, \dots, k$)는 변수 n 에 대한 요인 k 의 부하량(가중치)를 나타내며, F_k 는 요인점수를 나타낸다. 따라서 요인부하량은 측정자에 따라 변하지 않는 $n \times k$ 의 값을 가지게 되며, 요인점수는 각 항목이 요인에 대해 가지는 값으로 변수와는 독립적인 값이다. 요인형태행렬이란 선형모형에서 요인부하량으로 구성된 행렬을 의미한다. 따

라서 요인형태행렬은 (변인 수×요인 수)의 형태를 가진다. 또한, 요인 점수행렬은 (요인 수×피험자 수)의 형태를 가지게 된다.

일반적으로, (변인×변인)의 상관행렬을 분해하면 요인형태행렬을 만들게 되고, 역으로 상관행렬은 요인분석방법에 따라 조금씩 다른 형태를 하게 되지만 요인형태행렬로부터 상관행렬을 재생할 수 있다.

요인구조행렬은 요인과 변수 사이의 상관을 나타내는 행렬을 말하는 것으로 선형모형의 각 변수에 해당하는 요인을 곱하여 이를 모든 관찰치에 더해서 다음 사례 수로 나누어 얻어질 수 있다. 예를 들어 변인 j와 요인 p의 상관은 다음과 같이 나타난다.

$$z_j = a_{j1}F_1 + a_{j2}F_2 + \cdots + a_{jp}F_p + \cdots + a_{jk}F_k + a_jU_j$$

$$z_jF_p = a_{j1}F_1F_p + a_{j2}F_2F_p + \cdots + a_{jp}F_pF_p + \cdots + a_{jk}F_kF_p + a_jU_jF_p$$

(요인부하량 a 는 피험자에 따라 달라지지 않으므로)

$$\frac{\sum z_jF_p}{N} = a_{j1}\frac{\sum F_1F_p}{N} + a_{j2}\frac{\sum F_2F_p}{N} + \cdots + a_{jp}\frac{\sum F_pF_p}{N} + \cdots + a_{jk}\frac{\sum F_kF_p}{N} + a_j\frac{\sum U_jF_p}{N}$$

(특수요인 U와 공통요인 F간에는 상관이 없고(0) 같은 요인 간에는 상관이 1이므로)

$$r_{z_jF_p} = a_{j1}r_{F_1F_p} + a_{j2}r_{F_2F_p} + \cdots + a_{jp} + \cdots + a_{jk}r_{F_kF_p}$$

그런데, 공통요인들 간에도 상관이 없다면 위 식의 우변에서 a_{jp} 를 제외한 모든 항이 '0'이 된다. 즉 공통요인 간에 상관이 없는 경우 요인과 변인의 상관은 변인에 대한 요인부하량과 동일해진다.

요인구조행렬은 요인과 변인 사이의 상관관계를 나타내는 행렬로 요인형태행렬과 마찬가지로 (변인수×요인수)의 형태를 가진다. 또한, 앞서 살펴본 바와 같이 공통요인들 간에 상관이 없는 경우 요인형태행렬과 요인 유형 행렬은 같다. 즉, 직교회전의 경우에는 요인형태행렬이 곧 요인 유형 행렬이고 일반적으로 직교회전을 많이 사용하고, 사교 회전을 하면 요인형태행렬과 요인구조행렬은 달라진다.

4.3.3 공통성(communality, 공유변량)과 고유성(uniqueness)

앞에서 유형 방정식 변인 j에 대한 개인 i의 점수로 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$z_{ji} = a_{j1}F_{1i} + a_{j2}F_{2i} + \cdots + a_{jk}F_{ki} + a_j U_{ji}$$

위 식에서 변인 j의 변량을 다음과 같이 나타낼 수 있다.

$$\begin{aligned} \sigma_j^2 = \frac{\sum z_{ji}^2}{N} &= a_{j1}^2 \sum \frac{F_{1i}^2}{N} + a_{j2}^2 \sum \frac{F_{2i}^2}{N} + \cdots + a_{jk}^2 \sum \frac{F_{ki}^2}{N} + a_j^2 \sum \frac{U_{ji}^2}{N} \\ &\quad + 2 \left(a_{j1} a_{j2} \sum \frac{F_{1i} F_{2i}}{N} + \cdots + a_{jk} a_{j2} \sum \frac{F_{ki} U_{ji}}{N} \right) \end{aligned}$$

변인들이 표준화되었다면 모든 변인과 요인의 변량은 1이 된다. 또한, 요인들 사이에 상관이 없다면 위 식에서 ()부분은 0이 된다. 따라서 위 식은 다음과 같이 정리된다.

$$\sigma_j^2 = a_{j1}^2 + a_{j2}^2 + \cdots + a_{jk}^2 + a_j^2 = 1$$

위의 식에서 다음과 같은 사실을 살펴볼 수 있다.

- (1) $a_{j1}^2 + a_{j2}^2 + \cdots + a_{jk}^2$ 는 공통요인의 요인부하량의 자승화이다.
- (2) σ_j^2 은 고유요인의 자승이다.

따라서 표준화된 변인의 변량(1)은 공통요인의 요인부하량의 자승화와 고유요인의 자승으로 구성되어 있음을 알 수 있다. 공통요인의 요인부하량의 자승화를 공통성(communality, h^2) 또는 공유변량이라 하고, 고유요인의 자승을 고유성(u^2)이라 한다. 앞서 살펴본 바와 같이 고유요인은 특수요인과 오차변량으로 다시 분할된다.

앞서 살펴본 요인형태행렬과 관련지어 볼 때 공통성은 공통요인의 요

인부하량의 자승화 이므로 요인형태행렬에서 변수별로 모든 요인의 요인 부하량을 제공하여 더한 값과 같음을 알 수 있다. 이와 관련하여 고유치 (eigen value)는 각 요인이 설명하는 모든 변수의 분산 총합으로 이는 요 인형태행렬에서 요인별로 모든 변수의 요인부하량을 제공하여 더한 값이 된다.

공통성에서는 0.4 이상이면 높다고 판단하고 낮으면 분석에서 제외한다. 요인적재량에서는 변수들의 요인적재량이 0.4 이하일 때는 해당 변수를 제거 하나 0.5 이상이면 변수들이 중요하다고 보고 통계분석에 활용한다. 고유값의 경우에는 1.0을 초과하는 요인만을 통계에 활용한다. (이일현, 2016)

요인분석을 위해 설문 항목 총 77개 중에서 인구 통계학적 문항 9개, 조절 변수 2개 및 종속변수 문항 10개를 제외하고, 독립변수 조직문화 19개, 매개 변수 컨설팅 서비스품질 25개, 컨설팅트 역량 16개 등 총 60개 항목에 대하여 요인분석을 하였다. 이에 대한 상관관계에 관한 결과는 [표 4-3]에 나타났다.

[표 4-3] 상관관계

	변화 장려	발상 보상	창의성 대우	상강 중시	역동적 분위기	가족 분위기	일제감 중시	팀워크 중시	정보 공유	자기 중시	결과 중시	정보 하향	결과 관심	컨설팅 만족	문제 해결	일정 준수	예산 준수	기업가 치중대
상관 관계	1.000																	
변화 장려		.477																
발상 보상			1.000															
창의성 대우				1.000														
상강 중시					1.000													
역동적 분위기						1.000												
가족 분위기							1.000											
일제감 중시								1.000										
팀워크 중시									1.000									
정보 공유										1.000								
자기 중시											1.000							
결과 중시												1.000						
정보 하향													1.000					
컨설팅 만족														1.000				
문제 해결															1.000			
일정 준수																1.000		
예산 준수																	1.000	
기업가 치중대																		1.000

조직문화, 컨설팅 서비스품질, 컨설팅트 역량 등에 대한 타당도를 확인하기 위해 요인분석을 하였으며, 총 393명의 데이터에서 측정한 결과 결측값이 없었음을 확인하였고, 상관행렬 중 창의성 대우의 경우에는 변화장려(.617)와

절차 중시의 경우에는 창의성 대우(.375)와 같이 상관관계수가 높은 수치를 보인다. 이렇듯 상관관계가 높은 변수들끼리 공통의 요인으로 묶어주는 역할을 하고 상관관계가 높은 것끼리 하나의 공통요인으로 묶고자 한다. 각 측정변수의 공통성을 살펴보면 최대 업무시설 .950에서 편의제공 .369로 나타나 공통성이 낮은 편의 제공을 제거하고 요인분석을 다시 하였다.

요인분석 결과 변수들의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO Bartlett 값은 0.50 미만일 때 변수들의 설정이 나쁜 것으로 판단할 수 있으나 검정결과 0.918로 나타나 변수들은 적당한 것으로 나타났고 유의확률이 0.000으로 귀무가설이 기각되어 요인분석이 적합하고 공통요인이 존재한다고 결론을 내릴 수 있다. 이에 관한 결과는 [표 4-4]와 같이 나타났다.

[표 4-4] KMO와 Bartlett의 검정

표본 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin 측도.		.918
Bartlett의 구형성 검정	근사 카이제곱	5484.049
	자유도	171
	유의확률	.000

4.3.4 요인분석의 방법

요인분석법은 크게 성분분석 방법과 공통요인 분석방법으로 나눌 수 있다. 성분분석 방법은 대각선에 있는 원소가 1로 구성된 원 상관행렬에서 직접 추출하는 방법으로 ‘관찰된 변인들의 선형조합’이라 할 수 있다. 이에 반해 공통요인은 가설적 요인 또는 관찰할 수 없는 요인을 말하는 것으로 통상적으로 ‘요인’이라 말할 때는 공통요인을 지칭하는 것이다.

요인분석은 변인들에 대하여 상관행렬을 분해하고 요인행렬을 만들어 분석을 시작한다. 변인들이 표준화되어 있는 경우에는 각 변인의 변량은 1이 되는 것이고, 이는 곧 상관행렬의 대각선 원소가 되는 것이다(표준화된 변인에서 상관행렬과 분산-공분산 행렬은 같다). 그러나 한 변인의 변량은 공통성과 고유성으로 분해된다. 따라서 공통요인을 분석하기 위해서는 각 요인에 대한 상관행렬의 대각선 원소에 1 대신 공통성(공유변량)을 넣어주게 된다(공통성은 항상 1보다 작다). 이렇게 상관행렬에서 대각선 원소에 공통성이 들어간 행렬을 다른 말로 표현하면 축소된 상관행렬이라 한다. 즉, 요인분석법은 상관행렬의 대각선 원소에 어떠한 수치를 삽입하느냐와 관련되어 있다.

요인분석법은 주성분 분석과 공통요인분석 그리고 최대우도 요인분석 등이 있는데 다음과 같다.

4.3.4.1 주성분 분석

관찰된 각 변인의 변량에는 공통요인에 대한 기여분만이 존재한다고 가정하는 모형이다. 이러한 공통요인을 Hotelling은 성분이라고 불렀다(Hotelling, 1933). 주성분 분석은 다음과 같은 특징을 가지고 있다.

(1.1) 각 변인의 변량에는 고유성이 있어서, 즉 해당 변인에만 이바지하는 특수요인이나 오차분산이 전혀 포함되어 있지 않았다고 가정한다.

(1.2) 따라서 동일 변인들의 상관행렬의 대각선 원소에는 1이라는 값을 준다(즉, 원래의 상관행렬을 그대로 사용한다). 이는 각 변인이 완벽하고 신뢰할 수 있을 정도로 측정되었을 때 존재할 수 있는 요인들의 변량을 최대로 추출한다는 의미를 나타낸다.

(1.3) 원래의 상관행렬을 분해하므로 변인 간의 상관은 요인형태행렬에 의해 완전하게 재생되며, 각 변인에 대한 공통성 또한 항상 1이 된다. 주성분 분석에서 상관행렬이 정규성이면 변인의 수만큼 계수가 존재하게 된다. 즉, 변인의 수만큼의 요인이 생성되게 되는 것이다. 그러나 탐색적 요인분석에서는 변인 간의 관계를 통해 변인의 수보다 적은 수의 요인을

찾는 것이 그 목적이며, 성분(요인)을 모두 추출하지 않고 어떤 기준에 따라 몇 개의 요인만을 추출하는 방법을 사용하게 된다. 이럴 때, 요인의 수 또는 이를 결정하기 위한 고유치의 수준을 연구자가 결정해야 한다(일반적으로 고유치가 1보다 클 것을 기준으로 한다). 그러나 기본적으로 오차변량과 특수변량이 없다고 가정을 하였기 때문에 이러한 방법으로는 오차변량의 문제를 해결할 수는 없다. 이러한 문제를 해결하기 위해 고유요인의 변량과 오차변량을 허용하게 되어 변인의 수보다 적은 수의 요인을 추출하는 공통요인분석방법을 사용할 수 있는 것이다. 공통요인분석방법 중 가장 많이 사용되는 분석방법이 주요인 분석과 최대우도 요인분석이다.

4.3.4.2 주요인 분석

공통요인분석방법은 상관행렬의 대각선 원소에 1 대신 어떤 값을 대입하느냐를 제외하면 주성분 분석의 절차와 큰 차이는 없다. 대각선 원소에 1 이하의 값을 대입한다는 것은 결국 오차변량과 특수변량을 허용한다는 뜻이고, 따라서 변인의 수보다 적은 수의 공통요인을 가정하는 것이다.

주요인 분석에서는 상관행렬의 대각선 원소에 공통성(h^2)의 초기 추정치를 대입한 다음 반복 계산에 의해 최종적인 공통성 추정치를 계산하게 된다. 현재는 일반적으로 공통성의 초기추정치로 상관행렬의 각 변인의 점수를 종속 변인으로 하고 나머지 변인을 독립변인으로 한 중 다상관 자승(R^2)을 사용한다. 중 다상관 자승을 대각선 원소에 투입한 상관행렬을 통해 요인을 추출하고 추출된 요인을 통해 h^2 을 다시 계산하여 초기 값으로 투입된 R^2 와 비교하고, 그 차이가 크면 h^2 을 대각선 원소로 하여 다시 요인을 추출하여 h^2 을 계산하여 먼저의 h^2 과 비교한다. 이러한 과정을 반복하여 전후 h^2 의 값이 무시할 수 있는 수준이 되었을 때 이를 최종적인 요인행렬로 본다. 이러한 반복계산의 과정을 반복이라 한다.

주요인 분석방법으로 계산된 요인행렬을 통해 상관행렬을 재생해 보면 항상 원 상관행렬보다 낮은 상관을 보이게 된다. 이는 주성분 분석이 고유요인을 가정하고 고유요인의 변량을 제외하고 분석되기 때문으로 원 상관행렬과 재생된 상관행렬과 차이는 결국 그 변인의 고유변량을 반영한다고 볼 수 있다.

4.3.4.3 최대우도 요인분석

최대우도 요인분석은 주성분 분석과 마찬가지로 공통성에 대한 추정치를 상관행렬의 대각선 원소에 대입하여 공통요인을 추출하는 방식이다.

주성분 분석이 표본 상관행렬에 있는 변량을 가장 많이 설명하는 요인을 추출한다는데 이론적 바탕을 두고 있다면 최대우도 요인분석은 표본 상관행렬에서 요인을 추출할 때 각 요인이 ‘모집단의 상관행렬에 있는 변량’을 가능한 한 최대로 설명하는 요인을 추출하는 방법이다. 따라서 최대우도 요인분석방법은 주성분 분석방법과는 달리 추리통계에 적용되는 가설 검정의 과정을 통해서 유의한 공통요인의 수를 결정하기 위한 검정 통계치(χ^2)를 제공한다.

4.3.4.4 최소제곱 요인분석

공통요인 분석방법 중 하나의 방법으로 연구에 사용되는 변수는 모집단이고, 대상자가 표본이라고 가정할 수 있을 때 사용된다. 요인 수에 대한 가설 검정이 가능하다.

4.3.4.5 주축요인 분석

측정대상자와 변수가 모두 모집단이기 때문에 그 분석결과에 대하여 다른 모집단에 대해 일반화시킬 수 없다. 많은 표본과 많은 변수와의 관계를 기술하는 것이 목적일 경우에 유용한 방법이다.

4.3.4.6 알파 요인분석

측정대상자는 모집단이고 변수는 모집단에서 추출된 표본이기 때문에 연구목적이 최대우도 요인추출법이나 최소제곱법과는 달리 표본인 변수를 분석하여 얻은 결과를 가지고 변수의 모집단에 일반화시키는 방법이다.

4.3.4.7 이미지 요인분석

측정대상자와 변수가 모두 모집단이기 때문에 그 분석결과를 다른 모집단에 적용할 수도 없으며, 일반화시킬 수도 없다. 많은 표본과 많은 변수와의 관계를 기술하는 것이 목적일 경우에 유용한 방법이다.

본 연구 논문에서는 SPSS에서 기본적으로 사용하는 요인추출방법으로 데이터 충분산을 이용하여 가장 널리 사용하는 방법인 주성분 분류방법을 사용하였으며, 각 변수 초기값과 주성분 분석에 의한 공통성 추출 값들을 살펴보면 [표 4-5]와 같이 나타났고 최고 .950으로부터 .440까지 나타나 공통성이 0.4 이하인 변수는 없어 전 항목의 변수를 요인분석에 사용하기로 하였다.

[표 4-5] 공통성

	초기	추출		초기	추출
변화장려	1.000	.670	컨설팅기법	1.000	.950
아이디어	1.000	.546	자료제공	1.000	.646
창의성	1.000	.641	용모단정	1.000	.658
성장중시	1.000	.675	업무시설	1.000	.950
역동적	1.000	.706	친절성실	1.000	.833
가족적	1.000	.631	욕구이해	1.000	.879
일체감	1.000	.739	인간적배려	1.000	.697
팀웍	1.000	.801	요구인지	1.000	.522
정보공유	1.000	.876	이익배려	1.000	.806
사기중시	1.000	.676	시간안배	1.000	.596
절차중시	1.000	.796	진행설명	1.000	.879
하향전달	1.000	.850	신속응대	1.000	.631
서열의식	1.000	.785	시점공지	1.000	.687
안정강조	1.000	.744	유관도움	1.000	.511
성과경쟁	1.000	.701	자발적도움	1.000	.571
전문능력	1.000	.819	요구인지	1.000	.728
직무실적	1.000	.784	문제접근	1.000	.552
목표달성	1.000	.825	편의제공	1.000	.607
성과지향	1.000	.763	방법론보유	1.000	.626
계획준수	1.000	.651	소통능력	1.000	.814
결과도출	1.000	.782	분석능력	1.000	.834
일관성	1.000	.684	대안능력	1.000	.627
기밀유지	1.000	.744	관리능력	1.000	.610
관심해결	1.000	.730	정보수집	1.000	.679
안심의뢰	1.000	.899	경영일반	1.000	.534
전문능력	1.000	.699	전문지식	1.000	.479
성과확신	1.000	.667	노하우	1.000	.782
안전장치	1.000	.713	기밀유지	1.000	.545
예의공손	1.000	.722	책임대처	1.000	.654
			미부가요구	1.000	.440

4.3.5 요인의 회전

상관행렬로부터 초기요인(유형)행렬을 얻으면, 여러 변인에 부가된 요인부하량이 일목요연하게 정리되지 않아 해석이 곤란한 경우가 많다. 이 경우, 요인의 수와 공통성의 값을 고정한 상태에서 요인분석의 결과를 유의미하고 해석 가능한 형태로 변환시키기 위해 요인 축을 회전하게 된다. 요인 축을 회전하는 방법에는 크게 직교회전(orthogonal rotation)과 사교회전(oblique rotation)이 있다. 직교회전은 초기 요인행렬의 축을 90. 의 직각을 그대로 유지하면서 회전하는 방법이고 사교 회전은 90. 를 유지하지 않고 축을 회전하는 방법이다. 직교회전의 경우에는 요인들 간에 독립성이 유지되므로(즉, 요인 간 상관이 0이므로) 요인의 해석이 자유롭다. 그러나 사교 회전의 경우 회전된 요인들 간에 상관이 발생하므로(즉, 요인형태행렬과 요인구조행렬이 달라지므로) 이들 요인을 독립된 요인으로 해석할 수 없으며, 이 경우 요인구조행렬을 중심으로 요인에 대한 해석을 시도해야 한다.

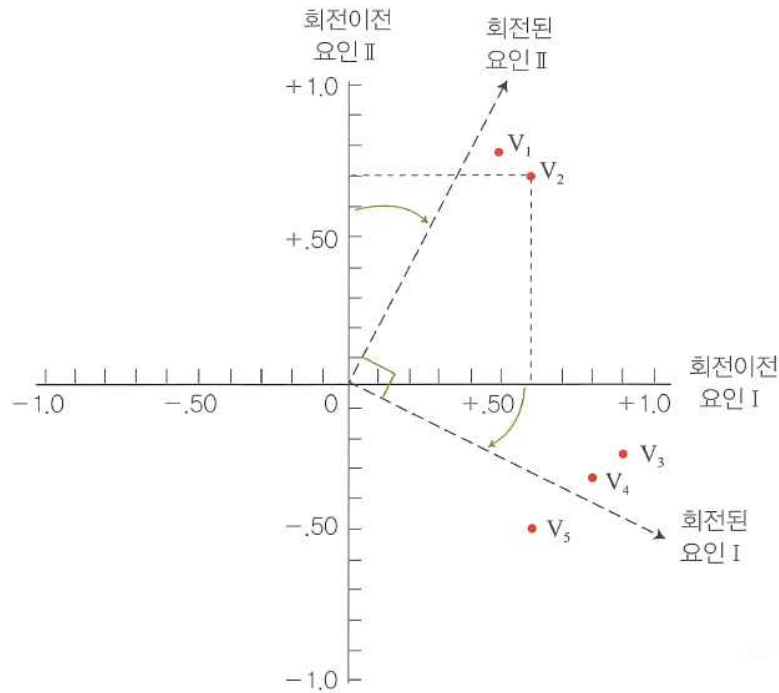
4.3.5.1 직각요인 회전의 방법

(1.1) Quartimax방법 : 한 변인을 설명하는 데 필요한 요인을 최소화한다는 준거에 따라 회전시키는 방법이다. 즉, 각 변인에 대해 그 변인의 공통성은 그대로 유지하게 시키면서 k개의 요인 중 단 하나의 요인에만 부하량이 최대가 되도록 회전시키는 방법이다.

(1.2) Varimax방법 : 가장 일반적으로 사용하는 방법으로, 요인행렬의 각 열(요인)을 단순화시킨다는 준거를 따르고 있다. 즉, 한 요인에 대해 일군의 변인들은 높은 부하량을 보이고, 나머지 변인들은 낮은 부하량을 보이는 경우 그 요인에 대한 해석이 간단해지는데, 이러한 논리를 따르는 방법이 Varimax회전이다.

(1.3) Equimax방법 : 적절한 가중치를 주어 Quartimax와 Varimax의 두가지 준거를 동시에 만족시키도록 하려는 방법으로 [그림 4-1]에

나타냈다.

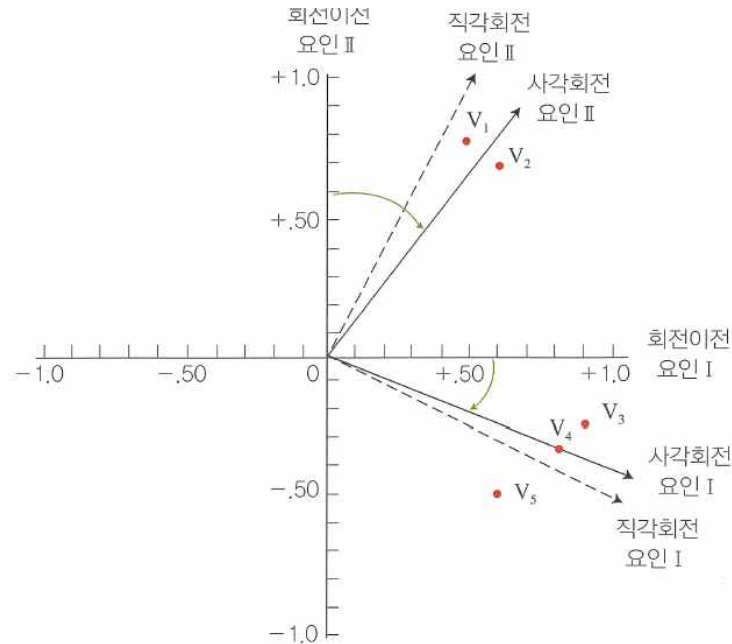


[그림 4-1] 직각요인 회전

4.3.5.2 사교 회전의 방법

사교 회전은 직교회전보다 완화된 준거 하에 요인 축을 회전시키는 방법이다. 즉, 사교 회전에서는 요인 간 독립성이 요구되지 않고, 따라서 사교 회전을 통해 생성되는 요인행렬에서 변인에 대한 각 요인의 부하량의 자승 화는 공통성과 일치하지 않는다. 따라서 직교회전과 같이 요인을 인위적으로 직교로 만들 필요가 없는 좀 더 실제에 가까운 요인의 구조를 얻을 수 있다. 그러나 사교 회전의 경우 요인 사이에 상관이 발생하므로 요인의 해석에 주의해야 한다. 즉, 요인 사이에 상관이 있다는 것은 이들 요인이 어느 정도 공통된 고차적 요인을 측정하고 있을 것이라는 논리적 가정을 필요로 한다. 이 경우 요인 사이의 상관으로 이루어진 행

렬을 기초로 다시 한번 요인분석을 시행할 필요가 있을 수 있다. 이를 2차 요인분석이라 한다. 사고 회전 후 각 요인부하량의 자승화는 공통성과 일치하지 않고, 같은 논리로 각 요인의 요인부하량의 자승화도 고유치와 같지 않다. 따라서 사고 회전 결과를 통해서 초기 상관행렬을 재생할 수 없고 [그림 4-2]에 나타냈다.



[그림 4-2] 사각 요인 회전

4.3.6 요인 추출

요인 수 결정에 있어서 공통요인분석법을 선택할 때는 고유치를 약간 하향 조정되어야 하고, 요인 수를 결정하는 데 있어서 최소 고유값 하나만으로 기준을 결정하는 것은 매우 위험하다. SPSS에서는 요인 추출을 결정하는 최소 고유값이 '1' 이상으로, 가장 많이 사용하는 방법의 하나로 최소 고유값 방식을 통해 주성분 분석법을 이용하여 요인들의 고유값이 '1'보다 적을 때 의미가 없는 것으로 간주하고 무시하였다.

요인분석 결과 설명된 총분산은 총 69개로 나타났다. 이중 베리맥스 회전법을 이용하여 초기 고유값이 1 이상인 요인은 총 13개로 나타났으며 13개

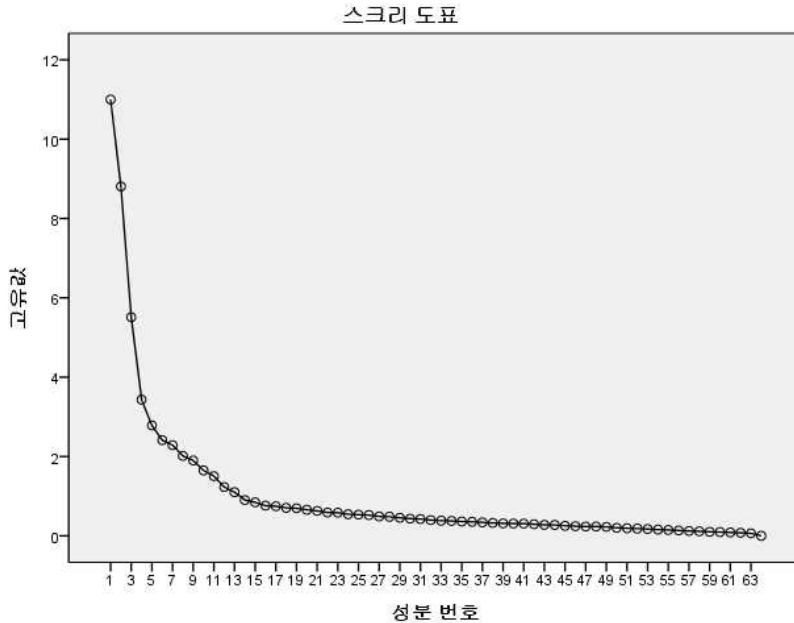
요인의 회전합의 초기 고유값은 10.261, 6.107, 3.708, 3.290, 3.179, 2.813, 2.376, 2.122, 1.985, 1.752, 1.495, 1.399, 1.162로 나타나 중요한 요인으로 선정하였고, 1번 요인의 분산은 6.898%, 2번 요인의 분산은 6.897%, 3번 요인의 분산은 6.598%, 4번 요인의 분산은 6.354%, 5번 요인의 분산은 6.107%, 6번 요인의 분산은 5.829%, 7번 요인의 분산은 5.523%, 8번 요인의 분산은 5.183%, 9번 요인의 분산은 5.159%, 10번 요인의 분산은 4.833%, 11번 요인의 분산은 4.060%, 12번 요인의 분산은 3.977%, 13번 요인의 분산은 3.171%를 설명하고 있으며, 누적 퍼센트는 70.598%로 전체에서 13개 요인이 70.598%만큼 설명하고 있는 것으로 나타났으며 이에 관한 결과는 [표 4-6]에 나타났다.

[표 4-6] 설명된 총분산

성분	초기 고유값			추출 제곱합 적재량			회전 제곱합 적재량		
	전체	% 분산	누적 %	전체	% 분산	누적 %	전체	% 분산	누적 %
1	10.261	17.392	17.392	10.261	17.392	17.392	4.070	6.898	6.898
2	6.107	10.351	27.743	6.107	10.351	27.743	4.069	6.897	13.795
3	3.708	6.284	34.028	3.708	6.284	34.028	3.893	6.598	20.393
4	3.290	5.576	39.603	3.290	5.576	39.603	3.749	6.354	26.748
5	3.179	5.388	44.991	3.179	5.388	44.991	3.603	6.107	32.855
6	2.813	4.767	49.758	2.813	4.767	49.758	3.439	5.829	38.684
7	2.376	4.027	53.785	2.376	4.027	53.785	3.258	5.523	44.206
8	2.122	3.597	57.382	2.122	3.597	57.382	3.058	5.183	49.389
9	1.985	3.364	60.746	1.985	3.364	60.746	3.044	5.159	54.547
10	1.752	2.969	63.715	1.752	2.969	63.715	2.852	4.833	59.381
11	1.495	2.533	66.249	1.495	2.533	66.249	2.395	4.060	63.441
12	1.399	2.371	68.620	1.399	2.371	68.620	2.347	3.977	67.418
13	1.162	1.969	70.589	1.162	1.969	70.589	1.871	3.171	70.589

요인 수가 증가하면 **고유값(eigenvalue)**이 점점 작아지다가 일정 수준에

이르면 완만하게 된다. 가장 중요한 요인에서부터 고유값이 하락하다가 급격한 하락에서 완만한 하락으로 추세가 바뀌는 지점에서 요인의 수를 결정하는 방식으로 X축과 평행을 이루기 직전의 요인이 추출하여야 할 요인 수로 설명된 총 분산과 같이 13개 요인을 추출하였으며, [그림 4-3]에 나타났다.



[그림 4-3] 스크리 도표

베리맥스 회전법을 점검한 결과 7번을 반복 계산한 후에 얻어진 회전된 성분행렬을 살펴보면 총 60개의 변수에 대해서 1번 요인은 컨설팅기법, 업무시설, 친절성실, 용모단정, 자료제공 2번 요인은 정보공유, 팀웍, 사기중시, 일체감, 가족적, 3번 요인은 목표달성, 전문능력, 직무실적, 성과지향, 성과경쟁, 4번 요인은 안심의뢰, 예의공손, 안전장치, 전문능력, 성과확신, 5번 요인은 결과도출, 기밀유지, 관심해결, 일관성, 계획준수, 6번 요인은 욕구이해, 이익배려, 인간적 배려, 시간안배, 요구인지, 7번 요인은 I진행설명, 시점공지, 신속응대, 자발적 도움, 유관도움, 8번 요인은 하향전달, 절차중시, 서열의식, 안정강조, 9번 요인은 역동적, 성장 중시, 변화장려, 창의성, 아이디어, 10번 요인은 정보수집, 대안능력, 관리능력, 경영일반, 전문지식, 11번 요인은 노하우,

책임대처, 기밀유지, 미부가 요구, 12번 요인은 분석능력, 소통능력, 방법론보유, 13번 요인은 요구인지, 편의제공, 문제접근로 묶였으며, 설명된 총 분산과 동일하게 13개 요인으로 묶여 있음을 확인할 수 있고 [표 4-7]에 나타났다.

[표 4-7] 회전된 성분행렬

	성분													공통성
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
컨설팅기법	.948													.950
업무시설	.948													.950
업시친절	.896													.833
성실모정	.774													.658
용단자료	.766													.646
제공보유		.887												.876
팀워크		.844												.801
사기		.798												.676
중시		.775												.739
일체		.680												.631
가족적														
표달성			.819											.825
문력			.806											.819
전능직무			.791											.784
실성과			.782											.763
지향과			.682											.701
경쟁														
안심				.937										.899
의뢰				.836										.722
의손				.819										.713
안전				.818										.699
치문				.798										.667
력과														
신														
확신														
결과					.825									.782
출					.812									.744
밀														
기														

유지심판 관해일 성 계 수 구 이 배 인 적 려 시 안 요 인 진 행 실 시 공 신 응 자 적 음 유 도 하 향 전 달 차 시 열 식 중 서 의 안 강 역 적 성 중 변 화 창 의 성 아 디 어 보 집 수 대 능 관 능 경 영 반 문 식					.801								.730
					.742								.684
					.679								.651
구 이 배 인 적 려 시 안 요 인 진 행 실 시 공 신 응 자 적 음 유 도 하 향 전 달 차 시 열 식 중 서 의 안 강 역 적 성 중 변 화 창 의 성 아 디 어 보 집 수 대 능 관 능 경 영 반 문 식						.898							.879
						.871							.806
						.811							.697
						.727							.596
						.691							.522
구 이 배 인 적 려 시 안 요 인 진 행 실 시 공 신 응 자 적 음 유 도 하 향 전 달 차 시 열 식 중 서 의 안 강 역 적 성 중 변 화 창 의 성 아 디 어 보 집 수 대 능 관 능 경 영 반 문 식						.866							.879
						.810							.687
						.723							.631
						.720							.571
						.631							.511
구 이 배 인 적 려 시 안 요 인 진 행 실 시 공 신 응 자 적 음 유 도 하 향 전 달 차 시 열 식 중 서 의 안 강 역 적 성 중 변 화 창 의 성 아 디 어 보 집 수 대 능 관 능 경 영 반 문 식							.854						.850
							.797						.796
							.786						.785
							.702						.744
구 이 배 인 적 려 시 안 요 인 진 행 실 시 공 신 응 자 적 음 유 도 하 향 전 달 차 시 열 식 중 서 의 안 강 역 적 성 중 변 화 창 의 성 아 디 어 보 집 수 대 능 관 능 경 영 반 문 식								.743					.706
								.729					.675
								.720					.670
								.666					.641
구 이 배 인 적 려 시 안 요 인 진 행 실 시 공 신 응 자 적 음 유 도 하 향 전 달 차 시 열 식 중 서 의 안 강 역 적 성 중 변 화 창 의 성 아 디 어 보 집 수 대 능 관 능 경 영 반 문 식								.557					.546
									.800				.679
									.765				.627
									.740				.610
구 이 배 인 적 려 시 안 요 인 진 행 실 시 공 신 응 자 적 음 유 도 하 향 전 달 차 시 열 식 중 서 의 안 강 역 적 성 중 변 화 창 의 성 아 디 어 보 집 수 대 능 관 능 경 영 반 문 식									.721				.534
									.658				.479

노하우 책임 대기 유미 가 요 구										.873			.782
										.786			.654
										.703			.545
										.618			.440
분석 능력 소 능력 방법 론 보 유											.865		.834
											.853		.814
											.734		.626
요구 인 편 제 문 제 접 근												.825	.728
												.753	.607
												.706	.552

모든 측정변수에 대해서는 주성분 분석을 활용하여 구성요인을 추출하였으며, 직교회전방식을 활용하여 요인적재 값을 단순화하였다. 요인적재 값의 선택기준으로는 고유 값이 1.0 이상인 요인 적재값을 선택하였고, 요인적재 값은 0.40 이상을 기준으로 선정하였다. 총 61개 문항 중 J3를 제외한 60개 문항을 분석에 활용하기로 하였으며 [표 4-8]에 나타났다.

[표 4-8] 통계분석 활용 문항

			요인적재량	공통성	고유값	분산설명력
조직문화	관계문화	정보공유	.887	.876	6.107	6.897
		팀웍	.844	.801		
		사기중시	.798	.676		
		일체감	.775	.739		
		가족적	.680	.631		
	시장문화	목표달성	.819	.825	3.708	6.598
		전문능력	.806	.819		
		직무실적	.791	.784		
		성과지향	.782	.763		
		성과경쟁	.682	.701		

	위계문화	하향전달 절차중시 서열의식 안정강조	.854 .797 .786 .702	.850 .796 .785 .744	2.122	5.183
	혁신문화	역동적 성장중시 변화장려 창의성 아이디어	.743 .729 .720 .666 .557	.706 .675 .670 .641 .546		
서비스 품질	유형성	컨설팅기 법 업무시설 친절성실 용모단정 자료제공	.948 .948 .896 .774 .766	.950 .950 .833 .658 .646	10.261	6.898
	공감성	욕구이해 이익배려 인간적배 려 시간안배 요구인지	.898 .871 .811 .727 .691	.879 .806 .697 .596 .522		
	대응성	진행설명 시점공지 신속응대 자발적도 움 유관도움	.866 .810 .723 .720 .631	.879 .687 .631 .571 .511	2.376	5.523
	확신성	안심의뢰 예의공손 안전장치 전문능력 성과확신	.937 .836 .819 .818 .798	.899 .722 .713 .699 .667		
	신뢰성	결과도출 기밀유지 관심해결 일관성 계획준수	.825 .812 .801 .742 .679	.782 .744 .730 .684 .651	3.179	6.107
	능력	정보수집 대안능력 관리능력 경영일반 전문지식	.800 .765 .740 .721 .658	.679 .627 .610 .534 .479		
	역량				1.752	4.833

	자세	노하우 책임대처 기밀유지 미부가요 구	.873 .786 .703 .618	.782 .654 .545 .440	1.495	4.060
	지식	분석능력 소통능력 방법론보 유	.865 .853 .734	.834 .814 .626	1.399	3.977
	일반	요구인지 편의제공 문제접근	.825 .753 .706	.728 .607 .552	1.162	3.171

타당도 및 신뢰도 등의 요인분석 결과 총 60개 항목을 통계분석에 활용하
기로 하였으며 이를 종합해보면 [표 4-9]에 나타냈다.

[표 4-9] 요인분석 결과

	요인분석													신뢰도		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	공통성	항목이 삭제된 경우 Cronbach α	Cronb ach α
정보공 유	.948													.950	.894	.933
팀웍	.948													.950	.894	
사기중 시	.896													.833	.916	
일체감	.774													.658	.939	
가족적	.766													.646	.894	
목표달 성		.887												.876	.862	.908
전문능 력		.844												.801	.874	
직무실 적		.798												.676	.902	
성과지 향		.775												.739	.887	
성과경 쟁		.680												.631	.910	
하향전 달			.819											.825	.895	.923
질차중 시			.806											.819	.895	
서열의 식			.791											.784	.903	
안정강 조			.782											.763	.913	
역동적			.682											.701	.918	
성장중 시				.937										.899	.856	.908
변화장 터				.836										.722	.890	
창의성				.819										.713	.895	
아이디 어				.818										.699	.895	
컨설팅 기법				.798										.667	.899	

업무지					.825									.782	.850	
설					.812									.744	.864	
친절성																
용모단					.801									.730	.859	.888
정																
자료제					.742									.684	.863	
공																
육구이					.679									.651	.881	
해																
이익배						.898								.879	.809	
려						.871								.806	.828	
인간적						.811								.697	.849	.876
배려																
시간안						.727								.596	.869	
배																
요구인						.691								.522	.886	
지																
진행설																
명																
시점공							.866							.879	.759	
지																
신속응							.810							.687	.816	
대																
자발적							.723							.631	.846	.848
도움																
유관도							.720							.571	.816	
음																
안심의							.631							.511	.841	
된																
예의공								.854						.850	.864	
손																
안전장								.797						.796	.875	.907
치																
전문능								.786						.785	.889	
력																
성과확								.702						.744	.889	
신																
결과도									.743					.706	.796	
출																
기밀유									.729					.675	.796	
지																
관심해									.720					.67	.807	.839
결																
일관성									.666					.641	.804	
계획준																
수									.557					.546	.828	
정보수																
집										.800				.679	.733	
대안능																
력										.765				.627	.758	
관리능																
능										.740				.610	.754	.800
경영일																
전반										.721				.534	.769	
지식										.658				.479	.789	
식																
노하우											.873			.782	.779	
책임대											.786			.654	.811	
처																
기밀유											.703			.545	.836	.868
지																
미부가											.618			.440	.856	
요구																
문적능													.865	.834	.734	
소통능													.853	.814	.724	.848
방법론													.734	.626	.886	
보유																
요구인														.825	.728	.804
지																
편의제														.753	.607	.856
공																.853
문제점														.706	.552	.848
근																
Eigen	10.2	6.10	3.70	3.29	3.17	2.81	2.37	2.12	1.98	1.75	1.49	1.39	1.162			
Value	61	7	8	0	9	3	6	2	5	2	5	9				
분산설	6.89	6.89	6.59	6.35	6.10	5.82	5.52	5.18	5.15	4.83	4.06	3.97	3.171			
명	8	7	8	4	7	9	3	3	9	3	0	7				

4.4 통계분석

4.4.1 조직문화 - 컨설팅 만족도(H1.1~H1.4)

조직문화 특성을 독립변수로 하고 컨설팅 만족도를 종속변수로 설정하여 단순 회귀분석을 시행한 결과 [표 4-10]와 같이 나타났다.

[표 4-10] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.741 ^a	.550	.545	.37720

조직문화 특성과 컨설팅 만족도에 대한 상관관계 $R = .741$ 로 나타나 독립변수와 종속변수 간의 상관관계가 다소 높은 것으로 나타났다. $R^2 = .550$ 으로 나타나 독립변수 조직문화 특성에 의해 종속변수 컨설팅 만족도에 대하여 37.7% 비율을 나타냈다.

F값은 118.437로 나타났고, 유의확률은 .000으로 회귀선의 모델이 적합하다고 할 수 있으며 [표 4-11], [표 4-12]에 나타냈다.

[표 4-11] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	67.407	4	16.852	118.437	.000 ^b
	잔차	55.206	388	.142		
	전체	122.613	392			

[표 4-12] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.045	.126		8.307	.000
	혁신 문화	.185	.027	.273	6.815	.000
	관계 문화	.152	.022	.274	6.881	.000
	위계 문화	.133	.027	.195	4.882	.000
	시장 문화	.253	.029	.350	8.741	.000

혁신문화의 t값은 6.815로 ± 1.96 보다 크고, 유의확률은 .000로 $p < .05$ 이므로 가설은 채택되었다. 즉 혁신문화는 컨설팅 만족도와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 혁신 문화가 컨설팅 만족도에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타나 H1.1은 채택되었다.

관계문화의 t 값은 6.881로 ± 1.96 보다 크고, 유의확률은 .000으로 $p < .05$ 이므로 가설은 채택되었다. 즉 관계문화는 컨설팅 만족도와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 관계문화가 컨설팅 만족도에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타나 H1.2는 채택되었다.

위계 문화의 t값은 4.882로 ± 1.96 보다 크고, 유의확률은 .000으로 $p < .05$ 이므로 가설은 채택되었다. 즉 위계 문화는 컨설팅 만족도와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 위계 문화가 컨설팅 만족도에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타나 H1.3은 채택되었다.

시장문화의 t값은 8.741로 ± 1.96 보다 크고, 유의확률은 .000으로 $p < .05$ 이므로 가설은 채택되었다. 즉 시장문화는 컨설팅 만족도와 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 시장문화가 컨설팅 만족도에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타나 H1.4는 채택되었다.

조직문화가 컨설팅 만족도에 영향을 미치는지를 알아보기 위해 종속변수

의 자기 상관을 검토한 결과 Durbin-Watson 지수는 2.014($du=1.840 < d$)로 나타나 자기 상관이 없이 독립적이며, VIF지수는 1.371 ~ 1.384로 10 미만 이므로 독립변수 간 다중공선성이 없는 것으로 나타났다.

4.4.2 조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 서비스 품질(매개효과)(H2)

4.4.2.1 조직문화 - 컨설팅 서비스 품질

조직문화가 매개변수인 컨설팅 서비스품질에 미치는 영향에 대하여 분석을 시행한 결과 [표 4-13], [표 4-14], [표 4-15]와 같이 나타났다.

[표 4-13] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.133 ^a	.018	.015	.76353

[표 4-14] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	4.107	1	4.107	7.044	.008 ^b
	잔차	227.946	391	.583		
	전체	232.052	392			

[표 4-15] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	3.346	.180		18.620	.000
	조직문화	.127	.048	.133	2.654	.001

독립변수인 조직문화가 컨설팅 서비스품질에 미치는 영향에 대하여 분석한 결과 조직문화는 컨설팅 서비스품질에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다 ($p<.001$) 따라서 매개 효과 검정의 1단계는 성립한다고 할 수 있다.

4.4.2.2 조직문화 - 컨설팅 만족도 / 조직문화, 컨설팅 서비스품질 - 컨설팅 만족도

2 단계로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하고, 3단계에서는 독립변수와 매개 변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 위계적 회귀 분석방법을 사용하여 매개 효과를 검정하고자 한다.

매개 효과를 검정하기 위해 2단계에서 독립변수에 조직문화를 종속변수에 컨설팅 만족도를 위치하여 분석하고 3단계에서는 독립변수인 조직문화와 매개 변수인 컨설팅 서비스 품질을 독립변수로 위치하여 2단계 및 3단계 분석을 동시에 시행한 결과는 [표 4-16] ~[표 4-17]에 나타났다.

[표 4-16] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	17.338	1	17.338	64.396	.000 ^b
	잔차	105.274	391	.269		
	전체	122.613	392			
2	회귀	55.668	2	27.834	162.152	.000 ^c
	잔차	66.945	390	.172		
	전체	122.613	392			

[표 4-17] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	2.668	.122		21.846	.000
	조직문화	.261	.033	.376	8.025	.000
2	(상수)	1.296	.134		9.674	.000
	조직문화	.209	.026	.301	7.973	.000
	컨설팅 만족도	.410	.027	.564	14.943	.000

조직문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.001$). 즉 조직문화에 대한 강한 집중이 될수록($B=.261$) 컨설팅 만족도가 높아지는 것을 확인하였다.

3단계에서 조직문화와 매개 변수인 컨설팅 서비스품질이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 분석한 결과, 매개 변수인 컨설팅 서비스품질($p<.001$)이 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치므로 매개 효과가 있는 것으로 [표 4-18]에 나타났다.

[표 4-18] 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.376 ^a	.141	.139	.51889
2	.674 ^b	.454	.451	.41431

조직문화와 컨설팅 서비스품질이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 설명하는 설명력을 살펴보면 조직문화가 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 14.1%이

며, 조직문화와 컨설팅 서비스품질이 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 45.4%로 나타났다. 따라서 컨설팅 서비스품질이 추가되어 31.3%가 증가하였다.

매개 효과를 검정한 결과는 [표 4-19], [표 4-20]와 같이 나타났다.

[표 4-19] 컨설팅 서비스품질의 매개효과 검정1

		β	R^2	F
1단계	조직문화 → 컨설팅 서비스 품질	.127***	.018	7.044***
2단계	조직문화 → 컨설팅 만족도	.261***	.141	64.396***
3단계	조직문화 → 컨설팅 만족도	.209***	.454	162.152***
	컨설팅 서비스 품질 → 컨설팅 만족도	.410***		

** p<.01

[표 4-20] 컨설팅 서비스품질의 매개효과 검정2

	Step1 컨설팅 서비스 품질	Step2 컨설팅 만족도	Step3 컨설팅 만족도
상 수	3.346***	2.668***	1.296***
조직문화	.127***	.261***	.209***
컨설팅 서비스 품질			.410***
R^2	.018	.141	.454
F	7.044***	64.396***	162.152***

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

조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스품질이 매개하는지를 알아보기 위해 종속변수의 자기 상관을 검토한 결과

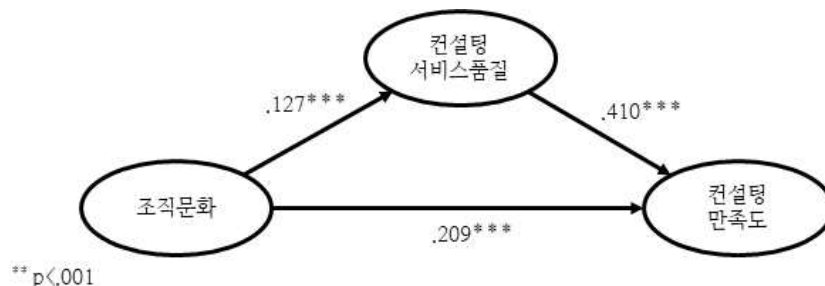
Durbin-Watson 지수는 2.014($du=1.840 < d$)로 나타나 자기 상관이 없이 독립적이며, VIF지수는 1.371 ~ 1.384으로 10 미만이므로 독립변수 간 다중공선성이 없는 것으로 나타나 매개 효과 검정을 하였다.

컨설팅 서비스품질에 대한 매개 효과를 검정한 결과, 독립변수 조직문화가 매개 변수에 미치는 영향을 분석하는 1단계에서 조직문화는($p < .001$)는 컨설팅 서비스품질에 유의한 영향을 주었으며, 조직문화가 높을수록($B=.127$) 컨설팅 서비스품질이 높아졌으나 아주 미약하다 할 수 있다. 조직문화가 컨설팅 서비스 품질을 설명하는 설명력은 1.8%이다.

독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 분석하는 2단계에서 조직문화($p < .001$)는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며, 조직문화가 높을수록($B=.261$) 컨설팅 만족도는 높아졌다. 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 14.1%이다.

매개 효과를 검정하는 3단계에서는 독립변수 조직문화와 매개 변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. 3단계에서 컨설팅 서비스품질($p < .001$)은 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주어 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 조직문화($p < .001$) 또한 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주어, 매개 효과 중에서 부분 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 조직문화가 높을수록($B=.209$), 컨설팅 서비스품질이 높을수록($B=.410$) 컨설팅 만족도가 높아지며, 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 45.4%이다.

이상의 검정결과, 조직문화, 컨설팅 서비스품질과 컨설팅 만족도의 관계를 그림으로 나타내면 [그림 4-4]와 같다.



[그림 4-4] 매개효과 검증결과

4.4.3 조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설턴트 역량(매개효과)(H3)

4.4.3.1 조직문화 - 컨설턴트 역량

조직문화가 매개 변수인 컨설턴트 역량에 미치는 영향에 대하여 분석을 시행한 결과 [표 4-21], [표 4-22], [표 4-23]과 같이 나타났다.

[표 4-21] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.287 ^a	.082	.080	.88334

[표 4-22] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	27.287	1	27.287	34.970	.000 ^b
	잔차	305.094	391	.780		
	전체	332.380	392			

[표 4-23] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	2.228	.208		10.716	.000
	조직문화	.327	.055	.287	5.914	.000

독립변수인 조직문화가 컨설턴트 역량에 미치는 영향에 대하여 분석한 결과 조직문화는 컨설턴트 역에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p<.001$) 따라서 매개 효과 검정의 1단계는 성립한다고 할 수 있다.

4.4.3.2 조직문화 - 컨설팅 만족도 / 조직문화, 컨설턴트 역량 - 컨설팅 만족도

2 단계로 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하고, 3단계에서는 독립변수와 매개 변수가 종속변수에 미치는 영향을 분석하기 위해 위계적 회기 분석방법을 사용하여 매개 효과를 검정하고자 한다.

매개 효과를 검정하기 위해 2단계에서 독립변수에 조직문화를 종속변수에 컨설팅 만족도를 위치하여 분석하고 3단계에서는 독립변수인 조직문화와 매개 변수인 컨설팅 서비스품질을 독립변수로 위치하여 2단계 및 3단계 분석을 동시에 시행한 결과는 [표 4-24] ~[표 4-26]에 나타났다.

[표 4-24] 분산분석

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	17.338	1	17.338	64.396	.000 ^b
	잔차	105.274	391	.269		
	전체	122.613	392			
2	회귀	22.077	2	11.039	42.821	.000 ^c
	잔차	100.535	390	.258		
	전체	122.613	392			

[표 4-25] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	2.668	.122		21.846	.000
	조직문화	.261	.033	.376	8.025	.000
2	(상수)	2.390	.136		17.586	.000
	조직문화	.220	.033	.317	6.629	.000
	컨설턴트역량	.125	.029	.205	4.288	.000

조직문화는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<.001$). 즉 조직문화에 대한 강한 집중이 될수록($B=.261$) 컨설팅 만족도가 높아지는 것을 확인하였다.

3단계에서 조직문화와 매개 변수인 컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 분석한 결과, 매개 변수인 컨설턴트 역량($p<.001$)이 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 미치므로 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

[표 4-26] 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.376 ^a	.141	.139	.51889
2	.424 ^b	.180	.176	.50772

조직문화와 컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 설명하는 설명력을 살펴보면 조직문화가 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 14.1%이며, 조직문화와 컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 18.0%로

나타났다. 따라서 컨설턴트 역량이 추가되어 3.9%가 증가하였다.

매개 효과를 검정한 결과는 [표 4-27], [표 4-28]와 같이 나타났다.

[표 4-27] 컨설팅 서비스품질의 매개 효과 검정1

	β	R^2	F
1단계 조직문화 →컨설턴트 역량	.327***	.082	34.970***
2단계 조직문화 →컨설팅 만족도	.261***	.141	64.396***
3단계 조직문화 →컨설팅 만족도	.220***	.180	42.821***
컨설턴트 역량 →컨설팅 만족도	.125***		

** p<.01

[표 4-28] 컨설팅 서비스품질의 매개 효과 검정2

	Step1 컨설팅 서비스 품질	Step2 컨설팅 만족도	Step3 컨설팅 만족도
상 수	2.228***	2.668***	2.390***
조직문화	.327***	.261***	.220***
컨설팅 서비스 품질			.125***
R^2	.082	.141	.180
F	34.970***	64.396***	42.821***

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

조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스품질이 매개하는지를 알아보기 위해 종속변수의 자기 상관을 검토한 결과 Durbin-Watson 지수는 2.165($du=1.840 < d$)로 나타나 자기 상관이 없이 독립적이며, VIF지수는 1.371 ~ 1.384으로 10 미만이므로 독립변수 간 다중공선

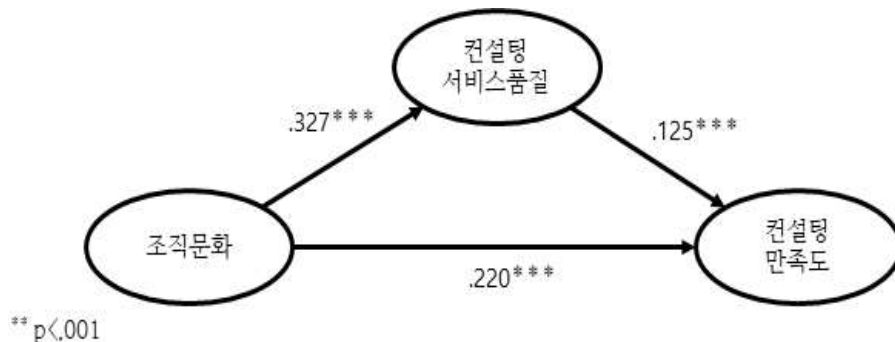
성이 없는 것으로 나타나 매개 효과 검정을 하였다.

컨설턴트 역량에 대한 매개 효과를 검정한 결과, 독립변수 조직문화가 매개 변수에 미치는 영향을 분석하는 1단계에서 조직문화는($p<.001$)는 컨설턴트 역량에 유의한 영향을 주었으며, 조직문화가 높을수록($B=.127$) 컨설턴트 역량이 높아졌으나 아주 미약하다 할 수 있다. 조직문화가 컨설턴트 역량을 설명하는 설명력은 1.8%이다.

독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 분석하는 2단계에서 조직문화($p<.001$)는 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며, 조직문화가 높을수록($B=.261$) 컨설팅 만족도는 높아졌다. 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 14.1%이다.

매개 효과를 검정하는 3단계에서는 독립변수 조직문화와 매개 변수 컨설턴트 역량이 종속변수에 미치는 영향에 대해서 분석하였다. 3단계에서 컨설턴트 역량($p<.001$)은 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주어 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 독립변수인 조직문화($p<.001$) 또한 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주어, 매개 효과 중에서 부분 매개 효과가 있는 것으로 나타났다. 조직문화가 높을수록($B=.220$), 컨설턴트 역량이 높을수록($B=.125$) 컨설팅 만족도가 높아지며, 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 18.0%이다.

이상의 검정결과, 조직문화, 컨설턴트 역량과 컨설팅 만족도의 관계를 그림으로 나타내면 [그림 4-5]와 같다.



[그림 4-5] 매개 효과 검정결과

4.4.4 조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 이해도(조절효과)(H4)

조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 이해도가 조절할 것이라는 조절 효과 검정을 시행한 결과 [표 4-29]~[표 4-31]에 나타났다.

[표 4-29] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.376 ^a	.141	.139	.51889	.141	64.396	1	391	.000
2	.611 ^b	.373	.370	.44390	.232	144.254	1	390	.000
3	.624 ^c	.389	.384	.43879	.016	10.145	1	389	.002

상호 작용항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .370$ 이다. 상호 작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .384$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .014$ 로 나타났다. 즉 상호 작용이 투입된 후 1.4%의 설명력이 증가하였다. 증가한 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p=.002$). 따라서 연속형 조절변수인 컨설팅 이해도는 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표 4-30] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	17.338	1	17.338	64.396	.000 ^b
	잔차	105.274	391	.269		
	전체	122.613	392			
2	회귀	56.184	2	28.092	164.927	.000 ^c
	잔차	66.429	390	.170		
	전체	122.613	392			
3	회귀	56.417	3	18.806	110.512	.000 ^d
	잔차	66.195	389	.170		
	전체	122.613	392			

[표 4-31] 계수

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	3.625	.026		138.500	.000
조직문화	.261	.033	.376	8.025	.000
2 (상수)	3.625	.021		174.132	.000
조직문화	.231	.026	.333	8.920	.000
컨설팅이해도	.400	.027	.564	15.102	.000
3 (상수)	3.607	.026		139.061	.000
조직문화	.232	.026	.334	8.950	.000
컨설팅이해도	.412	.028	.582	14.495	.000
조직문화*컨설팅 이해도	.031	.027	.047	1.170	.002

상호 작용의 p-value는 $p = .002$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .014$ 의 p-value는 $p = .002$ 로 동일하다. 따라서 조절변수 컨설팅 이해도는 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 이해도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 이해도의 $p = .000$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 연속형 조절변수 컨설팅 이해도는 유사 조절변수이다.

연속형 조절변수의 상호 작용항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호 작용항을 생성하여 조절 효과 검정을 하였다. 실시한 결과는 [표 4-32]에 나타났다.

[표 4-32] 컨설팅 이해도 조절변수의 조절효과 검증

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상 수	3.625		3.625		3.607	
<i>X</i>	.261	.376	.231	.333	.232	.334
<i>M(yes)</i>			.400	.564	.412	.582
<i>XM</i>					.031	.047
$R^2(\Delta R^2)$	.141		.373(.232)***		.389(.016)**	
<i>F</i>	64.396***		116.122***		82.611**	

* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$

조절 효과를 검증한 1단계에서 독립변수 조직문화는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p<.000$), 독립변수 조직문화가 높을수록($B=.261$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 14.1%이다.

조절변수 컨설팅 이해도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 이해도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p<.000$), 조절변수 컨설팅 이해도가 높을수록($B=.373$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 37.3%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 1.6% 유의하게 증가하여($p<.05$) 연속형 조절변수 컨설팅 이해도는 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 컨설팅 이해도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p<.000$), 연속형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.5 조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 참여도(조절효과)(H5)

조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절할 것이라는 조절 효과 검정을 시행한 결과 [표 4-33]~[표 4-35]에 나타났다.

[표 4-33] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.376 ^a	.141	.139	.51889	.141	64.396	1	391	.000
2	.677 ^b	.458	.455	.41271	.317	228.061	1	390	.000
3	.678 ^c	.460	.456	.41251	.002	1.370	1	389	.002

상호작용항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .373$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .389$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .016$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 1.6%의 설명력이 증가한 것이다. 증가한 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p=.002$). 따라서 연속형 조절변수인 컨설팅 참여도는 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표 4-34] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	17.338	1	17.338	64.396	.000 ^b
	잔차	105.274	391	.269		
	전체	122.613	392			
2	회귀	45.763	2	22.882	116.122	.000 ^c
	잔차	76.849	390	.197		
	전체	122.613	392			
3	회귀	47.717	3	15.906	82.611	.000 ^d
	잔차	74.896	389	.193		
	전체	122.613	392			

[표 4-35] 계수

모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
1 (상수)	3.625	.026		138.500	.000
조직문화	.261	.033	.376	8.025	.000
2 (상수)	3.625	.022		161.896	.000
조직문화	.244	.028	.352	8.779	.000
컨설팅참여도	.373	.031	.482	12.011	.000
3 (상수)	3.628	.022		163.755	.000
조직문화	.248	.028	.357	8.989	.000
컨설팅참여도	.363	.031	.469	11.760	.000
조직문화*컨설팅 참여도	-.114	.036	-.127	-3.185	.002

상호작용의 p-value는 $p = .002$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .016$ 의 p-value는 $p = .002$ 로 동일하다. 따라서 독립변수 컨설팅 서비스품질은 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 참여도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 참여도의 $p = .000$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 유사 조절변수이다.

연속형 조절변수의 상호작용항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용항을 생성하여 조절 효과 검정을 시행하였다. 실시한 결과는 [표 4-36]에 나타났다.

[표 4-36] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	B	β	B	β	B	β
상 수	3.625		3.625		3.628	
X	.261	.376	.244	.352	.248	.357
M(yes)			.373	.482	.363	.469
XM					-.114	-.127
$R^2(\Delta R^2)$	.141		.458(.317)***		.460(.002)**	
F	64.396***		116.122***		82.611**	

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 조직문화는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p<.000$), 독립변수 조직문화가 높을수록($B=.261$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 14.1%이다.

조절변수 컨설팅 참여도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p<.000$), 조절변수 컨설팅 이해도가 높을수록($B=.373$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 37.3%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 2% 유의하게 증가하여($p<.05$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p<.001$), 연속형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.6 컨설팅 서비스품질 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 이해도(조절 효과)(H6)

컨설팅 서비스품질이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 이해도가 조절할 것이라는 조절 효과 검정을 시행한 결과 [표 4-37]~[표 4-39]에 나타났다.

[표 4-37] 모형 요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.604 ^a	.365	.363	.44623	.365	224.768	1	391	.000
2	.643 ^b	.413	.410	.42958	.048	31.900	1	390	.000

3	.643 ^c	.413	.409	.43012	.000	.023	1	389	.000
---	-------------------	------	------	--------	------	------	---	-----	------

상호 작용 항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .410$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .409$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = -.001$ 로 나타났다. 즉 상호 작용이 투입된 후 1.0%의 설명력이 감소하였다. 감소한 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p=.001$). 따라서 연속형 조절변수인 컨설팅 이해도는 독립변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표 4-38] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	44.756	1	44.756	224.768	.000 ^b
	잔차	77.857	391	.199		
	전체	122.613	392			
2	회귀	50.643	2	25.321	137.216	.000 ^c
	잔차	71.970	390	.185		
	전체	122.613	392			
3	회귀	50.647	3	16.882	91.255	.000 ^d
	잔차	71.965	389	.185		
	전체	122.613	392			

[표 4-39] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	3.625	.023		161.052	.000
	서비스품질	.439	.029	.604	14.992	.000
2	(상수)	3.625	.022		167.294	.000
	서비스품질	.343	.033	.472	10.428	.000
	컨설팅이해도	.198	.035	.256	5.648	.000
3	(상수)	3.627	.024		151.911	.000
	서비스품질	.342	.033	.471	10.237	.000

컨설팅이해도	.199	.035	.256	5.633	.000
서비스품질*컨설팅이해도	-.005	.035	-.006	-4.151	.000

상호 작용의 p-value는 $p = .000$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = -.001$ 로 p-value는 $p = .000$ 으로 동일하다. 따라서 독립변수 컨설팅 서비스품질은 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 이해도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 이해도의 $p = .000$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 연속형 조절변수 컨설팅 이해도는 유사 조절변수이다.

연속형 조절변수의 상호 작용항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용항을 생성하여 조절 효과 검정을 하였다. 실시한 결과는 [표 4-40]에 나타났다.

[표 4-40] 컨설팅 이해도 조절변수의 조절 효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상 수	3.625		3.625		3.627	
<i>X</i>	.439	.604	.343	.472	.342	.471
<i>M(yes)</i>			.198	.256	.199	.256
<i>XM</i>					-.005	-.006
$R^2(\Delta R^2)$	.365		.413(.048)***		.413(.000)**	
<i>F</i>	224.768***		137.216***		91.255**	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

조절 효과를 검정한 1단계에서 독립변수 컨설팅 서비스품질은 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p < .000$), 독립변수 컨설팅 서비스품질이 높을수록($B = .439$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다.

독립변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 36.5%이다.

조절변수 컨설팅 이해도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 이해도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p < .000$), 조절변수 컨설팅 이해도가 높을수록($B = .198$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 41.3%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 .000%로 변화가 없고, 유의하였으나($p < .05$) 연속형 조절변수 컨설팅 이해도는 독립변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 변화가 없는 것으로 나타났다.

4.4.7 컨설팅 서비스품질 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 참여도(조절효과)(H7)

컨설팅 서비스품질이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절할 것이라는 조절 효과 검정을 시행한 결과 [표 4-41]~[표 4-43]에 나타났다.

[표 4-41] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.681 ^a	.464	.458	.58835	.464	85.636	1	99	.000
2	.682 ^b	.465	.454	.59060	.001	.247	1	98	.620
3	.701 ^c	.491	.475	.57927	.026	4.870	1	97	.030

상호작용항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .465$ 이다. 상호작용이 투

입된 후의 결정계수 $R^2 = .475$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .030$ 으로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 3.0%의 설명력이 증가한 것이다. 증가한 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p=.000$). 따라서 연속형 조절변수인 컨설팅 참여도는 독립변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표 4-42] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	29.643	1	29.643	85.636	.000 ^b
	잔차	34.269	391	.346		
	전체	63.912	392			
2	회귀	29.729	2	14.865	42.616	.000 ^c
	잔차	34.183	390	.349		
	전체	63.912	392			
3	회귀	31.363	3	10.454	31.156	.000 ^d
	잔차	32.549	389	.336		
	전체	63.912	392			

[표 4-43] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.464	.273		5.369	.000
	서비스품질	.678	.073	.681	9.254	.000
2	(상수)	1.532	.306		5.007	.000
	서비스품질	.677	.074	.680	9.205	.000
	컨설팅참여도	-.078	.157	-.037	-.497	.620
3	(상수)	1.943	.353		5.501	.000
	서비스품질	.565	.088	.568	6.411	.000

컨설팅참여도	-.988	.440	-.465	-2.244	.027
서비스품질*컨설팅참여도	.227	.103	.468	2.207	.030

상호작용의 p-value는 $p = .030$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .030$ 의 p-value는 $p = .030$ 으로 동일하다. 따라서 독립변수 컨설팅 서비스품질은 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 참여도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 참여도의 $p = .000$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 유사 조절변수이다.

연속형 조절변수의 상호작용항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표 4-44]에 나타났다.

[표 4-44] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상 수	1.464		1.532		1.943	
<i>X</i>	.678	.681	.677	.680	.565	.568
<i>M(yes)</i>			-.078	-.037	-.988	-.465
<i>XM</i>					.227	.468
$R^2(\Delta R^2)$	.458		.454(-.004)***		.475(.021)***	
<i>F</i>	85.636***		42.616***		31.156***	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p < .000$), 독립변수 컨설팅 서비스품질

이 높을수록($B=.678$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 45.8%이다.

조절변수 컨설팅 참여도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p<.000$), 조절변수 컨설팅 이해도가 높을수록($B=-.078$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 45.4%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 2.1% 유의하게 증가하여($p<.000$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나($p<.000$), 연속형 조절변수는 유사 조절변수이다.

4.4.8 컨설턴트 역량 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 이해도(조절효과)(H8)

컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 이해도가 조절할 것이라는 조절 효과 검정을 시행한 결과 [표 4-45]~[표 4-47]에 나타났다.

[표 4-45] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.681 ^a	.464	.458	.58835	.464	85.636	1	391	.000
2	.682 ^b	.464	.454	.59098	.001	.119	1	390	.731
3	.712 ^c	.506	.491	.57031	.042	8.232	1	389	.005

상호작용항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .464$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .506$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .042$ 로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 4.4%설명력이 증가 하였다. 증가한 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p=.005$). 따라서 연속형 조절 변수인 컨설팅 이해도는 독립변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표 4-46] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	29.643	1	29.643	85.636	.000 ^b
	잔차	34.269	391	.346		
	전체	63.912	392			
2	회귀	29.685	2	14.842	42.497	.000 ^c
	잔차	34.227	390	.349		
	전체	63.912	392			
3	회귀	32.362	3	10.787	33.166	.000 ^d
	잔차	31.550	389	.325		
	전체	63.912	392			

[표 4-47] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	1.464	.273		5.369	.000
	컨설턴트역량	.678	.073	.681	9.254	.000
2	(상수)	1.452	.276		5.268	.000
	컨설턴트역량	.676	.074	.679	9.175	.000
	컨설팅이해도	.041	.120	.026	.345	.731
3	(상수)	1.784	.290		6.150	.000

컨설팅트역량	.584	.078	.587	7.483	.000
컨설팅이해도	-1.503	.551	-.928	-2.730	.008
컨설팅트역량*컨 설팅이해도	.381	.133	.985	2.869	.005

상호작용의 p-value는 $p = .005$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .042$ 의 p-value는 $p = .042$ 로 동일하다. 따라서 독립변수 컨설팅트 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다..

컨설팅 이해도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 이해도의 $p = .000$ 으로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 연속형 조절변수 컨설팅 이해도는 유사 조절변수이다.

연속형 조절변수의 상호작용 항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용 항을 생성하여 조절 효과 검정을 하였다. 실시한 결과는 [표 4-48]에 나타났다.

[표 4-48] 컨설팅 이해도 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상 수	1.464		1.452		1.784	
<i>X</i>	.678	.681	.676	.679	.584	.587
<i>M(yes)</i>			.041	.026	-1.503	-.928
<i>XM</i>					.381	.985
$R^2(\Delta R^2)$	.464		.464(-.000)***		.506(.042)***	
<i>F</i>	85.636***		42.497***		33.166***	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

조절 효과를 검정한 1단계에서 독립변수 컨설팅트 역량은 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p < .000$), 컨설팅트 역량이 높을수록

($B=.678$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 46.4%이다.

조절변수 컨설팅 이해도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 이해도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p<.000$), 조절변수 컨설팅 이해도가 높을수록($B=.041$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 46.4%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 4.2% 유의하게 증가하여($p<.000$) 연속형 조절변수 컨설팅 이해도는 독립변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 컨설팅 이해도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p<.000$).

4.4.9 컨설턴트 역량 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 참여도(조절효과)(H9)

컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 참여도가 조절할 것이라는 조절 효과 검정을 시행한 결과 [표 4-49]~[표 4-51]에 나타났다.

[표 4-49] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	통계량 변화량				
					R 제곱 변화량	F 변화량	자유도 1	자유도 2	유의확률 F 변화량
1	.033 ^a	.001	-.001	.38965	.001	.435	1	391	.510
2	.034 ^b	.001	-.004	.39014	.000	.028	1	390	.866
3	.126 ^c	.016	.008	.38777	.015	5.778	1	389	.017

상호작용항이 투입되기 전의 결정계수 $R^2 = .001$ 이다. 상호작용이 투입된 후의 결정계수 $R^2 = .016$ 이며 결정계수 증가분은 $\Delta R^2 = .015$ 로 나타났다. 즉 상호작용이 투입된 후 1.5%의 설명력이 증가한 것이다. 증가한 설명력은 통계적으로 유의미하게 나타났다($p=.017$). 따라서 연속형 조절변수인 컨설팅 참여도는 독립변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

[표 4-50] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	.066	1	.066	.435	.510 ^b
	잔차	59.365	391	.152		
	전체	59.431	392			
2	회귀	.070	2	.035	.231	.794 ^c
	잔차	59.361	390	.152		
	전체	59.431	392			
3	회귀	.939	3	.313	2.082	.102 ^d
	잔차	58.492	389	.150		
	전체	59.431	392			

[표 4-51] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	4.379	.020		222.805	.000
	컨설턴트역량	.016	.024	.033	.660	.510
2	(상수)	4.379	.020		222.528	.000
	컨설턴트역량	.018	.027	.038	.656	.512
	컨설팅참여도	-.004	.022	-.010	-.169	.866
3	(상수)	4.357	.022		201.083	.000
	컨설턴트역량	.036	.028	.075	1.257	.210

컨설팅참여도	-.018	.023	-.046	-.771	.441
컨설팅턴트역량*컨 설팅참여도	.054	.023	.126	2.404	.017

상호작용의 p-value는 $p = .017$ 이고, 결정계수 증가분 $\Delta R^2 = .016$ 의 p-value는 $p = .016$ 으로 동일하다. 따라서 독립변수 컨설팅턴트 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다.

컨설팅 참여도가 조절변수라는 것이 밝혀져 조절변수 컨설팅 참여도의 $p = .017$ 로 조절변수가 종속변수에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

연속형 조절변수의 상호작용항의 다중공선성 문제를 해결하기 위하여 평균 중심화한 변수를 이용해서 상호작용항을 생성하여 조절효과 검정을 실시하였다. 실시한 결과는 [표 4-52]에 나타났다.

[표 4-52] 컨설팅 참여도 조절변수의 조절효과 검정

	Step1		Step2		Step3	
	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β	<i>B</i>	β
상 수	4.379		4.379		4.357	
<i>X</i>	.016	.033	.018	.038	.036	.075
<i>M(yes)</i>			-.004	-.010	-.018	-.046
<i>XM</i>					.054	.126
$R^2(\Delta R^2)$	.001		.001(-.000)***		.017(.016)***	
<i>F</i>	.435***		.231***		2.082***	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

조절효과를 검정한 1단계에서 독립변수 컨설팅턴트 역량이 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p < .05$), 독립변수 컨설팅턴트 역량이 높을수록($B = .016$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수

컨설팅 역량이 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 .1%이다.

조절변수 컨설팅 참여도가 추가된 2단계에서 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주었으며($p < .05$), 조절변수 컨설팅 이해도가 높을수록($B = .001$) 종속변수 컨설팅 만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 독립변수 컨설팅 역량이 종속변수 컨설팅 만족도를 설명하는 설명력은 0.1%이다.

상호작용 항이 추가된 3단계에서 설명력이 4.2% 유의하게 증가하여($p < .05$) 연속형 조절변수 컨설팅 참여도는 독립변수 컨설팅 역량이 종속변수 컨설팅 만족도에 미치는 영향을 조절하는 것으로 나타났다. 조절변수 컨설팅 참여도는 종속변수 컨설팅 만족도에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다($p < .05$).

4.4.10 컨설팅 만족도 - 경영성과(H10)

컨설팅 만족도를 독립변수로 하고 경영성과를 종속변수로 설정하여 단순 회귀분석을 시행한 결과 [표 4-53]와 같이 나타났다.

[표 4-53] 모형요약

모형	R	R 제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차
1	.346 ^a	.120	.118	.67192

컨설팅 만족도와 경영성과에 대한 상관관계 $R = .346$ 으로 나타나 독립변수와 종속변수 간의 상관관계가 다소 높은 것으로 나타났다. $R^2 = .120$ 으로 나타나 독립변수 컨설팅 만족도 특성에 의해 종속변수 경영성과에 대하여 67.1% 비율을 나타냈다.

F값은 53.335로 나타났고, 유의확률은 .000으로 회귀선의 모델이 적합하

다고 할 수 있으며 [표 4-54], [표 4-55]에 나타냈다.

[표 4-54] ANOVA

모형		제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
1	회귀	24.080	1	24.080	53.335	.000 ^b
	잔차	176.530	391	.451		
	전체	200.609	392			

[표 4-55] 계수

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
1	(상수)	2.347	.223		10.546	.000
	컨설팅만족도	.443	.061	.346	7.303	.000

컨설팅 만족도의 t값은 10.546으로 ± 1.96 보다 크고, 유의확률은 .000로 $p < .001$ 이므로 가설은 채택되었다. 컨설팅 만족도는 경영성과에 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다. 즉 컨설팅 만족도가 경영성과에 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타나 H10은 채택되었다.

컨설팅 만족도가 경영성과에 영향을 미치는지를 알아보기 위해 종속변수의 자기 상관을 검토한 결과 Durbin-Watson 지수는 1.893($du = 1.840 < d$)로 나타나 자기 상관이 없이 독립적이며, VIF지수는 1.000 ~ 1.419로 10 미만이므로 독립변수 간 다중공선성이 없는 것으로 나타났다.

4.4.11 종합정리

조직문화가 경영성과에 미치는 영향에 대해 통계분석 한 결과를 정리하면 다음 [표 4-56]와 같다

[표 4-56] 종합정리

가설		판정
H1	조직문화 - 컨설팅 만족도	채택
H1.1	관계문화 - 컨설팅 만족도	채택
H1.2	시장문화 - 컨설팅 만족도	채택
H1.3	위계문화 - 컨설팅 만족도	채택
H1.4	혁신문화 - 컨설팅 만족도	채택
H2	조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 서비스 품질 (매개효과)	채택
H3	조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설턴트 역량(매개효과)	채택
H4	조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 이해도(조절효과)	채택
H5	조직문화 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 참여도(조절효과)	채택
H6	컨설팅 서비스 품질 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 이해도(조절효과)	채택
H7	컨설팅 서비스 품질 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 참여도(조절효과)	채택
H8	컨설턴트 역량 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 이해도 (조절효과)	채택
H9	컨설턴트 역량 - 컨설팅 만족도 - 컨설팅 참여도 (조절효과)	채택
H10	컨설팅 만족도 - 경영성과	채택

4.5 조절된 매개효과 분석

4.5.1 컨설팅 서비스품질 조절된 매개효과 분석

4.5.1.1 컨설팅 이해도(H11)

조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅이해도가 조절하는지와 컨설팅 서비스품질이 매개하는지에 대하여 분석한 결과 [표 4-57]과 같이 나타났다.

[표 4-57] 컨설팅 서비스품질 조절된 매개 분석결과-컨설팅이해도

	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
조직문화	.382	8.058***	.331	6.870***	.270	5.413***
컨설팅 이해도	.293	6.084***	.302	6.186***	.203	4.140***
조직문화* 컨설팅 이해도	-.229	-5.268***	-.268	-6.076***	.219	4.527***
컨설팅 서비스품질					-.108	-2.249*
컨설팅이해 도*컨설팅 서비스품질					-.140	-2.880**

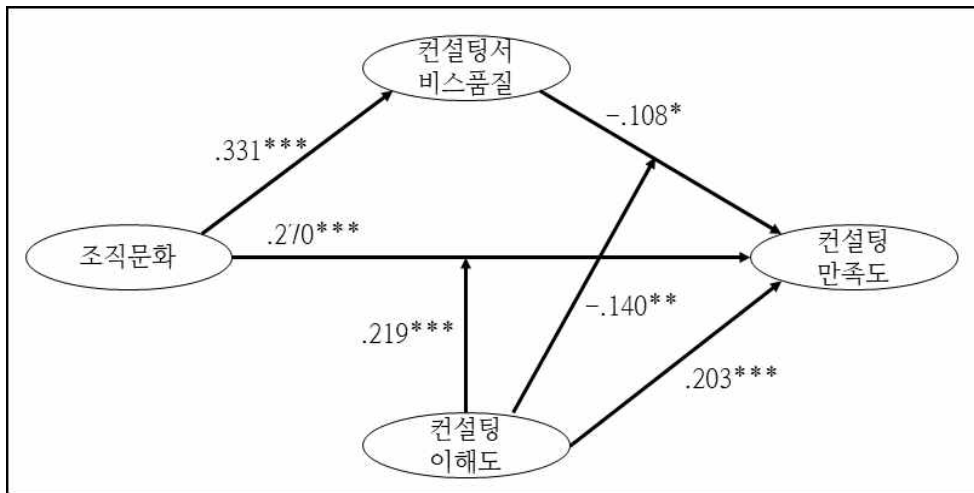
* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

1단계에서 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향에 대한 컨설팅이해도의 조절 효과를 검정한 결과 $b_{13} = -.229 (p < .001)$ 로 유의하게 나타나 조직문화와 컨설팅이해도의 상호작용 항(b_{13})이 유의하게 나타나 첫 번째 조건을 만족하였다.

2단계에서 조직문화가 컨설팅 서비스품질에 미치는 영향에 대한 컨설팅이해도의 조절효과를 검정한 결과 $b_{21} = .331 (p < .001)$ 로 유의하게 나타나 조직문화와 컨설팅이해도의 상호작용 항($b_{23} = -.268 (p < .001)$)이 유의하고, 조직문화가 컨설팅 서비스 품질에 미치는 영향(b_{21})이 유의하게 나타나 두 번째 조건

을 만족하였다.

3단계에서 조직문화, 컨설팅이해도, 조직문화와 컨설팅이해도의 상호작용 항, 컨설팅 서비스품질, 컨설팅 서비스품질과 컨설팅이해도의 상호작용이 종속변수에 미치는 영향을 검정한 결과, 조직문화와 컨설팅이해도의 상호작용 항($b_{23}=-.268(p<.001)$)과 컨설팅 서비스품질이 컨설팅만족도에 미치는 영향($b_{34}=-.108(p<.05)$)이 유의하고, 컨설팅이해도의 조절 효과($b_{21}=.331(p<.001)$)와 컨설팅 서비스품질과 컨설팅이해도의 상호작용 항($b_{35}=-.140(p<.01)$)이 유의하게 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-6]과 같다.



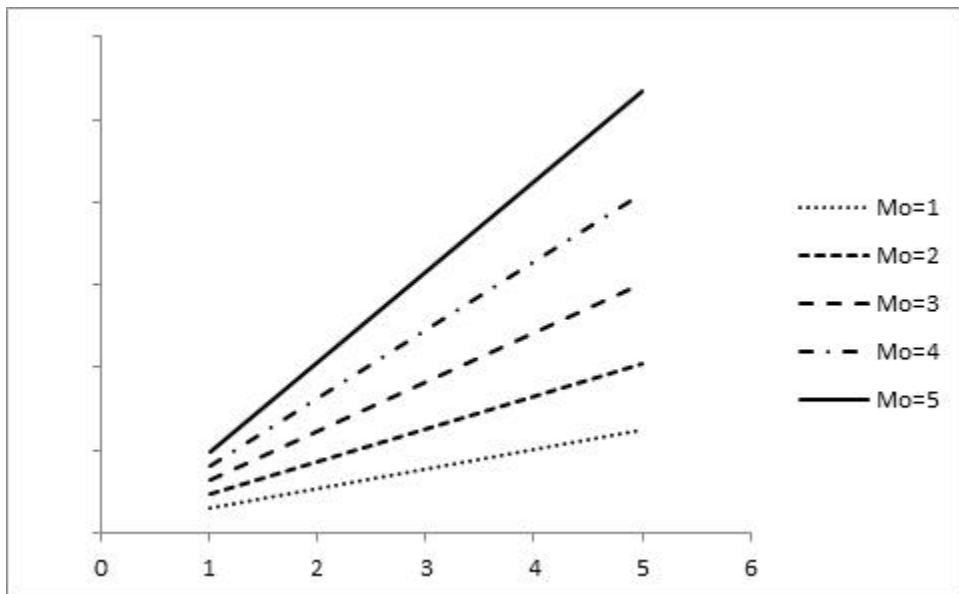
[그림 4-6] 조절된 매개효과 결과

1단계에서 유의했던 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절한 조절변수 컨설팅이해도는 3단계에서도 유의하였고, 3단계에서 매개변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅이해도가 조절하는 것으로 나타났다. 분석결과 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향을 컨설팅 서비스품질이 매개하며, 조절변수 컨설팅이해도는 매개변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절하므로 조절된 매개가 있는 것으로 나타났다.

2단계와 3단계 회귀방정식을 이용하여 종속변수 컨설팅만족도를 예측하는 최종 방정식은 다음과 같다.

$$Y = 0.234X + 0.170Mo + 0.202XMo - 0.042Mo^2 + 0.038XMo^2$$

위의 식을 이용에 따른 조직문화와 컨설팅만족도의 관계를 그래프로 나타내면 [그림4-4]와 같다. 분석결과 컨설팅이해도의 수준이 높아질수록 컨설팅 서비스품질의 값이 높아져서 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향이 강해지는 것으로 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-7]와 같다.



[그림 4-7] 조절된 매개효과 그래프

1단계에서 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅이해도가 조절하는 것으로 나타났다. 조직문화의 회귀계수 $b_{11}=.382(p<.001)$ 로 유의하고, 조절 효과 $b_{13}=-.229(p<.001)$ 로 유의하며, 부호는 음수로 조직문화가 높아지면 컨설팅만족도가 높아지나, 컨설팅이해도 수준이 높아질수록 그 영향이 작아짐을 알 수 있다.

2, 3단계에서 조직문화가 컨설팅 서비스품질에 미치는 영향의 부호는 양수이고, 컨설팅 서비스품질이 컨설팅만족도에 미치는 영향의 부호는 음수로 유의하여, 부호가 다르다. 컨설팅 서비스품질이 컨설팅만족도에 미치는 영향에 대해 조절변수 컨설팅이해도의 조절 효과 또한 부호가 음수로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직문화가 높아지면 컨설팅 서비스품질이 낮아지고 컨설팅만족도는 높아진다. 조절변수인 컨설팅이해도가 높아지면 매개변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향은 적어진다.

4.5.1.2 컨설팅 참여도(H12)

조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅참여도가 조절하는지와 컨설팅 서비스품질이 매개하는지에 대하여 분석한 결과 [표 4-58]과 같이 나타났다.

[표 4-58] 컨설팅 서비스품질 조절된 매개 분석결과-컨설팅참여도

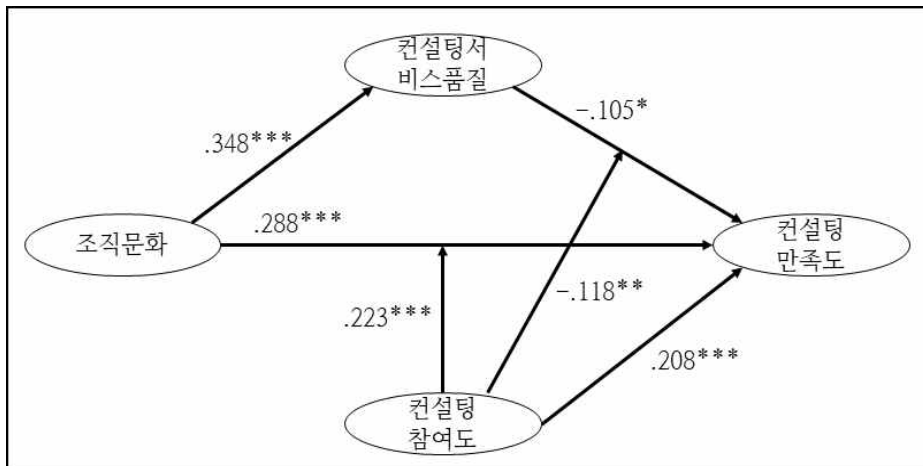
	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
조직문화	.395	8.432***	.348	7.386***	.288	5.829***
컨설팅 참여도	.281	5.933***	.239	5.014***	.208	4.370***
조직문화*						
컨설팅 참여도	-.235	-5.612***	-.326	-7.748***	.223	4.549***
서비스품질 컨설팅참여 도*컨설팅					-.105	-2.176*
서비스품질					-.118	-2.444**

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

1단계에서 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향에 대한 컨설팅참여도의 조절 효과를 검정한 결과 $b_{13} = -.235 (p < .001)$ 로 유의하게 나타나 조직문화와 컨설팅참여도의 상호작용 항(b_{13})이 유의하게 나타나 첫 번째 조건을 만족하였다.

2단계에서 조직문화가 컨설팅 서비스품질에 미치는 영향에 대한 컨설팅참여도의 조절효과를 검정한 결과 $b_{21}=.348(p<.001)$ 로 유의하게 나타나 조직문화와 컨설팅참여도의 상호작용 항($b_{23}=-.326(p<.001)$)이 유의하고, 조직문화가 컨설팅 서비스 품질에 미치는 영향(b_{21})이 유의하게 나타나 두 번째 조건을 만족하였다.

3단계에서 조직문화, 컨설팅참여도, 조직문화와 컨설팅참여도의 상호작용항, 컨설팅 서비스품질, 컨설팅 서비스품질과 컨설팅참여도의 상호작용이 종속변수에 미치는 영향을 검정한 결과, 조직문화와 컨설팅참여도의 상호작용항($b_{23}=-.326(p<.001)$)과 컨설팅 서비스품질이 컨설팅만족도에 미치는 영향($b_{34}=-.105(p<.05)$)이 유의하고, 컨설팅참여도의 조절 효과($b_{21}=.348(p<.001)$)와 컨설팅 서비스품질과 컨설팅참여도의 상호작용 항($b_{35}=-.118(p<.01)$)이 유의하게 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-8]과 같다.



[그림 4-8] 조절된 매개효과 결과

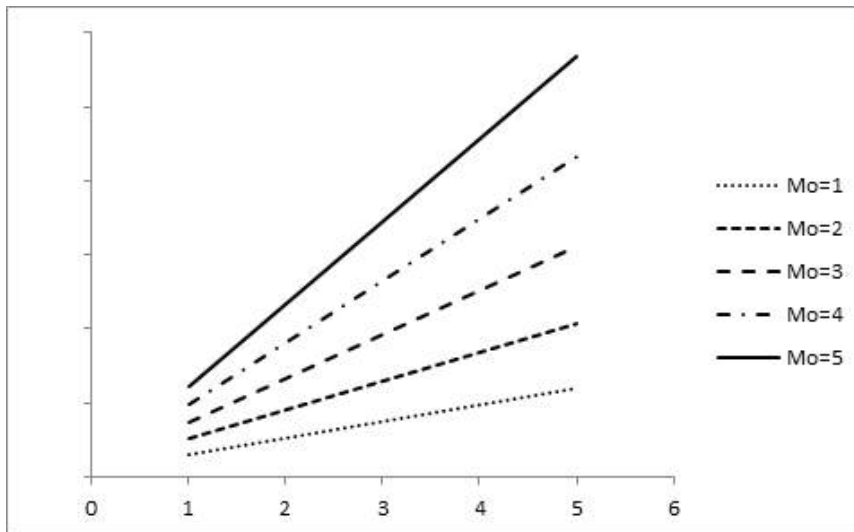
1단계에서 유의했던 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절한 조절변수 컨설팅참여도는 3단계에서도 유의하였고, 3단계에서 매개변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅참여도가 조절하는 것으로 나타났다. 분석결과 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향을 컨설팅 서비스품질이 매개하며, 조절변수 컨설팅

참여도는 매개변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절하므로 조절된 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

2단계와 3단계 회귀방정식을 이용하여 종속변수 컨설팅만족도를 예측하는 최종 방정식은 다음과 같다.

$$Y = 0.191X + 0.183Mo + 0.216XMo - 0.028Mo^2 + 0.038XMo^2$$

위의 식을 이용에 따른 조직문화와 컨설팅만족도의 관계를 그래프로 나타내면 [그림 4-6]과 같다. 분석결과 컨설팅참여도의 수준이 높아질수록 컨설팅 서비스품질의 값이 높아져서 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향이 강해지는 것으로 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-9]와 같다.



[그림 4-9] 조절된 매개효과 그래프

1단계에서 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅이해도가 조절하는 것으로 나타났다. 조직문화의 회귀계수 $b_{11}=.395(p<.001)$ 로 유의하고, 조절 효과 $b_{13}=-.235(p<.001)$ 로 유의하며, 부호는 음수로 조직문화가 높아지면 컨설팅만족도가 높아지나, 컨설팅참여도 수준이 높아질수록 그 영향이 작아짐을 알 수 있다.

2, 3단계에서 조직문화가 컨설팅 서비스품질에 미치는 영향의 부호는 양수이고, 컨설팅 서비스품질이 컨설팅만족도에 미치는 영향의 부호는 음수로 유의하나, 부호가 다르다. 컨설팅 서비스품질이 컨설팅만족도에 미치는 영향에 대해 조절변수 컨설팅참여도의 조절 효과 또한 부호가 음수로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직문화가 높아지면 컨설팅 서비스품질이 낮아지고 컨설팅만족도는 높아진다. 조절변수인 컨설팅참여도가 높아지면 매개변수 컨설팅 서비스품질이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향은 적어진다.

4.5.2 컨설턴트 역량 조절된 매개효과 분석

4.5.2.1 컨설팅이해도(H13)

조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅이해도가 조절하는지와 컨설턴트 역량이 매개하는지에 대하여 분석한 결과 [표 4-59]과 같이 나타났다.

[표 4-59] 컨설턴트역량 조절된 매개 분석결과-컨설팅이해도

	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
조직문화	.382	8.058***	.333	7.201***	.288	5.723***
컨설팅 이해도	.293	6.084***	.327	6.961***	.209	4.182***
조직문화* 컨설팅 이해도	-.229	-5.268***	-.260	-6.135***	.225	4.433***
컨설턴트 역량					-.118	-2.228*
컨설팅이해 도*컨설턴 트 역량					-.092	-1.793

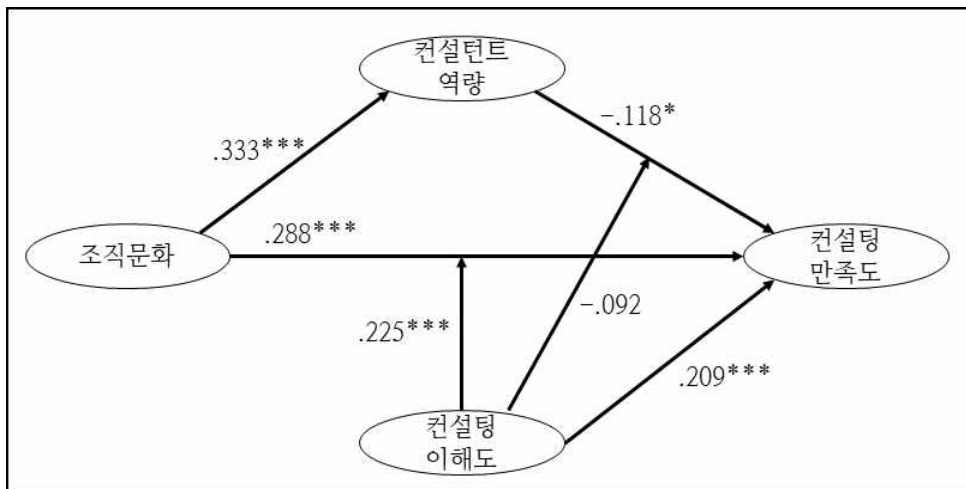
* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

1단계에서 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향에 대한 컨설팅이해도의 조절 효과를 검정한 결과 $b_{13} = -.229 (p < .001)$ 로 유의하게 나타나 조직문화

와 컨설팅이해도의 상호작용 항(b_{13})이 유의하게 나타나 첫 번째 조건을 만족하였다.

2단계에서 조직문화가 컨설턴트 역량에 미치는 영향에 대한 컨설팅이해도의 조절효과를 검정한 결과 $b_{21}=.333(p<.001)$ 로 유의하게 나타나 조직문화와 컨설팅이해도의 상호작용 항($b_{23}=-.260(p<.001)$)이 유의하고, 조직문화가 컨설턴트 역량에 미치는 영향(b_{21})이 유의하게 나타나 두 번째 조건을 만족하였다.

3단계에서 조직문화, 컨설팅이해도, 조직문화와 컨설팅이해도의 상호작용 항, 컨설턴트 역량, 컨설턴트 역량과 컨설팅이해도의 상호작용이 종속변수에 미치는 영향을 검정한 결과, 조직문화와 컨설팅이해도의 상호작용 항($b_{23}=-.260(p<.001)$)과 컨설턴트 역량이 컨설팅만족도에 미치는 영향($b_{34}=-.118(p<.05)$)이 유의하나, 컨설팅이해도의 조절 효과($b_{21}=.333(p<.001)$)는 유의하나, 컨설턴트 역량과 컨설팅이해도의 상호작용 항($b_{35}=-.092$)은 유의하지 않게 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-10]과 같다.



[그림 4-10] 조절된 매개효과 결과

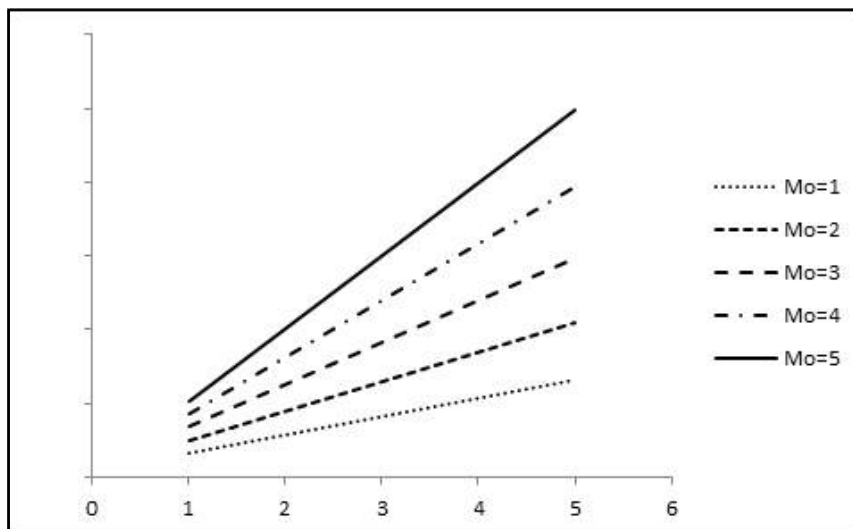
1단계에서 유의했던 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절한 조절변수 컨설팅이해도는 3단계에서도 유의하였으나, 3단계에서 컨설턴트 역량과 컨설팅이해도의 상호작용 항($b_{35}=-.092$)은 유의하지 않

으나, 조직문화와 컨설팅이해도의 상호작용 항($b_{23}=-.260(p<.001)$)과 컨설턴트 역량이 컨설팅만족도에 미치는 영향($b_{34}=-.118(p<.05)$)이 유의하여, 매개변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅이해도가 조절하는 것으로 나타났다. 분석결과 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향을 컨설턴트 역량이 매개하며, 조절변수 컨설팅이해도는 매개변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절하므로 조절된 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

2단계와 3단계 회귀방정식을 이용하여 종속변수 컨설팅만족도를 예측하는 최종 방정식은 다음과 같다.

$$Y = 0.249X + 0.170Mo + 0.225XMo - 0.030Mo^2 + 0.024XMo^2$$

위의 식을 이용에 따른 조직문화와 컨설팅만족도의 관계를 그래프로 나타내면 [그림 4-11]과 같다. 분석결과 컨설팅이해도의 수준이 높아질수록 컨설턴트 역량의 값이 높아져서 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향이 강해지는 것으로 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-11]과 같다.



[그림 4-11] 조절된 매개효과 그래프

1단계에서 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅이해도가 조절하는 것으로 나타났다. 조직문화의 회귀계수 $b_{11}=.333(p<.001)$ 로 유의하고, 조절 효과 $b_{13}=-.229(p<.001)$ 로 유의하며, 부호는 음수로 조직문화가 높아지면 컨설팅만족도가 높아지나, 컨설팅이해도 수준이 높아질수록 그 영향이 작아짐을 알 수 있다.

2, 3 단계에서 조직문화가 컨설턴트 역량에 미치는 영향의 부호는 양수이고, 컨설턴트 역량이 컨설팅만족도에 미치는 영향의 부호는 음수로 유의하나, 부호가 다르다. 컨설턴트 역량이 컨설팅만족도에 미치는 영향에 대해 조절변수 컨설팅이해도의 조절 효과 또한 부호가 음수로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직문화가 높아지면 컨설턴트 역량이 낮아지고 컨설팅만족도는 높아진다. 조절변수인 컨설팅이해도가 높아지면 매개변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향은 적어진다.

4.5.2.2 컨설팅 참여도(H14)

조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향에 있어서 컨설팅참여도가 조절하는지와 컨설턴트 역량이 매개하는지에 대하여 분석한 결과 [표 4-60]과 같이 나타났다.

[표 4-60] 컨설턴트 역량 조절된 매개 분석결과-컨설팅참여도

	Step1		Step2		Step3	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
조직문화	.395	8.432***	.346	7.600***	.297	5.999***
컨설팅 이해도	.281	5.933***	.305	6.640***	.201	4.122***
조직문화* 컨설팅 이해도	-.235	-5.612***	-.276	-6.784***	.222	4.362***
컨설팅 서비스품질 컨설팅이해도					-.115	-2.258*
컨설팅 서비스품질					-.103	-2.093

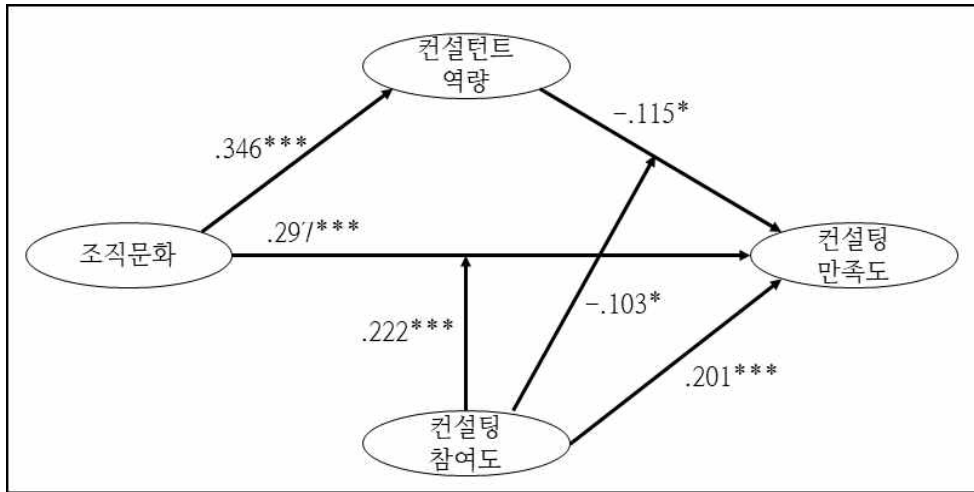
* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

1단계에서 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향에 대한 컨설팅참여도의 조절 효과를 검정한 결과 $b_{13} = -.235 (p < .001)$ 로 유의하게 나타나 조직문화와 컨설팅참여도의 상호작용 항(b_{13})이 유의하게 나타나 첫 번째 조건을 만족하였다.

2단계에서 조직문화가 컨설턴트 역량에 미치는 영향에 대한 컨설팅참여도의 조절효과를 검정한 결과 $b_{21} = .346 (p < .001)$ 로 유의하게 나타나 조직문화와 컨설팅참여도의 상호작용 항($b_{23} = -.276 (p < .001)$)이 유의하고, 조직문화가 컨설턴트 역량에 미치는 영향(b_{23})이 유의하게 나타나 두 번째 조건을 만족하였다.

3단계에서 조직문화, 컨설팅참여도, 조직문화와 컨설팅참여도의 상호작용 항, 컨설턴트 역량, 컨설턴트 역량과 컨설팅참여도의 상호작용이 종속변수에 미치는 영향을 검정한 결과, 조직문화와 컨설팅참여도의 상호작용 항

($b_{23} = -.276(p < .001)$)과 컨설턴트 역량이 컨설팅만족도에 미치는 영향($b_{34} = -.115(p < .05)$)이 유의하고, 컨설팅참여도의 조절 효과($b_{21} = .346(p < .001)$)와 컨설턴트 역량과 컨설팅참여도의 상호작용 항($b_{35} = -.103(p < .05)$)이 유의하게 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-12]와 같다.



[그림 4-12] 조절된 매개효과 결과

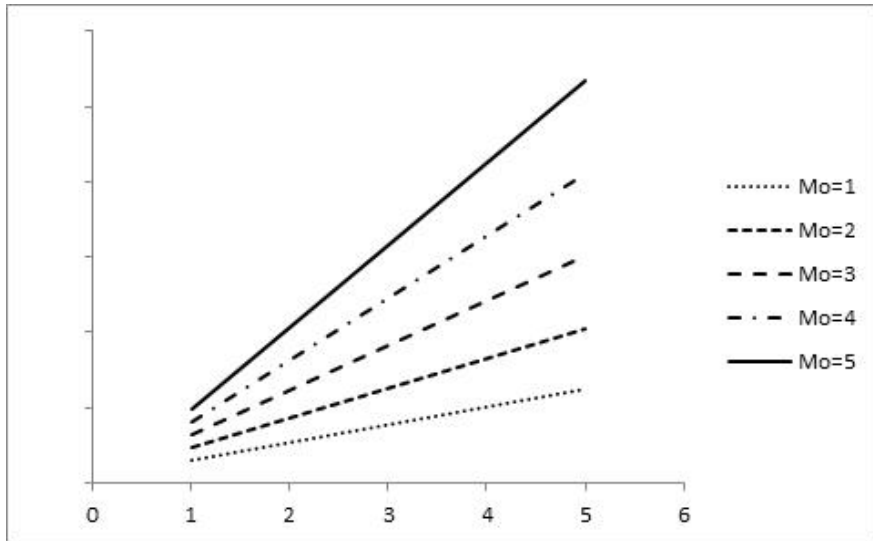
1단계에서 유의했던 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절한 조절변수 컨설팅참여도는 3단계에서도 유의하였고, 3단계에서 매개변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅참여도가 조절하는 것으로 나타났다. 분석결과 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향을 컨설턴트 역량이 매개하며, 조절변수 컨설팅참여도는 매개변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절하므로 조절된 매개 효과가 있는 것으로 나타났다.

2단계와 3단계 회귀방정식을 이용하여 종속변수 컨설팅만족도를 예측하는 최종 방정식은 다음과 같다.

$$Y = 0.234X + 0.170Mo + 0.202XMo - 0.042Mo^2 + 0.038XMo^2$$

위의 식을 이용에 따른 조직문화와 컨설팅만족도의 관계를 그래프로 나타

내면 [그림 4-10]과 같다. 분석결과 컨설팅참여도의 수준이 높아질수록 컨설턴트 역량의 값이 높아져서 조직문화가 컨설팅만족도에 미치는 영향이 강해지는 것으로 나타났다. 이상을 정리한 결과를 나타내면 [그림 4-13]과 같다.



[그림 4-13] 조절된 매개효과 그래프

1단계에서 독립변수 조직문화가 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향을 조절변수 컨설팅참여도가 조절하는 것으로 나타났다. 조직문화의 회귀계수 $b_{11}=.395(p<.001)$ 로 유의하고, 조절 효과 $b_{13}=-.235(p<.001)$ 로 유의하며, 부호는 음수로 조직문화가 높아지면 컨설팅 만족도가 높아지나, 컨설팅 참여도 수준이 높아질수록 그 영향이 작아짐을 알 수 있다.

2, 3단계에서 조직문화가 컨설턴트 역량에 미치는 영향의 부호는 양수이고, 컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향의 부호는 음수로 유의하나, 부호가 다르다. 컨설턴트 역량이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 대해 조절변수 컨설팅참여도의 조절 효과 또한 부호가 음수로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 조직문화가 높아지면 컨설턴트 역량이 낮아지고 컨설팅만족도는 높아진다. 조절변수인 컨설팅참여도가 높아지면 매개변수 컨설턴트 역량이 종속변수 컨설팅만족도에 미치는 영향은 적어진다.

4.5.3 조절된 매개효과 결과정리

이상과 같이 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 대하여 컨설팅 서비스 품질 및 컨설턴트 역량과 컨설팅 이해도 및 컨설팅 참여도가 조절된 매개효과를 나타내는지를 종합 정리하면 다음 [표 4-61]과 같다.

[표 4-61] 조절된 매개효과 종합정리

조절된 매개효과			결과
판정기준	1단계	b_{13} 유의	
	2단계	b_{23} 또는 b_{21} 유의	
	3단계	b_{23} 그리고 b_{34} 또는 b_{35} 유의	
컨설팅 서비스 품질	컨설팅 이해도	1단계 $b_{13} = -.229***$	유의함
		2단계 $b_{23} = -.268***$ $b_{21} = .382***$	
		3단계 $b_{23} = -.268***$ $b_{34} = -.108***$ $b_{35} = -.140***$	
	컨설팅 참여도	1단계 $b_{13} = -.235***$	유의함
		2단계 $b_{23} = -.326***$ $b_{21} = .348***$	
		3단계 $b_{23} = -.326***$ $b_{34} = -.105*$ $b_{35} = -.118**$	
컨설턴트 역량	컨설팅 이해도	1단계 $b_{13} = -.229***$	유의함
		2단계 $b_{23} = -.260***$ $b_{21} = .333***$	
		3단계 $b_{23} = -.260***$ $b_{34} = -.118*$ $b_{35} = -.092$	
	컨설팅 참여도	1단계 $b_{13} = -.235***$	유의함
		2단계 $b_{23} = -.276***$ $b_{21} = .346***$	
		3단계 $b_{23} = -.276***$ $b_{34} = -.115*$ $b_{35} = -.103*$	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

4.6 전략적 의사결정 방법(AHP) 분석

4.6.1 조사개요

조직문화, 컨설팅 서비스 품질 및 컨설턴트 역량에 대하여 공동의 속성에 따라 선호하는 대안을 쌍으로 비교하는 상대적인 비교를 위해 컨설팅을 수진한 기업 임직원을 대상으로 전략적 의사 결정 방법에 의한 실증분석을 실시하였다.

부문별로는 영업, 개발, 생산 등 다양한 부문에 근무하고 있는 전문가 집단으로 선정하여, 설문지에 대한 평가방법을 안내하고 응답자에게 애매하거나 이해하기 어려운 설문항목은 이해하기 쉬운 평상어를 사용하여 최종 설문지를 구성하였다. 설문조사 기간은 2018년 10월 1일에서 10일 까지 실시하였고 전문 리서치 기관을 통하여 모두 112부를 회수하였다.

조직문화, 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량에 대한 전략적 의사결정 방법 설문 대상으로는 전문가의 선정은 비확률적 표본추출 방법의 하나인 판단표본추출방법을 이용하여 전문가 리서치 대상을 선정하였다.

판단표본추출방법은 조사자의 판단에 따라 모집단의 대표성을 갖는 것으로 판단되는 집단을 표본으로 선정하는 방법으로, 연구자가 조사하고자 하는 모집단의 특성에 대해서 잘 알고 있을 때 적용할 수 있는 표본추출방법이다. 판단표본추출방법은 누적표본 추출방법(snowball sampling), 임의표본 추출방법(convenience sampling), 할당표본 추출방법(quota sampling)과 같은 비확률적 표본추출방법(non-probability sampling)의 하나이다.

4.6.2 AHP의 일관성 검증방법

AHP는 평가자가 일관성을 가지고 평가를 하였는지에 대하여 검증할 수 있다. 일관성(consistency) 검토는 평가자가 내린 판단의 논리적인 모순을 측정하는 것으로 비교해야 할 세 개의 요소 A, B, C가 있을 때, 만약 평가자가 $A > B$, $B > C$ 라고 하였으면, $A > C$ 라고 판단하여야 한다. 이를 의사결정 이

론에서는 전이성(transitivity)이라고 한다. 하지만 $C > A$ 라는 모순이 나타날 수 있는데 이러한 전이적 모순을 측정하여 제거하거나 재검토하는 것이 AHP에서의 일관성 개념이다.

AHP 기법에서는 일관성이 결과의 신뢰성 확보에 결정적인 역할을 해서 일관성을 검증할 필요가 있고 이를 위해 일관성 지수(Consistency Index:CI)를 무작위 지수(Random Index:RI)로 나눈 일관성 비율(Consistency Ratio:CR)을 계산하여 검정한다.

일관성 비율(CR)=일관성 지수(CI)/무작위 지수(RI)

경험적인 법칙에 따라 일관성 비율이 10% 이내이면 평가자가 내린 항목들에 관한 판단이 일관성을 갖는 것으로 판단하고(reasonable), 20% 이내일 경우는 용납할 수 있으나(tolerable), 그 이상이면 일관성이 부족한 것으로 판단한다(이창효,2000:256-7).

특정 평가요인에 대한 선호가 매우 강한 경우 비록 CR값이 커져서 일관성이 없는 것으로 나타날지는 모르지만, 해당 요소에 높은 중요도를 표시하였다는 점에서는 의사결정자의 선호가 잘 반영된 결정이라 할 수 있다(고길곤, 하혜영,2008:295-296). 이러한 개인의 결정이 일관성 기준에 의해 가중 평균 산출에서 제외되는 것은 이 또한 방법론상의 치명적인 문제라 할 수 있다.

4.6.3 쌍대 비교

쌍대 비교의 응답은 설문지의 좌측 항목과 우측 항목을 서로 비교하면서 상호 간의 중요도의 기준점인 1을 기준으로 각 항목별 번호를 표시하게 된다. 상호 간의 중요도가 같을 때 1에 체크를 하고 요인 A1이 요인 B1보다 중요할 경우 아래에 나타난 것과 같이 중요한 쪽에 표시(√)를 하게 된다.

[표 4-62] 쌍대비교 응답 방법

상황(A)	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같다		약간중요		중요		매우중요		절대중요	상황(B)
A1	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	√ ③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	B1

사티는 쌍대비교를 할 때 요인 A에 대한 요인 B의 수준을 나타내는 척도를 7 ± 2 개로 제안하였고 (1983: 9-13), Harker(1987), Saaty(1990)는 그들의 연구에서 아래 [표4-63]과 같이 판단의 정도를 나타내는 절대값에 대한 기본 척도를 제시하고 있다. 이 숫자들은 큰 중요성이 있는 요소가 작은 중요성이 있는 요소보다 어떤 판단기준에 대하여 몇 배 더 중요성이 있는가를 의미한다. 중요성이 작은 요소는 중요성이 큰 요소값의 역수값을 갖게 된다. 따라서 x 는 큰 요소가 작은 요소보다 몇 배 더 중요한가를 나타내며, 마찬가지로 작은 요소는 $x-1$ 배 더 크므로 $x-1x=xx-1=1$ 이 된다.

다음 [표 4-63]과 같이 기본척도를 활용하였다.

[표 4-63] 전략적 의사결정 기본척도

중요도	정의	설명
1	비슷함	경험에 비추어 비교하는 두 가지 활동이 양쪽 모두 비교우위를 구분하기 어렵고 동일한 공헌도를 가진다고 판단됨.
3	약간 중요함	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 약간 더 중요함.
5	중요함	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 확실하게 더 중요함.
7	매우 중요함	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 강력하게 더 중요함
9	극히 중요함	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 아주 강력하게 더 중요함
2,4,6,8	위 값들의 중간 값	경험과 판단에 의해 한 쪽의 활동이 다른 쪽의 활동보다 비교우위를 판단할 때 위 값들의 중간에 해당한다고 판단될 경우 선택함

이 9점 척도는 AHP 쌍대비교에서 일반적으로 사용되고 있다. 사티가 이 9점 척도를 채택한 것은 1956년 밀러(Miller)의 심리학 실험에서 “인간의 단기 정보처리 능력은 7 ± 2 개이다”는 결과에 기초한 것이다.

하지만 [표4-62], [표4-63]에 나타나 있는 것과 같이 실질적으로 이 척도

는 1/9~9까지 총 17점 척도이다. 이는 밀러의 실험을 통해 나타난 “인간은 7 ± 2 개의 대상을 혼동이 없이 동시에 비교할 수 있다”의 결과와 다를 뿐만 아니라 실제로 설문에 응답할 때 척도의 순위 차이를 각 척도가 의미하는 정의를 통해 구별해 내는 것도 쉬운 일이 아님을 여러 연구에서 지적하고 있다.

4.6.4 분석 틀 및 연구 방법

AHP는 일관성 검증을 거쳐 평가자의 일관성이 빠지는 경우 가중 평균 산출 시 제외하거나 일관성 한계 범위 이내에 들어올 때까지 재평가하는 것이 일반적이다. 따라서 소수의 의사결정자에 대한 직접 면담 방식에는 적합하지만, 설문조사와 같은 간접적인 방법으로 다수의 가치체계를 파악하고자 할 때 적합하지 않은 특성을 보인다.

또한, 실제로 AHP를 적용할 때 의사결정자의 완벽한 일관성은 기대하기 어렵다. 이는 응답자가 비록 전문가라 할지라도 일관된 가치 판단의 체계를 가지고 있지 못할 수 있으며, 비슷해 보이는 질문이 연속적으로 반복될 때 응답자는 이를 혼동하는 일이 많기 때문이다. 그래서 앞선 문항의 응답과 비교하면서 응답을 선택하는 경우가 종종 있다. 이는 설문 결과에 주관적인 의도가 반영될 수 있는 것으로 이로 인해 응답자의 판단을 객관적으로 파악하지 못할 수도 있다. 특히 앞서 살펴본 CR값을 고려하여 중요도 선택을 할 때 응답자의 선호가 정확하게 반영되지 않을 수 있다.

공학 또는 통계학 분야에서는 이러한 AHP기법이 가지는 여러 문제점 특히 일관성 기준을 해결하기 위한 연구가 여러 차례 이루어졌다(윤재곤,1996;곽병호,2007;고길곤·이경전,2001).

본 연구를 위한 원자료는 리써치 전문기관의 설문을 통해 자료를 구하였다. 본 자료를 통해 우선,17점 척도를 기준으로 CI[0.1]이어서 분석에 사용한 각 응답값의 범위와 CI 값을 분석하여 전체 유효응답 중 범위가 9를 넘어가는 항목의 비율과 그 항목의 CR값을 비교하여 응답 값과 CI값의 관계를 살펴보고자 한다.

4.6.5 조직문화 유형의 가중치 분석

조직문화의 쌍대 비교행렬을 통해 주요 평가요소에 대하여 평가한 결과 [표4-64]와 같이 우선순위에서 혁신문화가 1위로 관계문화가 2위로, 시장문화가 3위로 위계문화가 4위로 나타났다. C.I. 값은 0.0158로 나타나 일관성 지수(Consistency Index:CI) < 0.1로 나타났고, 일관성 비율(Consistency Ratio:CR) < 10%로 측정자의 판단이 일관성을 가지고 있다고 할 수 있다.

조직문화 평가요소에 대한 분석결과를 보면 혁신문화(0.365), 관계문화(0.363), 시장문화(0.171), 위계문화(0.101)의 순으로 가중치가 평가되었다.

[표 4-64] 조직문화 선호도 결과

조직문화	혁신 문화	관계 문화	위계 문화	시장 문화	계	평균화 가중치	우선 순위
혁신문화	1	1.253	3.712	1.581	7.546	0.365	1
관계문화	0.798	1	3.898	2.467	8.163	0.363	2
위계문화	0.269	0.256	1	0.68	2.205	0.101	4
시장문화	0.632	0.405	1.470	1	3.507	0.171	3
(C.I.=0.0158, C.R.= 0.0170)					21.421	1	

조직문화의 하위변수인 혁신문화의 가중치는 변화 및 새로운 시도 장려(0.295), 아이디어 보상(0.264), 창의적인 사람 대우(0.203), 신규 아이디어 성장 중시(0.140). 역동적인 분위기(0.098) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-65]에 나타났다.

[표 4-65] 혁신문화 선호도 결과

혁신문화	변화 및 새로운 시도 장려	아이디어 보상	창의적인 사람대우	신규아이디어 성장중시	역동적인 분위기	계	평균화가중치	우선순위
변화 및 새로운 시도 장려	1	1.643	1.57	1.922	2.014	8.149	0.295	1
아이디어 보상	0.609	1	1.952	1.876	2.413	7.85	0.264	2
창의적인 사람대우	0.637	0.512	1	1.971	2.4	6.52	0.203	3
신규아이디어 성장중시	0.520	0.533	0.507	1	1.97	4.53	0.140	4
역동적인 분위기	0.497	0.414	0.417	0.507	1	2.835	0.098	5
(C.I.=0.0364, C.R.= 0.0338)						29.884	1	

관계문화의 가중치는 가족 같은 분위기(0.314), 팀워크 중시(0.211), 인화단결과 일체감 중시(0.189), 정보공유(0.150), 직원들의 사기 중시(0.136) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-66]에 나타났다.

[표 4-66] 관계문화 선호도 결과

관계문화	가족 같은 분위기	인화단결과 일체감 중시	팀워크 중시	정보공유	직원들의 사기중시	계	평균화가중치	우선순위
가족 같은 분위기	1	2.437	1.753	1.82	1.515	8.525	0.314	1
인화단결과 일체감 중시	0.410	1	1.306	1.387	1.262	5.365	0.189	3
팀워크 중시	0.570	0.766	1	2.264	1.575	6.175	0.211	2
정보공유	0.549	0.721	0.442	1	1.742	4.454	0.150	4
직원들의 사기중시	0.660	0.792	0.635	0.574	1	3.661	0.136	5
(C.I.=0.0490, C.R.= 0.0115)						28.180	1	

위계문화의 가중치는 공식적인 절차, 규칙 방침 중시(0.364), 의사전달과 정보 흐름 하향식(0.364), 서열강조 조직 분위기(0.101), 안정성과 영속성 강조(0.171) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-67]에 나타났다.

[표 4-67] 위계 문화 선호도 결과

위계 문화	공식적인 절차, 규칙 방침 중시	의사전달과 정보 흐름 하향식	서열강조 조직 분위기	안정성과 영속성 강조	계	평준화 가중치	우선 순위
공식적인 절차, 규칙 방침 중시	1	2.144	3.998	2.127	9.269	0.364	1
의사전달과 정보 흐름 하향식	0.466	1	3.126	1.739	6.331	0.364	1
서열강조 조직 분위기	0.250	0.320	1	0.777	2.347	0.101	3
안정성과 영속성 강조	0.470	0.575	1.287	1	3.332	0.171	4
(C.I.=0.0228, C.R.= -0.0438)					21.279	1	

시장문화의 가중치는 전문지식과 능력 중요시(0.312), 직무수행 능력과 실적 중심 평가(0.249), 경쟁적 분위기와 성과달성 강조(0.165), 목표달성 중요시(0.141), 성과지향 및 성취지향 공유(0.133) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-68]에 나타났다.

[표 4-68] 시장문화 선호도 결과

시장 문화	경쟁적 분위기와 성과달성 강조	전문지식과 능력 중요시	직무수행 능력과 실적 중심 평가	목표달성 중요시	성과지향 및 성취지향 공유	계	평준화 가중치	우선 순위
경쟁적 분위기와 성과달성 강조	1	0.768	0.808	0.99	0.815	4.381	0.165	3
전문지식과 능력 중요시	1.302	1	1.739	2.442	2.181	8.664	0.312	1
직무수행 능력과 실적 중심 평가	1.238	0.575	1	2.463	2.165	7.441	0.249	2
목표달성 중요시	1.010	0.410	0.406	1	1.451	4.277	0.141	4
성과지향 및 성취지향 공유	1.227	0.459	0.462	0.689	1	3.837	0.133	5
(C.I.=0.0929, C.R.= 0.1768)						28.6	1	

조직문화에 대한 주요평가요소와 하위평가 요소의 합성가중치를 산출한 결과는 [표 4-69]과 같다.

[표 4-69] 조직문화 선호도 종합 결과

조직문화 평가요소	하위평가요소	합성가중치	우선순위
혁신문화(0.365)	변화 및 새로운 시도 장려	0.295	1
	아이디어 보상	0.264	2
	창의적인 사람대우	0.203	3
	신규 아이디어 성장중시	0.140	4
	역동적인 분위기	0.098	5
관계문화(0.363)	가족 같은 분위기	0.314	1
	인화단결과 일체감 중시	0.189	3
	팀워크 중시	0.211	2
	정보공유	0.150	4
	직원들의 사기 중시	0.136	5
위계문화(0.101)	공식적인 절차, 규칙 방침 중시	0.364	1
	의사전달과 정보 흐름 하향식	0.364	1
	서열강조 조직 분위기	0.101	3
	안정성과 영속성 강조	0.171	4
시장문화(0.171)	경쟁적 분위기와 성과달성 강조	0.165	3
	전문지식과 능력 중요시	0.312	1
	직무수행 능력과 실적 중심 평가	0.249	2
	목표달성 중요시	0.141	4
	성과지향 및 성취지향 공유	0.133	5

4.6.6 컨설팅 서비스품질 유형의 가중치 분석

컨설팅 서비스품질의 쌍대 비교행렬을 통해 주요 평가요소에 대하여 평가한 결과 [표 4-70]과 같이 우선순위에서 신뢰성이 1위로 혁신성이 2위로, 공감성이 3위로 유형성이 4위로 대응성이 5위로 나타났다. C.I. 값은 0.0331로 나타나 일관성 지수(Consistency Index:CI)=0.0354 < 0.1로 나타났고, 일관성 비율(Consistency Ratio:CR)=0.0681 < 10%로 측정자의 판단이 일관성을 가지고 있다고 할 수 있다.

컨설팅 서비스품질 평가요소에 대한 분석결과를 보면 신뢰성(0.284), 혁신성(0.274), 공감성(0.153), 유형성(0.152), 대응성(0.137)의 순으로 가중치가 평가되었다.

[표 4-70] 컨설팅 서비스품질 선호도 결과

컨설팅 서비스 품질	신뢰성	혁신성	유형성	공감성	대응성	계	평균화 가중치	우선 순위
신뢰성	1	1.28	2.31	1.717	1.446	7.753	0.284	1
혁신성	0.781	1	2.556	1.828	1.697	7.862	0.274	2
유형성	0.432	0.391	1	1.423	1.301	4.547	0.152	4
공감성	0.582	0.547	0.702	1	1.595	4.426	0.153	3
대응성	0.691	0.589	0.768	0.626	1	3.674	0.137	5
(C.I.=0.0354, C.R.=0.0681)						28.262	1	

신뢰성의 가중치는 원하는 결과 도출(0.267), 일정계획 준수(0.230), 정보지식 일관성 정확성(0.178), 정보 및 기업 비밀 유지(0.169), 문제 해결(0.156) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-71]에 나타났다.

[표 4-71] 신뢰성 선호도 결과

신뢰성	일정계획 준수	원하는 결과 도출	정보지식 일관성 정확성	정보 및 기업 비밀 유지	문제 해결	계	평균 화 가중 치	우선 순위
일정계획 준수	1	1.362	1.496	1.087	0.968	5.913	0.230	2
원하는 결과 도출	0.734	1	2.332	1.815	1.401	7.282	0.267	1
정보지식 일관성 정확성	0.668	0.428	1	1.562	1.396	5.054	0.178	3
정보 및 기업 비밀 유지	0.919	0.550	0.640	1	1.589	4.698	0.169	4
문제 해결						0	0.156	5
(C.I.=0.0535)						22.947	1	

확신성의 가중치는 안심하고 컨설팅 의뢰(0.289), 전문가 실력 믿음(0.238), 안정적인 프로젝트 성과확신(0.219), 안심거래 안전장치(0.168), 컨설턴트 예의바름(0.086) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-72]에 나타났다.

[표 4-72] 혁신성 선호도 결과

혁신성	안심하고 컨설팅 의뢰	전문가 실력 믿음	안정적인 프로젝트 성과확신	안심거래 안전장치	컨설턴트 예의바름	계	평균화 가중치	우선 순위
안심하고 컨설팅 의뢰	1	1.828	1.474	1.324	2.537	8.163	0.289	1
전문가 실력 믿음	0.547	1	1.505	1.602	2.471	7.125	0.238	2
안정적인 프로젝트 성과확신	0.6781	0.664	1	1.835	2.675	6.8521	0.219	3
안심거래 안전장치	0.755	0.624	0.544	1	2.498	5.421	0.168	4
컨설턴트 예의바름	0.394	0.404	0.373	0.400	1	2.571	0.086	5
(C.I.=0.0323)						30.1321	1	

유형성의 가중치는 양질의 데이터 제공(0.347), 최신 컨설팅 도구 기법사용(0.290), 컨설팅에 적합한 시설과 분위기(0.141), 컨설턴트 친절성실(0.112), 용모 복장 단정(0.110) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-73]에 나타났다.

[표 4-73] 유형성 선호도 결과

유형성	최신컨설팅 도구 기법사용	양질의 데이터 제공	용모복 장단정	컨설팅에 적합한 시설과 분위기	컨설턴트 친절성실	계	평균화 가중치	우선 순위
최신컨설팅 도구 기법사용	1	0.96	3.036	1.944	2.111	9.051	0.290	2
양질의 데이터 제공	1.041	1	3.257	2.846	3.082	11.226	0.347	1
용모복장 단정	0.329	0.307	1	1.05	0.875	3.561	0.110	5
컨설팅에 적합한 시설과 분위기	0.514	0.351	0.952	1	1.783	4.6	0.141	3
컨설턴트 친절성실	0.473	0.324	1.142	0.560	1	3.499	0.112	4
(C.I.=0.0165)						31.937	1	

공감성의 가중치는 기업 필요 부분 정확하게 이해(0.312), 고객 요구 적극적 파악 인지(0.239), 개별적인 관심 인간적인 배려(0.182), 고객 이익 생각 진심(0.165), 고객 업무시간 맞춤(0.102) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-74]에 나타났다.

[표 4-74] 공감성 선호도 결과

공감성	기업 필요부분 정확하게 이해	개별적 인 관심 인간적 인 배려	고객 요구 적극적 파악 인지	고객 이익 생각 진심	고객 업무시간 맞춤	계	평균화 가중치	우선 순위
기업 필요부분 정확하게 이해	1	2.636	1.54	1.461	2.141	8.778	0.312	1
개별적인 관심 인간적인 배려	0.379	1	1.129	1.244	1.597	5.349	0.182	3
고객 요구 적극적 파악 인지	0.649	0.885	1	2.26	2.389	7.183	0.239	2
고객 이익 생각 진심	0.684	0.803	0.442	1	2.265	5.194	0.165	4
고객 업무시간 맞춤	0.467	0.626	0.418	0.441	1	2.952	0.102	5
(C.I.=0.0455)						29.456	1	

대응성의 가중치는 고객 요구 우선적 신속응대(0.300), 진행 상황 수시 설명(0.279), 컨설팅 결과물 제공 시기 고지(0.179), 유관 내용 지속 도움(0.139), 컨설턴트 자발적 도움 제공(0.103) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-75]에 나타났다.

[표 4-75] 대응성 선호도 결과

대응성	진행 상황 수시 설명	고객 요구 우선적 신속응 대	컨설팅 결과물 제공시 기 고지	유관 내용 지속 도움	컨설턴 트 자발적 도움 제공	계	평균화 가중치	우선 순위
진행 상황 수시 설명	1	1.228	1.875	1.759	1.857	7.719	0.279	2
고객 요구 우선적 신속응대	0.814	1	2.225	2.284	2.68	9.003	0.300	1
컨설팅 결과물 제공시기 고지	0.533	0.449	1	1.768	1.95	5.7	0.179	3
유관 내용 지속 도움	0.568	0.437	0.565	1	1.805	4.375	0.139	4
컨설턴트 자발적 도움 제공	0.538	0.373	0.512	0.554	1	2.977	0.103	5
(C.I.=0.0282)						29.774	1	

컨설팅 서비스품질에 대한 주요평가요소와 하위평가 요소의 합성가중치를 산출한 결과는 [표 4-76]과 같다.

[표 4-76] 컨설팅 서비스품질 선호도 종합 결과

조직문화 평가요소	하위평가요소	합성가중치	우선순위
신뢰성(0.284)	일정계획 준수	0.230	2
	원하는 결과 도출	0.267	1
	정보지식 일관성 정확성	0.178	3
	정보 및 기업 비밀 유지	0.169	4
	문제 해결	0.156	5
혁신성(0.274)	안심하고 컨설팅 의뢰	0.289	1
	전문가 실력 믿음	0.238	2
	안정적인 프로젝트 성과확신	0.219	3
	안심거래 안전장치	0.168	4
	컨설턴트 예의바름	0.086	5
유형성(0.152)	최신 컨설팅 도구 기법사용	0.290	2
	양질의 데이터 제공	0.347	1
	용모 복장 단정	0.110	5
	컨설팅에 적합한 시설과 분위기	0.141	3
	컨설턴트 친절 성실	0.112	4
공감성(0.153)	기업 필요 부분 정확하게 이해	0.312	1
	개별적인 관심 인간적인 배려	0.182	3
	고객 요구 적극적 파악인지	0.239	2
	고객 이익 생각 진심	0.165	4
	고객 업무시간 맞춤	0.102	5
대응성(0.137)	진행 상황 수시 설명	0.279	2
	고객 요구 우선적 신속응대	0.300	1
	컨설팅 결과물 제공 시기 고지	0.179	3
	유관 내용 지속 도움	0.139	4
	컨설턴트 자발적 도움 제공	0.103	5

4.6.7 컨설턴트 역량 유형의 가중치 분석

컨설턴트 역량의 쌍대 비교행렬을 통해 주요 평가요소에 대하여 평가한 결과 [표 4-77]과 같이 우선순위에서 지식이 1위로 일반이 2위로, 능력이 3위로 자세가 4위로 나타났다. C.I. 값은 0.0208로 나타나 일관성 지수 (Consistency Index:CI)=0.0208 < 0.1로 나타났고, 일관성 비율(Consistency Ratio:CR)=0.0400 < 10%로 측정자의 판단이 일관성을 가지고 있다고 할 수 있다.

컨설턴트 역량 평가요소에 대한 분석결과를 보면 지식(0.342), 일반(0.327), 능력(0.199), 자세(0.132)의 순으로 가중치가 평가되었다.

[표 4-77] 컨설턴트 역량선호도 결과

컨설턴트 역량	일반	지식	능력	자세	계	평준화 가중치	우선 순위
일반	1	1.147	2.008	1.617	5.772	0.327	2
지식	0.871	1	2.156	2.561	6.588	0.342	1
능력	0.498	0.463	1	2.277	4.238	0.199	3
자세	0.618	0.390	0.439	1	2.447	0.132	4
(C.I.=0.0208, C.R.=0.0400)					19.045	1	

일반역량의 가중치는 요구사항 인지(0.433), 업무편의 제공(0.257), 전문적 방법론(0.159), 관심과 애정(0.151) 등의 순으로 나타났으며, [표4-78]에 나타났다.

[표 4-78] 일반역량 선호도 결과

일반역량	요구사항 인지	업무편의 제공	관심과 애정	전문적 방법론	계	평준화 가중치	우선 순위
요구사항 인지	1	2.323	2.617	2.074	8.014	0.433	1
업무편의 제공	0.430	1	2.25	1.627	5.307	0.257	2
관심과 애정	0.382	0.444	1	1.204	3.03	0.151	4
전문적 방법론	0.482	0.614	0.830	1	2.926	0.159	3
(C.I.=0.0268)					19.277	1	

지식역량의 가중치는 노하우(0.561), 문제 해결을 위한 전문분야의 지식(0.249), 경영지식 일반(0.165) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-79]에 나타났다.

[표 4-79] 지식역량 선호도 결과

지식역량	요구사항 인지	업무편의 제공	관심과 애정	계	평준화 가중치	우선 순위
노하우	1	3.308	1.99	6.298	0.561	1
경영지식 일반	0.302	1	0.864	2.166	0.190	3
문제 해결을 위한 전문분야의 지식	0.502	1.157	1	2.659	0.249	2
(C.I.=0.0073)				11.123	1	

능력역량의 가중치는 문제 진단 분석능력(0.347), 대안제시 능력(0.228), 커뮤니케이션(0.219), 프로세스 관리(0.116), 정보수집(0.089) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-80]에 나타났다.

[표 4-80] 능력역량 선호도 결과

능력 역량	문제 진단 분석능력	커뮤니 케이션	대안제시 능력	프로세스 관리	정보 수집	계	평균화 가중치	우선 순위
문제 진단 분석능력	1	2.405	1.788	2.622	2.297	10.112	0.347	1
커뮤니케이 션	0.415	1	1.381	1.975	2.4	7.171	0.219	3
대안제시 능력	0.559	0.724	1	2.956	2.727	7.966	0.228	2
프로세스 관리	0.381	0.506	0.338	1	1.971	4.196	0.116	4
정보수집	0.435	0.416	0.366	0.507	1	2.724	0.089	5
(C.I.=0.0494)						32.169	0.999	

자세역량의 가중치는 기밀 유지 준수(0.382), 부가적인 대가 요구(0.219), 허위결과 제시 수행결과 과장 지양(0.202), 책임감 대처(0.197) 등의 순으로 나타났으며, [표 4-81]에 나타났다.

[표 4-81] 자세역량 선호도 결과

	부가적인 대가 요구	기밀유지 준수	허위결과 제시 수행결과 과장 지양	책임감 대처	계	평균화 가중치	우선 순위
부가적인 대가 요구	1	0.798	0.924	0.922	3.644	0.219	2
기밀유지 준수	1.253	1	2.714	1.75	6.717	0.382	1
허위결과 제시 수행결과 과장 지양	1.082	0.368	1	1.271	3.721	0.202	3
책임감 대처	1.084	0.571	0.786	1	3.441	0.197	4
(C.I.=0.0050)					17.523	1	

컨설턴트 역량에 대한 주요평가요소와 하위평가 요소의 합성가중치를 산출한 결과는 [표 4-82]과 같다.

[표 4-82] 컨설턴트 역량선호도 종합 결과

조직문화 평가요소	하위평가요소	합성가중치	우선순위
일반(0.327)	요구사항인지	0.433	1
	업무 편의 제공	0.257	2
	관심과 애정	0.151	4
	전문적 방법론	0.159	3
지식(0.342)	노하우	0.561	1
	경영지식 일반	0.190	3
	문제 해결을 위한 전문분야의 지식	0.249	2
능력(0.199)	문제 진단 분석능력	0.347	1
	커뮤니케이션	0.219	3
	대안제시 능력	0.228	2
	프로세스 관리	0.116	4
	정보수집	0.089	5
자세(0.132)	부가적인 대가 요구	0.219	2
	기밀유지 준수	0.382	1
	허위결과 제시 수행결과 과장 지양	0.202	3
	책임감 대처	0.197	4

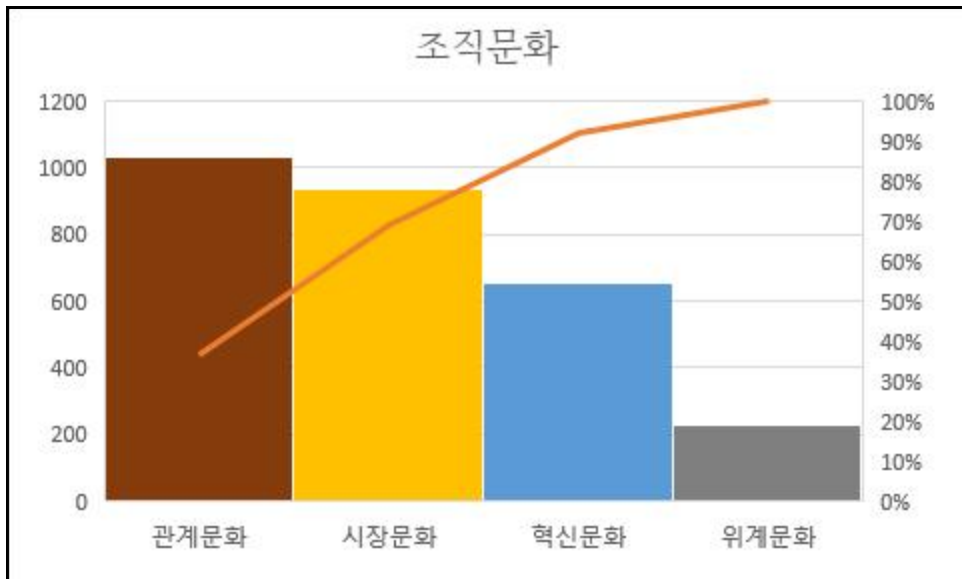
4.7 상황대응 분석

4.7.1 조직문화, 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량별 가중치 분석

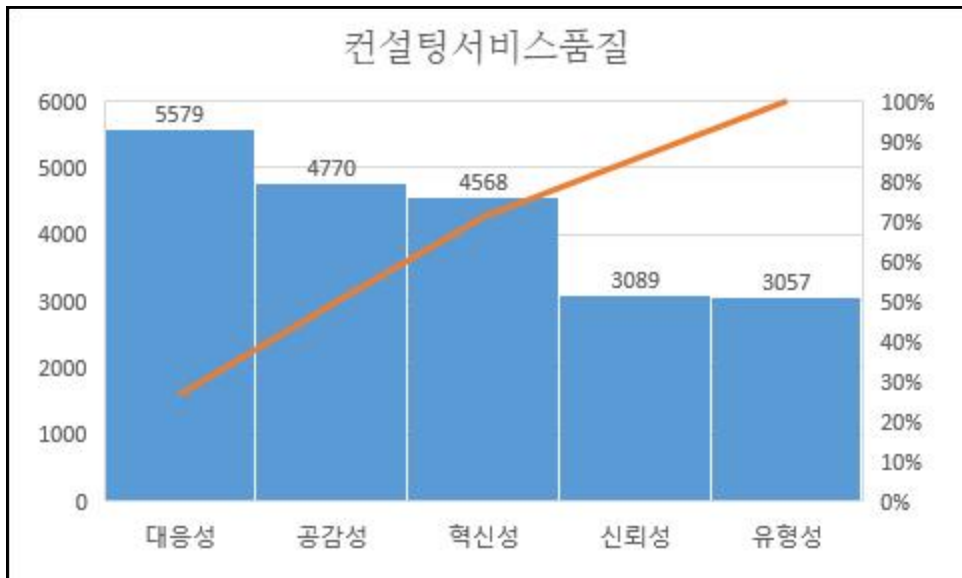
조직문화의 하위항목은 관계문화(1,032점), 시장문화(937점), 혁신문화(656점), 위계문화(225점)의 순으로 나타나 상호간의 관계를 더욱 선호하는 것으로 나타났고, 컨설팅 서비스품질 하위항목은 대응성(5,579점), 공감성(4,770점), 혁신성(4,568점), 신뢰성(3,089점), 유형성(3,057점) 순으로 나타나 컨설턴트와 수시, 신속 및 정확하게 의사소통을 더욱 선호하는 것으로 나타났고, 컨설턴트 역량은 지식(3,900점), 능력(3,169점), 자세(2,565점), 일반(2,153점)의 순으로 나타나 컨설턴트 역량에 있어서 컨설턴트의 경험과 지식을 더욱 선호하는 것으로 나타났다. 이에 관한 결과는 [표 4-83], [그림 4-14], [그림 4-15], [그림 4-16]에 나타났다.

[표 4-83] 조직문화, 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트역량 가중치 결과

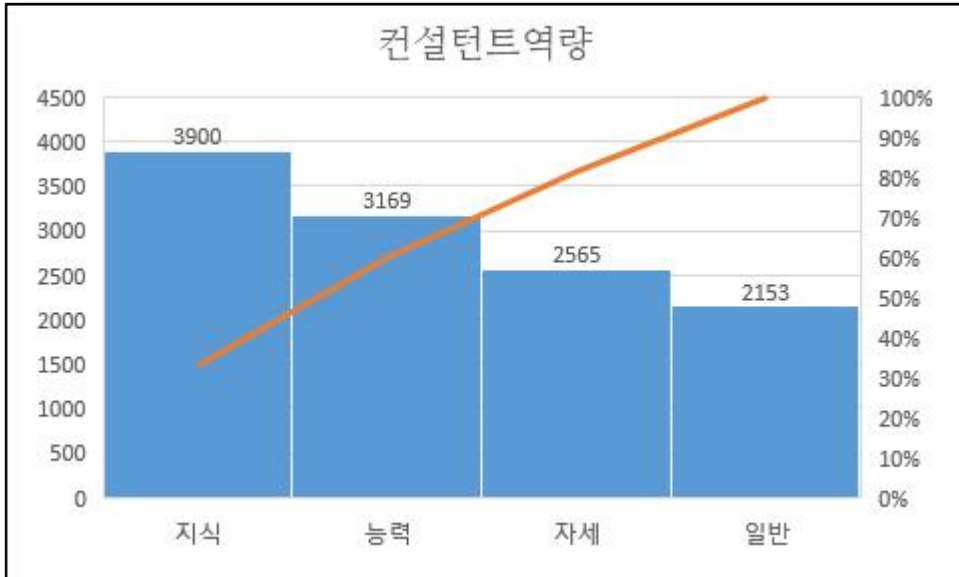
조직문화	점수	컨설팅서비스품질	점수	컨설턴트역량	점수
혁신문화	656	신뢰성	3,089	일반	2,153
관계문화	1,034	혁신성	4,568	지식	3,900
위계문화	225	유형성	3,057	능력	3,169
시장문화	937	공감성	4,770	자세	2,565
		대응성	5,579		



[그림 4-14] 조직문화 가중치 결과

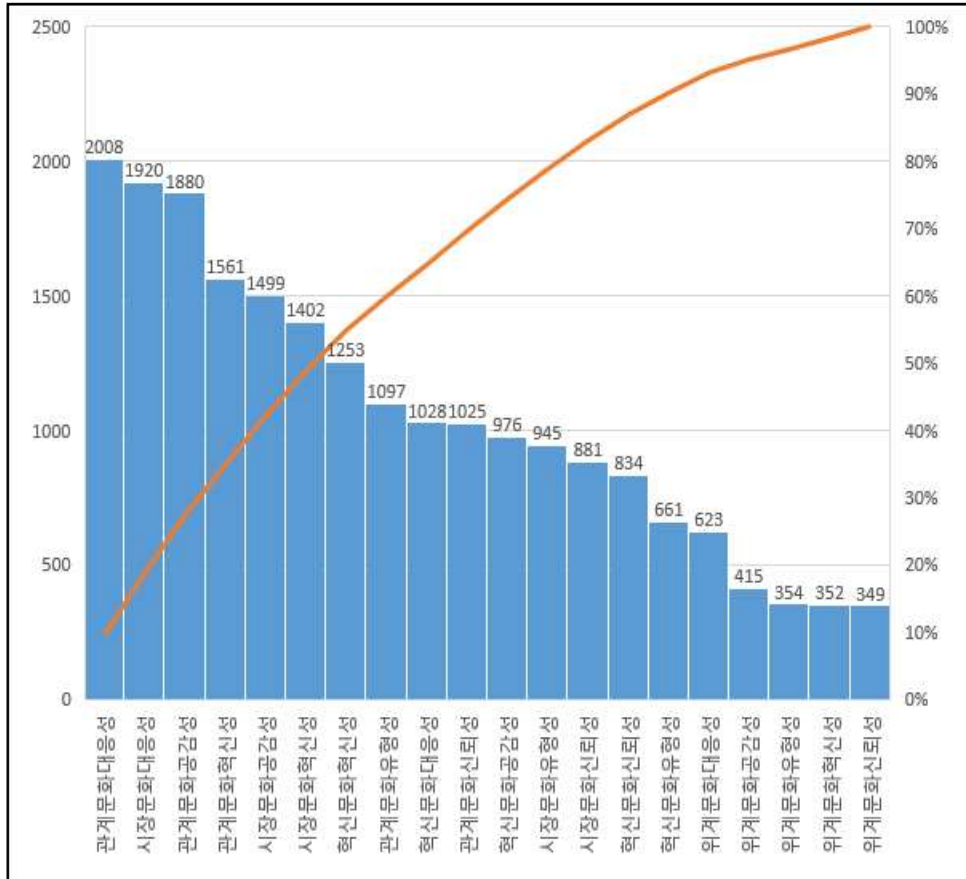


[그림 4-15] 컨설팅 서비스 품질 가중치 결과



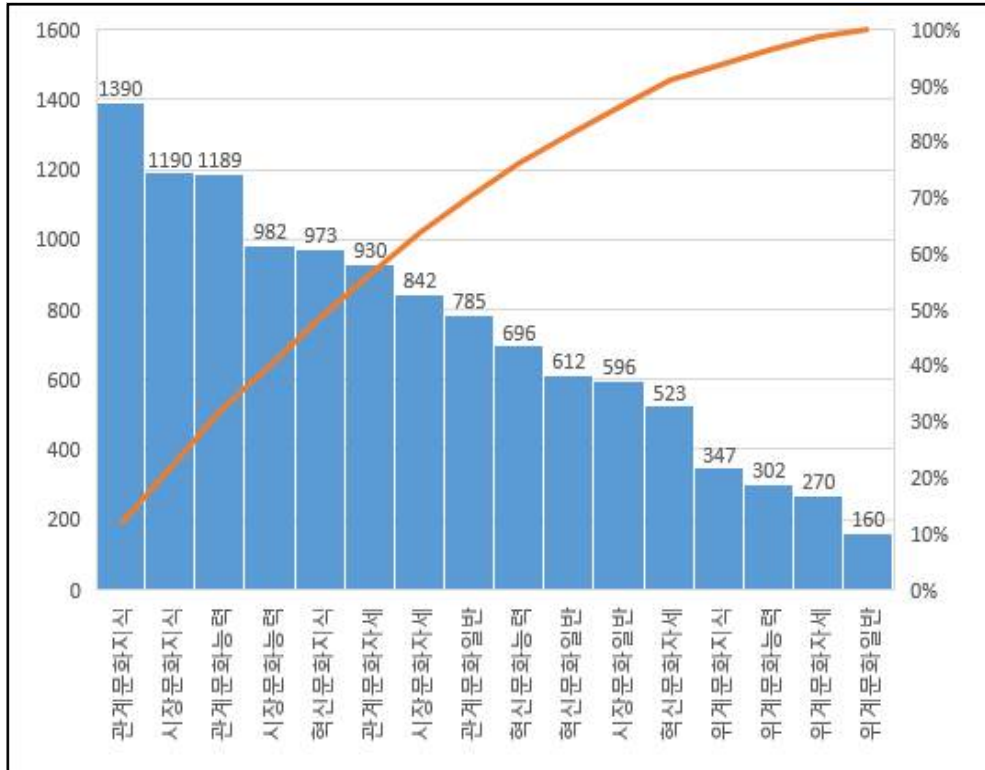
[그림 4-16] 컨설턴트 역량 가중치 결과

조직문화의 하위항목 대비 전체 컨설팅 서비스품질 항목에 대한 중요도를 순서대로 파악해보면 관계문화-대응성(2,008), 시장문화-대응성(1,920), 관계문화-공감성(1,880), 관계문화-혁신성(1,561), 시장문화-공감성(1,499), 시장문화-혁신성(1,402), 혁신문화-혁신성(1,253), 관계문화-유형성(1,097), 혁신문화-대응성(1,028), 관계문화-신뢰성(1,025), 혁신문화-공감성(976), 시장문화-유형성(945), 시장문화-신뢰성(881), 혁신문화-신뢰성(834), 혁신문화-유형성(661), 위계문화-대응성(623), 위계문화-공감성(415), 위계문화-유형성(354), 위계문화-혁신성(352), 위계문화-신뢰성(349)로 나타나 전반적으로 조직문화에서는 관계문화 및 시장문화가 높은 중요도를 나타내고 있고, 위계문화는 전반적으로 중요도에서 낮게 나타났고 컨설팅 서비스품질에서는 대응성, 공감성 및 혁신성이 높게 나타났고 신뢰성이 낮게 나타났다. 이에 관한 결과는 [그림 4-17]에 나타났다.



[그림 4-17] 조직문화 대비 컨설팅 서비스품질 중요도 파레토 분석 결과

조직문화의 하위항목 대비 전체 컨설턴트 역량 항목에 대한 중요도를 순서대로 파악해보면 관계문화-지식(1,390), 시장문화-지식(1,190), 관계문화-능력(1,189), 시장문화-능력(982), 혁신문화-지식(973), 관계문화-자세(930), 시장문화-자세(842), 관계문화-일반(785), 혁신문화-능력(696), 혁신문화-일반(612), 시장문화-일반(596), 혁신문화-자세(523), 위계문화-지식(347), 위계문화-능력(302), 위계문화-자세(270), 위계문화-일반(160)으로 나타나 전반적으로 조직문화에서는 관계문화 및 시장문화가 높은 중요도를 나타내고 있고, 위계문화는 전반적으로 중요도에서 낮게 나타났고 컨설턴트 역량에서는 지식 및 능력이 높게 나타났고 일반이 낮게 나타났다. 이에 관한 결과는 [그림 4-18]에 나타났다.



[그림 4-18] 조직문화 대비 컨설팅역량 중요도 파레토 분석 결과

4.7.2 조직문화 대비 하위항목별 대응성 분석

4.7.2.1 혁신문화

조직문화 중 혁신문화에 대응되는 컨설팅 서비스품질은 혁신성(1,253), 대응성(1,028), 공감성(976), 신뢰성(834), 유형성(661) 순으로 나타났으며, 컨설턴트 역량에서는 지식(973), 능력(696), 일반(612), 자세(523)의 순으로 나타났다. 이에 관한 결과는 [표 4-84], [그림 4-19], [그림 4-20]에 나타났다.

[표 4-84] 혁신문화 대응 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량 가중치 결과

조직문화	점수	컨설팅서비스품질	점수	컨설턴트 역량	점수
혁신문화	656	혁신성	1,253	지식	973
		대응성	1,028	능력	696
		공감성	976	일반	612
		신뢰성	834	자세	523
		유형성	661		



[그림 4-19] 혁신문화 대응 컨설팅서비스품질 항목별 중요도 결과



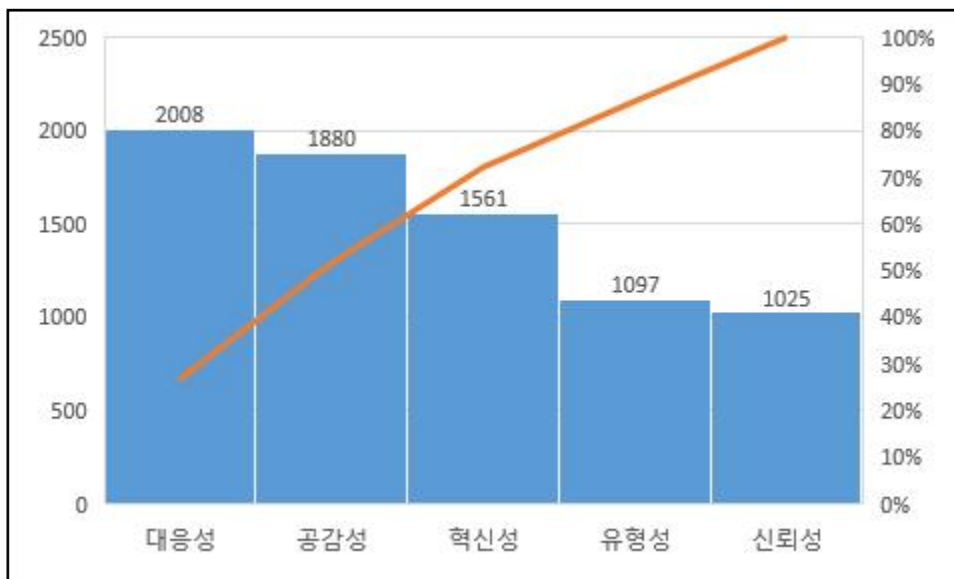
[그림 4-20] 혁신문화 대응 컨설턴트 역량 항목별 중요도 결과

4.7.2.2 관계문화

조직문화 중 관계문화에 대응되는 컨설팅 서비스품질은 대응성(2,008), 공감성(1,880), 혁신성(1,561), 유형성(1,097), 신뢰성(1,025) 순으로 나타났으며, 컨설턴트 역량에서는 지식(1,390), 능력(1,189), 자세(930), 일반(785)의 순으로 나타났고, 이에 관한 결과는 [표 4-85], [그림 4-21], [그림 4-22]에 나타났다.

[표 4-85] 관계문화 대응 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량 가중치 결과

조직문화	점수	컨설팅서비스품질	점수	컨설턴트 역량	점수
관계문화	1,034	대응성	2,008	지식	1,390
		공감성	1,880	능력	1,189
		혁신성	1,561		
		유형성	1,097	자세	930
		신뢰성	1,025	일반	785



[그림 4-21] 관계문화 대응 컨설팅서비스품질 항목별 중요도 결과



[그림 4-22] 관계문화 대응 컨설턴트 역량 항목별 중요도 결과

4.7.2.3 위계문화

조직문화 중 위계문화에 대응되는 컨설팅 서비스품질은 대응성(623), 공감성(415), 유형성(354), 혁신성(352), 신뢰성(349) 순으로 나타났으며, 컨설턴트 역량에서는 지식(347), 능력(302), 자세(270), 일반(160)의 순으로 나타났고, 이에 관한 결과는 [표 4-86], [그림 4-23], [그림 4-24]에 나타났다.

[표 4-86] 조직문화 대응 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량 가중치 결과

조직문화	점수	컨설팅서비스품질	점수	컨설턴트역량	점수
위계문화	225	대응성	623	지식	347
		공감성	415	능력	302
		유형성	354	자세	270
		혁신성	352	일반	160
		신뢰성	349		



[그림 4-23] 위계문화 대응 컨설팅서비스품질 항목별 중요도 결과



[그림 4-24] 위계문화 대응 컨설턴트 역량 항목별 중요도 결과

4.7.2.4 시장문화

조직문화 중 위계문화에 대응되는 컨설팅 서비스품질은 대응성(1,920), 공감성(1,499), 혁신성(1,402), 유형성(945), 신뢰성(881) 순으로 나타났으며, 컨설턴트 역량에서는 지식(1,190), 능력(982), 자세(842), 일반(596)의 순으로 나타났고, 이에 관한 결과는 [표 4-87], [그림 4-25], [그림 4-26]에 나타났다.

[표 4-87] 시장문화 대응 컨설팅 서비스품질, 컨설턴트 역량 가중치 결과

조직문화	점수	컨설팅서비스품질	점수	컨설턴트 역량	점수
시장문화	937	대응성	1,920	지식	1,190
		공감성	1,499	능력	982
		혁신성	1,402	일반	596
		유형성	945	자세	842
		신뢰성	881		



[그림 4-25] 시장문화 대응 컨설팅서비스품질 항목별 중요도 결과

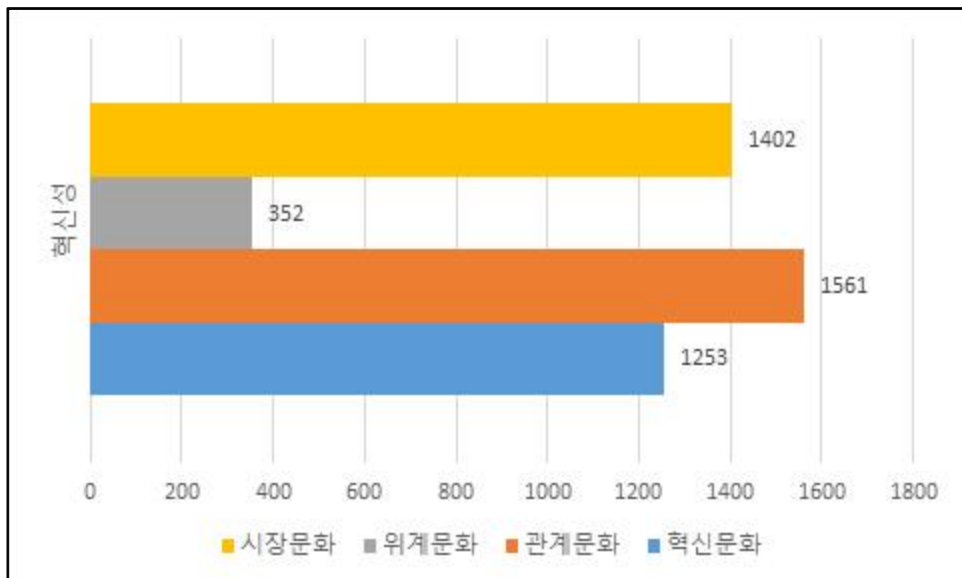


[그림 4-26] 시장문화 대응 컨설턴트 역량 항목별 중요도 결과

4.7.3 컨설팅서비스품질 항목대비 조직문화별 대응성 분석

4.7.3.1 혁신성

조직문화 항목별로 컨설팅 서비스품질 중 혁신성에 대응되는 중요도는 관계문화(1,561), 시장문화(1,402), 혁신문화(1,253), 위계문화(352) 순으로 나타났다. 관계문화, 시장문화 및 혁신문화에서는 중요도가 1,000점 이상을 넘기고 있으나, 위계문화에서는 352점으로 아주 낮은 수치를 보여, 조직에서 혁신적인 업무보다는 안정적인 업무, 도전적인 업무보다는 책임을 지지 않는 평이한 업무에 우선순위를 두고 있는 것으로 예측해 볼 수 있으며, 이에 관한 결과는 [그림 4-27]에 나타났다.

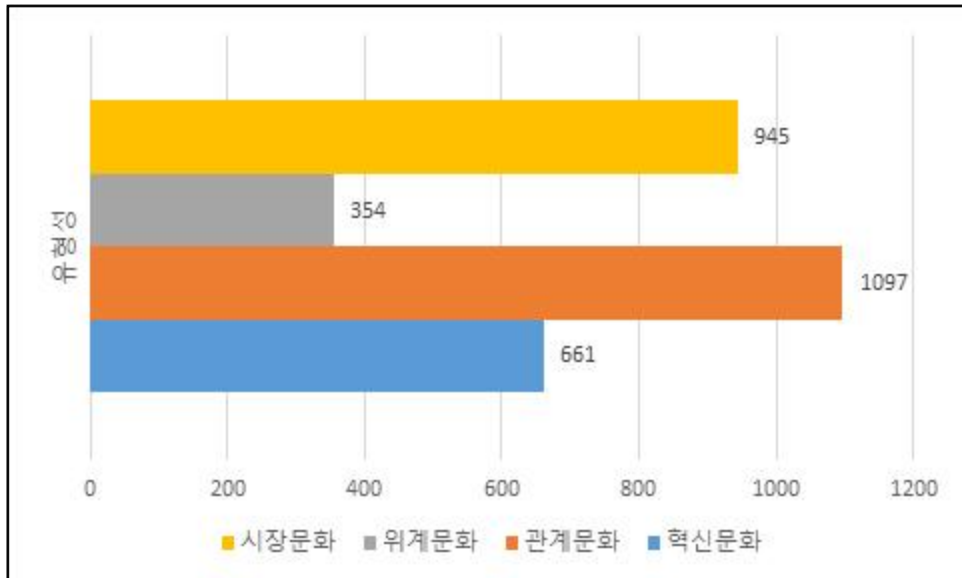


[그림 4-27] 혁신성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과

4.7.3.2 유형성

조직문화 항목별로 컨설팅 서비스 품질 중 유형성에 대응되는 중요도는 관계문화(1,097), 시장문화(945), 혁신문화(661), 위계문화(354) 순으로 나타났다. 관계문화, 시장문화 및 혁신문화에서는 중요도가 1,000점 이상을 넘기고

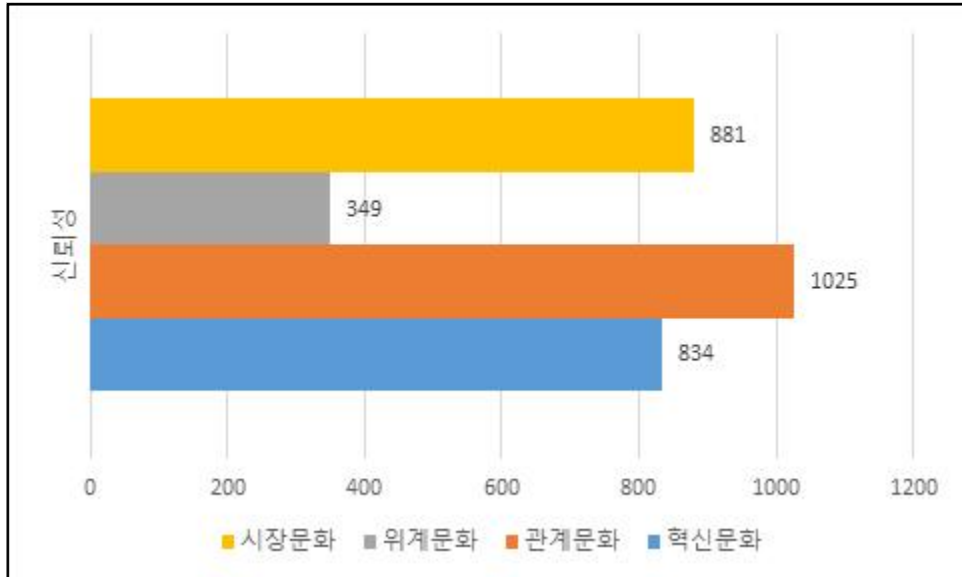
있으나, 위계문화에서는 354점으로 아주 낮은 수치를 보여, 조직에서 변화하는 업무에 대응하기보다는 안정성이 검증된 업무를 지속하려는 성향의 업무에 우선순위를 두고 있는 것으로 예측해 볼 수 있으며, 이에 관한 결과는 [그림 4-28]에 나타났다.



[그림 4-28] 유형성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과

4.7.3.3 신뢰성

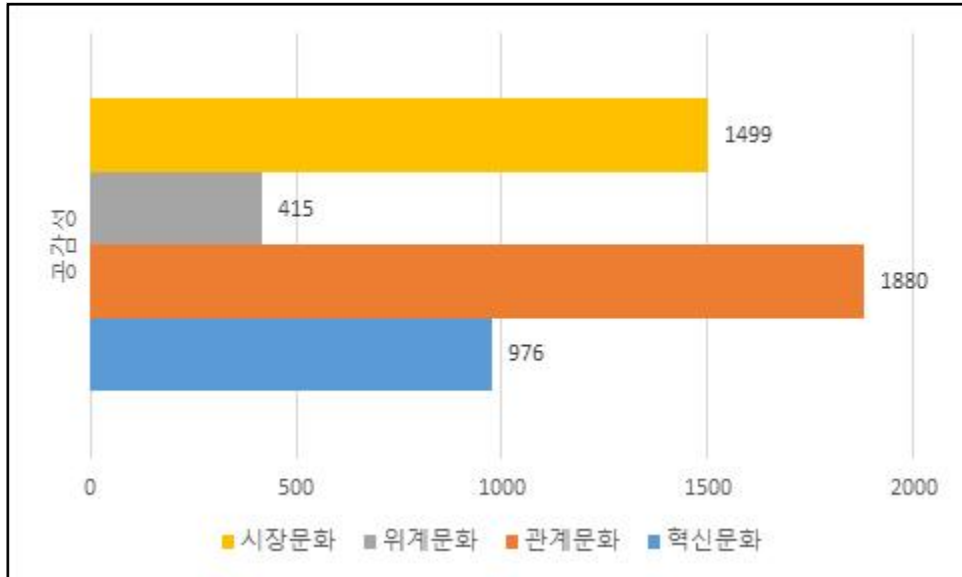
조직문화 항목별로 컨설팅 서비스 품질 중 신뢰성에 대응되는 중요도는 관계문화(1,025), 시장문화(881), 혁신문화(834), 위계문화(349) 순으로 나타났다. 관계문화에서는 1,000점 이상 시장문화 및 혁신문화에서는 중요도가 800점 이상을 넘기고 있으나, 위계문화에서는 349점으로 아주 낮은 수치를 보여 서로 관계가 높을 때 신뢰성이 높음을 보여주고 있고 위계문화에서는 신뢰성이 매우 낮은 중요도를 나타내고 있는 것으로 예측해 볼 수 있으며, 이에 관한 결과는 [그림 4-29]에 나타났다.



[그림 4-29] 신뢰성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과

4.7.3.4 공감성

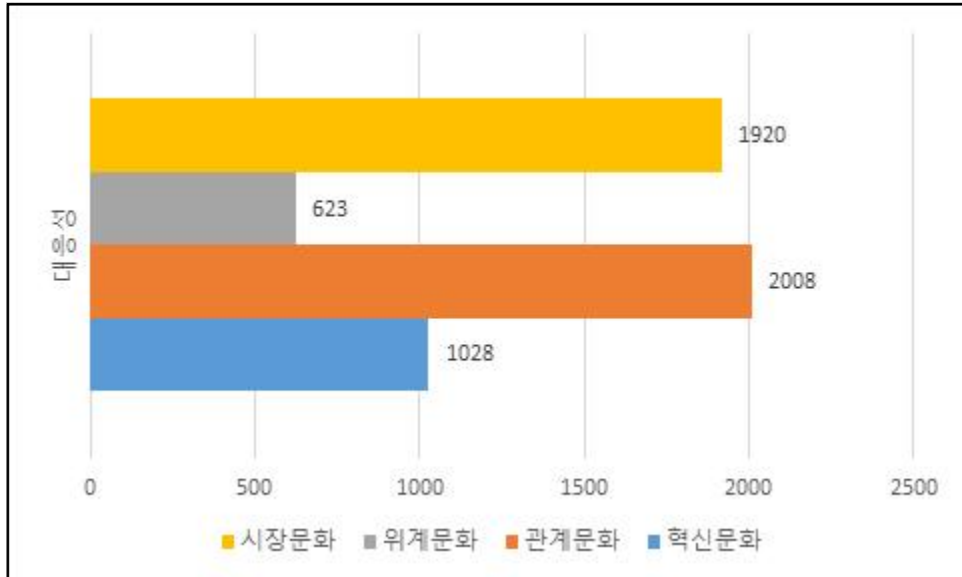
조직문화 항목별로 컨설팅 서비스 품질 중 공감성에 대응되는 중요도는 관계문화(1,880), 시장문화(1,449), 혁신문화(976), 위계문화(415)의 순으로 나타났다. 관계문화 및 시장문화에서는 1,000점 이상 혁신문화에서는 중요도가 976점을 나타내고 있으나, 위계문화에서는 415점으로 아주 낮은 수치를 보여 관계가 좋으면 서로 공감대도 높게 형성이 되나, 위계문화에서는 겉으로 드러내지 않거나 표현하지 못하고 생존본능이 우선시 되는 문화로 예측해 볼 수 있으며, 이에 관한 결과는 [그림 4-30]에 나타났다.



[그림 4-30] 공감성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과

4.7.3.5 대응성

조직문화 항목별로 컨설팅 서비스품질 중 대응성에 대응되는 중요도는 관계문화(2,008), 시장문화(1,920), 혁신문화(1,028), 위계문화(623)의 순으로 나타났다. 관계문화-대응성은 전체 항목 중 최고치를 나타냈으며, 시장문화 및 혁신문화에서는 1,000점 이상을 나타내고 있으나, 위계문화에서는 623점으로 아주 낮은 수치를 보여, 관계가 좋으면 서로 대응도 잘 형성이 되나, 위계문화에서는 결정내용을 겉으로 드러내지 않거나 표현하지 못하고 주위 반응을 관찰하고 이에 따른 공동의 반응을 보이고 다른 컨설팅 서비스품질 항목에 비교해 다소 높게 나타난 것은 강제 및/또는 반강제적으로도 업무를 수행하고 있다고 예측해 볼 수 있으며, 이에 관한 결과는 [그림 4-31]에 나타났다.

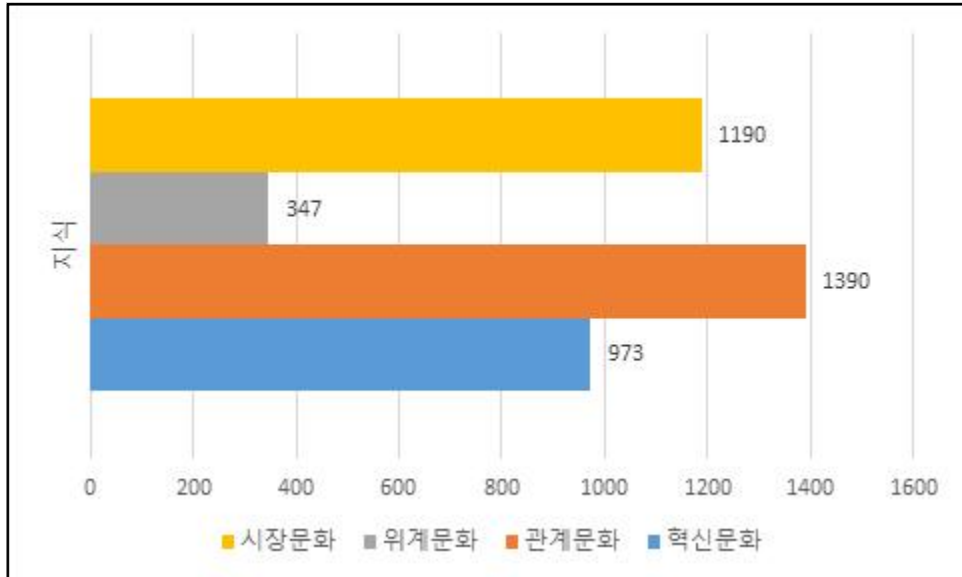


[그림 4-31] 대응성 대응 조직문화 항목별 중요도 결과

4.7.4 컨설턴트 역량 항목대비 조직문화 대응성 분석

4.7.4.1 지식

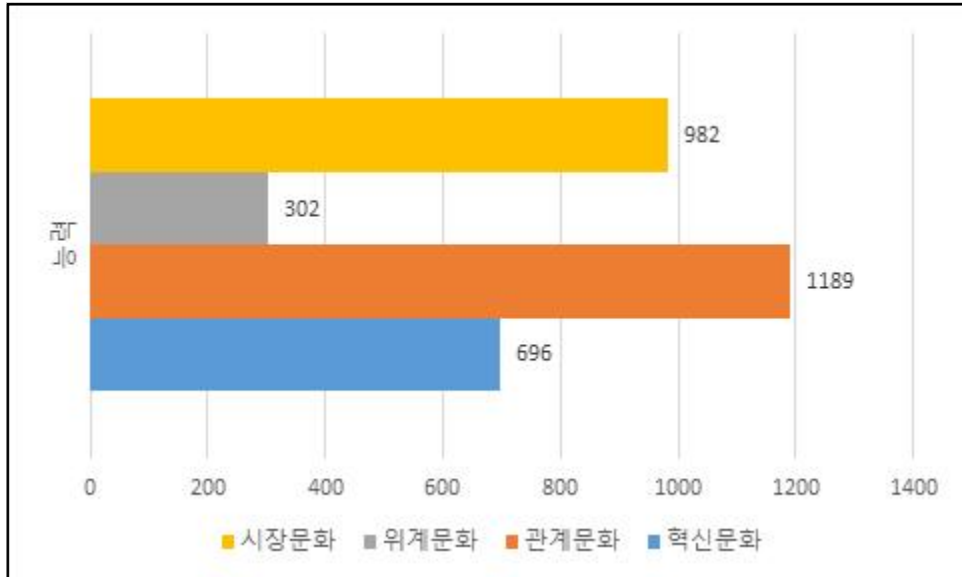
조직문화 항목별로 컨설턴트 역량의 지식에 대응되는 중요도는 관계문화 (1,390), 시장문화(1,190), 혁신문화(973), 위계문화(347)의 순으로 나타났다. 컨설턴트 역량 중 지식역량은 관계문화, 시장문화, 혁신문화 순으로 높게 나타났다고 위계문화에서는 347점으로 낮게 나타나, 조직의 문화 성향으로 인해 새로운 것을 추구하기 위한 창의적 노력보다는 조직에서 생존하기 위한 분위기로 인해 외부를 볼 수 있는 여력이 없는 것으로 예측해 볼 수 있으며, 이에 관한 결과는 [그림 4-32]에 나타났다.



[그림 4-32] 지식 대응 조직문화 항목별 중요도 결과

4.7.4.2 능력

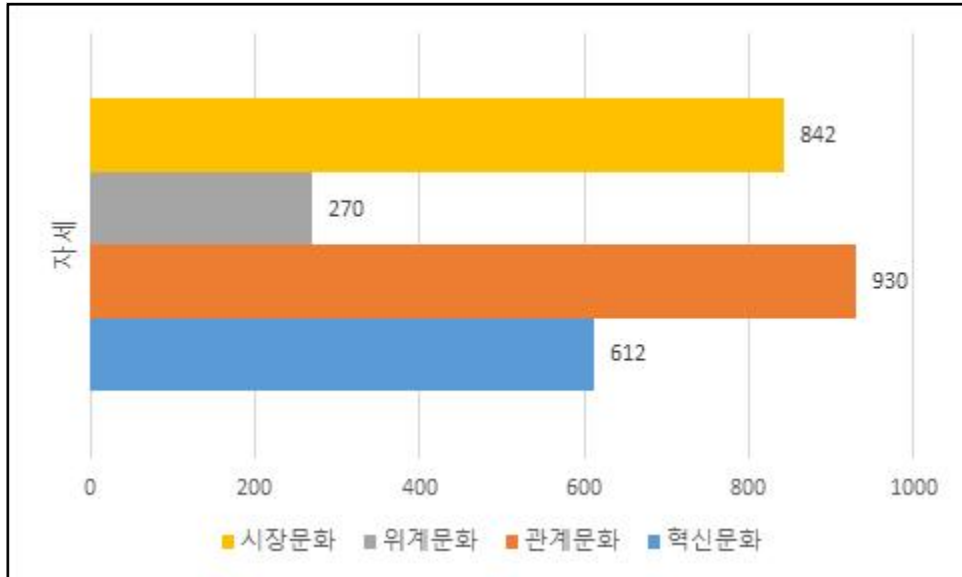
조직문화 항목별로 컨설턴트 역량의 능력에 대응되는 중요도는 관계문화(1,189), 시장문화(982), 혁신문화(696), 위계문화(302)의 순으로 나타났다. 컨설턴트 역량 중 능력역량은 관계문화, 시장문화, 혁신문화 순으로 높게 나타났고 위계문화에서는 302점으로 낮게 나타나, 조직의 문화 성향으로 인해 외부의 능력보다는 상사의 관심이 더욱 중요한 부분으로 여기고 있다고 예측해 볼 수 있으며, 이에 관한 결과는 [그림 4-33]에 나타났다.



[그림 4-33] 능력 대응 조직문화 항목별 중요도 결과

4.7.4.3 자세

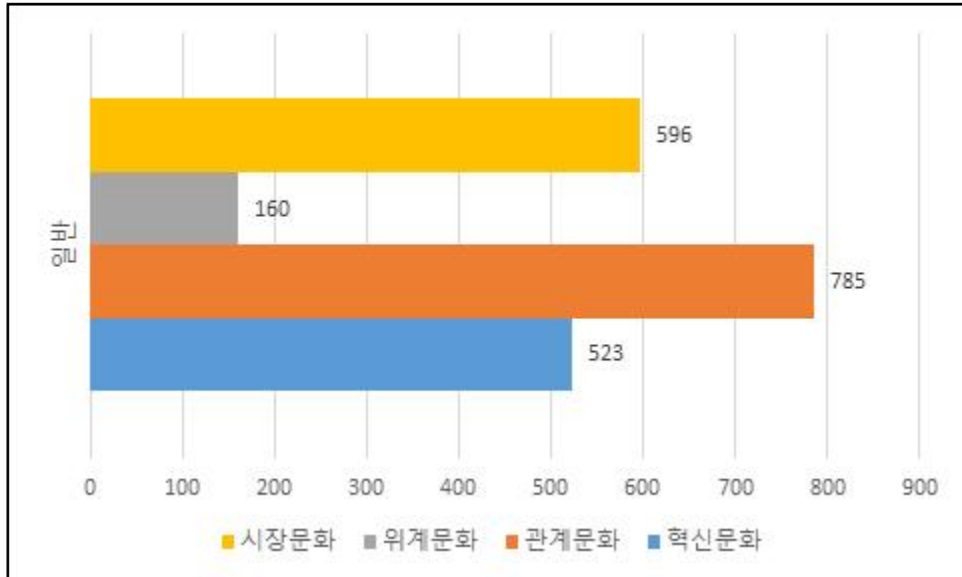
조직문화 항목별로 컨설턴트 역량에 자세에 대응되는 중요도는 관계문화(930), 시장문화(842), 혁신문화(612), 위계문화(270)의 순으로 나타났다. 컨설턴트 역량 중 능력역량은 관계문화, 시장문화, 혁신문화 순으로 높게 나타났고 위계문화에서는 270점으로 낮게 나타났으며 컨설턴트의 자세역량은 지식역량 및 능력역량에 비교해 다소 낮은 중요도를 보이며, 컨설턴트의 자세 또한 중요한 요소로 나타내고 있으나, 위계문화에서는 270으로 컨설턴트의 역량 중 자세에서도 중요한 요소를 차지하지 않는 것으로 나타나 대인관계에서도 매우 소극적인 움직임을 볼 수 있으며, 이에 관한 결과는 [그림 4-34]에 나타났다.



[그림 4-34] 자세 대응 조직문화 항목별 중요도 결과

4.7.4.4 일반

조직문화 항목별로 컨설턴트 역량의 일반에 대응되는 중요도는 관계문화(785), 시장문화(596), 혁신문화(52), 위계문화(160)의 순으로 나타났다. 컨설턴트 역량 중 일반역량은 관계문화, 시장문화, 혁신문화 순으로 높게 나타났고 위계문화에서는 270점으로 낮게 나타났으며 컨설턴트의 일반역량은 지식역량, 능력역량 및 자세역량과 비교하면 매우 낮은 중요도를 보이며, 컨설턴트의 자세 또한 다소 중요한 요소로 나타내고 있으나, 위계문화에서는 160으로 컨설턴트의 역량 중 가장 낮은 중요도를 차지함으로써 전반적으로 컨설턴트 역량은 위계문화에서 관심이 대상이 아니라 중요도를 차지하는 다른 동인이 있는 것으로 나타나 경영성과에 매우 소극적인 움직임을 볼 수 있으며, 이에 관한 결과는 [그림 4-35]에 나타났다.



[그림 4-35] 일반 대응 조직문화 항목별 중요도 결과

이상과 같이 조직문화에 대응되는 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량의 하부 항목에 대한 분석결과 전반적으로 관계문화 - 시장문화 - 혁신문화 - 위계문화 순으로 중요도가 나타난 것을 확인할 수 있다. 즉 관계문화에서는 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량에 대해 매우 중요하다고 여기고 있으나 위계문화에서는 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량보다는 다른 내부적인 상황 및 관계가 더욱 중요한 것으로 나타나 주변의 눈치를 살펴야 하는 아주 경직된 조직구조로 되어 있다 할 수 있다.

V. 결 론

5.1 연구의 요약

조직문화에 대응되는 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량에 대하여 첫 번째 단계에서 타당도 및 신뢰도를 통해 데이터의 적정성을 확인하였고, 회기 분석을 통하여 유의한 결과를 도출하였다. 두 번째 단계로 조절된 매개 효과에 대하여 가설 검정을 통해 유의성을 확인하였다. 이렇게 도출된 결과를 기반으로 세 번째 단계에서 전략적 의사결정 기법을 활용하여 조직문화, 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량의 각 요인의 중요도 우선순위를 확인하였다. 마지막 네 번째 단계에서는 조직문화 하위단계별 상황대응 분석을 시행하였다.

연구결과에서 조직문화가 컨설팅 만족 및 경영성과에 미치는 영향에 있어서 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량이 매개한다는 것을 확인하였고, 컨설팅에 대한 이해도 및 컨설팅 참여도가 높을수록 컨설팅 만족도 및 경영성과가 더 높아진다는 것을 확인하였다. 또한, 조직문화가 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 대하여 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량과 컨설팅 이해도 및 컨설팅 참여도가 조절된 매개 효과를 나타낸다는 것을 확인하였다.

또한, 컨설팅을 받은 기업을 대상으로 한 전략적 의사결정 기법을 활용한 분석에서는 조직문화에서는 혁신문화(0.365), 관계문화(0.363), 위계문화(0.101), 시장문화(0.171) 순으로 중요하게 인식하고 있다.

조직문화의 하위변수인 혁신문화의 가중치는 변화 및 새로운 시도 장려(0.295), 아이디어 보상(0.264), 창의적인 사람 대우(0.203), 신규 아이디어 성장 중시(0.140), 역동적인 분위기(0.098) 등의 순으로 나타났으며, 관계문화의 가중치는 가족 같은 분위기(0.314), 팀워크 중시(0.211), 인화단결과 일체감 중시(0.189), 정보공유(0.150), 직원들의 사기 중시(0.136) 등의 순으로 나타났으며, 위계문화의 가중치는 공식적인 절차, 규칙 방침 중시(0.364), 의사전달과 정보 흐름 하향식(0.364), 서열강조 조직 분위기(0.101), 안정성과 영속성 강조(0.171) 등의 순으로 나타났으며, 시장문화의 가중치는 전문지식과 능

력 중요시(0.312), 직무수행 능력과 실적 중심 평가(0.249), 경쟁적 분위기와 성과달성 강조(0.165), 목표달성 중요시(0.141), 성과지향 및 성취지향 공유(0.133) 등의 순으로 나타났다.

컨설팅 서비스품질 평가요소에 대한 분석결과를 보면 신뢰성(0.284), 혁신성(0.274), 공감성(0.153), 유형성(0.152), 대응성(0.137)의 순으로 가중치가 평가되었다.

컨설팅 서비스품질의 하위변수인 신뢰성의 가중치는 원하는 결과 도출(0.267), 일정계획 준수(0.230), 정보지식 일관성 정확성(0.178), 정보 및 기업 비밀 유지(0.169), 문제해결(0.156) 등의 순으로 나타났으며, 혁신성의 가중치는 안심하고 컨설팅 의뢰(0.289), 전문가 실력 믿음(0.238), 안정적인 프로젝트 성과확신(0.219), 안심 거래 안전장치(0.168), 컨설턴트 예의 바름(0.086) 등의 순으로 나타났으며, 유형성의 가중치는 양질의 데이터 제공(0.347), 최신 컨설팅 도구 기법사용(0.290), 컨설팅에 적합한 시설과 분위기(0.141), 컨설턴트 친절성실(0.112), 용모 복장 단정(0.110) 등의 순으로 나타났으며, 공감성의 가중치는 기업 필요 부분 정확하게 이해(0.312), 고객 요구 적극적 파악 인지(0.239), 개별적인 관심 인간적인 배려(0.182), 고객 이익 생각 진심(0.165), 고객 업무시간 맞춤(0.102) 등의 순으로 나타났으며, 대응성의 가중치는 고객 요구 우선적 신속응대(0.300), 진행 상황 수시 설명(0.279), 컨설팅 결과물 제공 시기 고지(0.179), 유관 내용 지속 도움(0.139), 컨설턴트 자발적 도움 제공(0.103) 등의 순으로 나타났다.

컨설턴트 역량 평가요소에 대한 분석결과를 보면 지식(0.342), 일반(0.327), 능력(0.199), 자세(0.132)의 순으로 가중치가 평가되었다.

컨설턴트 역량의 하위변수인 일반역량의 가중치는 요구사항 인지(0.433), 업무편의 제공(0.257), 전문적 방법론(0.159), 관심과 애정(0.151) 등의 순으로 나타났으며, 지식역량의 가중치는 노하우(0.561), 문제 해결을 위한 전문분야의 지식(0.249), 경영지식 일반(0.165) 등의 순으로 나타났으며, 능력역량의 가중치는 문제 진단 분석능력(0.347), 대안제시 능력(0.228), 커뮤니케이션(0.219), 프로세스 관리(0.116), 정보수집(0.089) 등의 순으로 나타났으며, 자세역량의 가중치는 기밀 유지 준수(0.382), 부가적인 대가 요구(0.219), 허위

결과 제시 수행 결과 과장 지양(0.202), 책임감 대처(0.197) 등의 순으로 나타났다.

마지막으로 조직문화 유형별 상황대응 중요도 분석 결과를 살펴보면 조직문화의 하위항목은 관계문화(1,032점), 시장문화(937점), 혁신문화(656점), 위계문화(225점)의 순으로 나타났고, 컨설팅 서비스 품질 하위항목은 대응성(5,579점), 공감성(4,770점), 혁신성(4,568점), 신뢰성(3,089점), 유형성(3,057점) 순으로 나타났으며, 컨설턴트 역량은 지식(3,900점), 능력(3,169점), 자세(2,565점), 일반(2,153점)의 순으로 나타났다.

조직문화의 하위항목에 대응되는 컨설팅서비스품질 항목에 대한 중요도를 순서대로 파악해보면 관계문화-대응성(2,008), 시장문화-대응성(1,920), 관계문화-공감성(1,880), 관계문화-혁신성(1,561), 시장문화-공감성(1,499), 시장문화-혁신성(1,402), 혁신문화-혁신성(1,253), 관계문화-유형성(1,097), 혁신문화-대응성(1,028), 관계문화-신뢰성(1,025), 혁신문화-공감성(976), 시장문화-유형성(945), 시장문화-신뢰성(881), 혁신문화-신뢰성(834), 혁신문화-유형성(661), 위계문화-대응성(623), 위계문화-공감성(415), 위계문화-유형성(354), 위계문화-혁신성(352), 위계문화-신뢰성(349)의 순으로 나타났다.

조직문화의 하위항목에 대응되는 컨설턴트 역량 항목에 대한 중요도를 순서대로 파악해보면 관계문화-지식(1,390), 시장문화-지식(1,190), 관계문화-능력(1,189), 시장문화-능력(982), 혁신문화-지식(973), 관계문화-자세(930), 시장문화-자세(842), 관계문화-일반(785), 혁신문화-능력(696), 혁신문화-일반(612), 시장문화-일반(596), 혁신문화-자세(523), 위계문화-지식(347), 위계문화-능력(302), 위계문화-자세(270), 위계문화-일반(160)순으로 나타났다.

조직문화 항목별로 컨설팅 서비스품질 중 혁신성에 대응되는 중요도는 관계문화(1,561), 시장문화(1,402), 혁신문화(1,253), 위계문화(352) 순으로 나타났고, 조직문화 항목별로 컨설팅 서비스품질 중 유형성에 대응되는 중요도는 관계문화(1,097), 시장문화(945), 혁신문화(661), 위계문화(354) 순으로 나타났고, 조직문화 항목별로 컨설팅서비스 품질 중 신뢰성에 대응되는 중요도는 관계문화(1,025), 시장문화(881), 혁신문화(834), 위계문화(349) 순으로 나타났고, 조직문화 항목별로 컨설팅서비스 품질 중 공감성에 대응되는 중요도는

관계문화(1,880), 시장문화(1,449), 혁신문화(976), 위계문화(415)의 순으로 나타났다고, 조직문화 항목별로 컨설팅서비스 품질 중 대응성에 대응되는 중요도는 관계문화(2,008), 시장문화(1,920), 혁신문화(1,028), 위계문화(623)의 순으로 나타났다.

조직문화 항목별로 컨설턴트 역량의 지식에 대응되는 중요도는 관계문화(1,390), 시장문화(1,190), 혁신문화(973), 위계문화(347)의 순으로 나타났고, 조직문화 항목별로 컨설턴트 역량의 능력에 대응되는 중요도는 관계문화(1,189), 시장문화(982), 혁신문화(696), 위계문화(302)의 순으로 나타났고, 조직문화 항목별로 컨설턴트 역량의 자세에 대응되는 중요도는 관계문화(930), 시장문화(842), 혁신문화(612), 위계문화(270)의 순으로 나타났고, 조직문화 항목별로 컨설턴트 역량의 일반에 대응되는 중요도는 관계문화(785), 시장문화(596), 혁신문화(52), 위계문화(160)의 순으로 나타났다.

5.2 연구의 시사점

조직문화에 대응되는 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량은 일정한 무게로 골고루 잘해야 하는 것이 아니라 조직문화, 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량의 요인에서 확인하였듯이 각 대응되는 요인별로 우선순위를 두어 더욱 성과가 도출될 수 있도록 유연하게 대응하여야 한다는 것을 확인하였다.

이는 컨설턴트가 대응하는 조직의 유형이 어떤 유형이냐에 따라 대응되는 우선순위의 차이가 컨설팅을 받은 기업의 조직문화 유형에 따라 대응되는 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량에 대응해서 적용하여야 한다는 것을 보여주고 있다.

이를 위해서는 컨설턴트는 우선적으로 컨설팅을 수행할 기업의 조직문화가 어떠한 유형인지를 파악하여 조직 맞춤형 역량에 대응해서 적합한 역량 및 서비스 품질을 제공할 수 있는 능력이 요구된다고 할 수 있을 것이다. 또한, 시의적절하게 컨설턴트 역량 및 컨설팅 서비스품질 요인을 적용함으로써 더욱 효율적이고 효과적인 컨설팅을 수행할 것이라 유추해 볼 수 있다.

5.3 연구의 한계점 및 방향

본 연구는 조직문화가 컨설팅 만족도 및 경영성과에 미치는 영향에 대하여 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량을 매개로 컨설팅 이해도 및 컨설팅 참여도를 조절로 회기분석을 통하여 유의성을 검증하였고, 조절된 매개효과에 대하여 가설검정을 통해 유의성을 확인하였다. 조직문화, 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량의 중요도 우선순위를 파악함으로써 컨설턴트가 어느 부문에 중점을 두어야 하는지에 대하여 인지하게 되었으나, 본 연구의 의미성 및 효과성 및 적합성을 더욱 높이기 위해서는 각각의 요인에 대한 선호도 및 조직문화 각 요인에 대응되는 컨설팅 서비스품질 및 컨설턴트 역량 등에 대한 세부적인 대응도를 통해 좀 더 세밀한 연구를 한다면 의미를 더해 줄 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 강영규. (2011). 중소기업의 조직문화를 기반으로 한 사내기업가정신이 전략 지향성에 미치는 영향. 미간행 박사학위 논문, 숭실대학교 대학원.
- 강태희, 차희원. (2010). 기업문화의 유형이 기업 명성에 미치는 영향. 『한국 언론학보』, 54(1), 205-227.
- 강홍구. (2001). 조직문화가 조직 유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 『한국 사회복지학학회』, 47, 7-33.
- 고길곤, 이경전. (2001). AHP에서의 응답 일관성 모수의 통계적 특성과 활용 방안. 『한국경영과학회지』, 61(4). 한국경영과학회
- 고길곤, 하혜영. (2008). 정책학 연구에서 AHP 분석기법의 적용과 활용, 『한국정책학회보』, 17(1). 한국정책학회.
- 곽병호. (2007). AHP 의사결정 방법에서 양방향 순위도출방법을 이용한 쌍대 비교의 일관성 검증, 한양대학교 대학원 산업공학석사 논문
- 김의연, 주재현, 신동석. (2015). 종합병원 행정직원의 조직문화 인식이 정서적 몰입에 미치는 영향: 설립유형과 고용형태별 비교분석. 『국가정책 연구』, 29(4), 137-165.
- 김인용. (2014). 의료기관 조직문화와 서비스 및 고객 지향성이 경영성과에 미치는 영향. 미간행 박사학위 논문. 호서대학교 벤처전문대학원.
- 김태성. (2003). 상황 변수와 정보시스템의 특성 간 적합도가 병원정보시스템 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 원광대학교 박사학위 논문.
- 박경희. (1999). 서비스품질이 고객 충성도에 미치는 영향과 매개 변수의 역할: 한식당을 중심으로. 세종대학교 박사학위 논문.
- 박범석. (2015). IPA를 이용한 컨설턴트 역량 분석 : 컨설턴트와 클라이언트의 인식 차이를 중심으로. 한성대학교 대학원. 석사학위 논문.
- 박범석. (2018). 컨설팅에 대한 이해도 및 참여도의 차이에 따라 서비스품질

- 이 컨설팅 만족도에 미치는 영향에 관한 연구. 한국융합학회논문. 9(4). 233-240.
- 박영강. (2011). 지방정부 예산의 우선순위 분석, 『한국 지방정부 학회 동계 학술대회 자료집』.
- 박홍윤. (2014). 『조직문화 기업문화』. 서울 : 유페이퍼.
- 손현종. (2008). 한· 중 특급호텔 총지배인의 리더십, 조직문화 및 조직 효과성의 비교연구. 제주대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 신동주, 유연우. (2012). 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질과 컨설팅 성과에 미치는 영향. 디지털융복합연구, 10(4), 63-78.
- 엄금옥. (2012). SERVQUAL을 활용한 서비스품질 측정 및 개선을 위한 실증 분석. 상지대학교 대학원 석사학위 논문
- 윤재곤. (1996). AHP 기법의 적용 효과 및 한계점에 관한 연구, 『한국경영과학회』, 21(3).
- 이광수. (2012). 조직문화가 변혁적 리더십과 조직 효과성에 미치는 영향 : 성남시 행정기관을 중심으로. 미간행 박사학위 논문. 가천대학교 대학원.
- 이유재. (2000). 『고객만족 연구에 관한 종합적 고찰』.
- 이유재, 이준엽. (2001). 서비스품질의 측정과 기대효과에 대한 재고찰: KS-SQI 모형의 개발과 적용. 마케팅 연구, 16(1), 1-26.
- 이유재. (2008). 『서비스 마케팅』, 제 4 판, 학현사.
- 이유재, 라선아. (2006). 한국기업의 서비스품질 평가제도 변천 과정. 서울대학교 출판부.
- 이일현. (2014). 『EasyFlow 회귀분석』. 서울:한나래.
- 이재은. (2008). 조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향. 『한국정책논집』 제8권, 60-80.
- 이창효. (2000). 『집단의사 결정론』. 서울: 세종출판사
- 임성욱. (2006). SEVRPERF 와 PCSI 지수의 결합모형에 관한 연구. 『한국산업경영시스템학회 학술대회』, 250-258.
- 임은선. (2006). 계층분석과정(AHP)-선택의 기로에서 합리적으로 판단하기,

『국토연구』 4월호.

조성일. (2010). 공공 체육시설관리 조직문화 및 조직환경이 서비스지향성과 고객 지향성에 미치는 영향. 미간행 박사학위 논문. 건국대학교 대학원.

조운익. (2010). 중소기업 컨설팅의 서비스품질과 만족도 분석 : 중소기업 협업컨설팅을 중심으로. 한성대학교 대학원 석사학위 논문.

조재룡. (2011). 중소기업 경영 컨설팅을 위한 전사적 프로세스 평가모델 개발. 대구대학교 대학원. 박사 학위 논문.

주재현. (2015). 종합병원 행정직원의 조직문화 인식이 정서적 몰입에 미치는 영향에 관한 연구. 명지대학교 대학원. 미간행 박사학위 논문.

주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로.

주재엽. (2017). 조직문화와 조직 공정성이 조직성과에 미치는 영향. 한양대학교 대학원. 박사학위 논문

한봉주. (2010). 조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로. 미간행 박사학위 논문. 서울산업대학교 IT 정책전문대학원.

한우. (2017). 『현대 리더십의 문화적 특성에 기반을 둔 리더십 교육 발전방안 연구』. 고려대학교 대학원.

한주희, 황원일, 박석구. (1997). 조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구. 『인사·조직연구』, 5(2): 95-134.

함봉균, 이종주. (2008). 호텔기업 최고경영자의 리더십이 조직문화와 직무 안정성에 미치는 영향. 『문화관광연구』, 10(2), 113-125.

황성철. (2003). 사회복지관 조직문화와 사회복지사 임파워먼트. 『한국사회복지 행정학』, (9), 113-135.

2. 국외문헌

- Algozzine, B., Christenson, S., Ysseldyke, J. (1982). *Probabilities associated with the referral to placement process*. Teacher Education and Special Education, 5(3), 19–23.
- Allaire, Y., Firsirotu, M. E. (1984). *Theories of organizational culture*. Organization studies, 5(3), 193–226.
- Ashkanasy, N.M., Broabfoot, L.E. & Falkus, S. (2000). *Questionnaire measures of organizational culture*. In N.M. Ashkanasy, C.P. Wilderom & M.F. Peterson (Eds.) Handbook of organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barki, H., and Hartwick, J. (1989). *Rethinking the Concept of User Involvement*. MIS Quarterly, March 1989, pp. 52–63.
- Barley, S. R. (1983). *Semiotics and the study of occupational and organizational cultures*. Administrative Science Quarterly, 393–413.
- Barnard, C. I. (1946). *Functions and pathology of status systems in formal organizations*. Bobbs–Merrill, College Division.
- Barnard, C. I. (1946). *Functions and pathology of status systems in formal organizations*. Bobbs–Merrill, College Division.
- Barney, J. B. (1986). *Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?*. Academy of management review, 11(3), 656–665.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). *The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations*. J. of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No. 6, 1173–1182.
- Beyer, J. Trice, M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beom–Seok Park. (2018). *A study on the effect of consulting service*

- quality focused on the moderating effects on consultant competence on consulting satisfaction*. International Journal of Pure and Applied Mathematics, Volume 118 No. 19 2018, 2795–2816.
- Beom-Seok Park. (2018). *A study on the influence of organizational culture on the business performance of the company focused on the consultant capability*. International Journal of Pure and Applied Mathematics, Volume 118 No. 19 2018, 2771–2793.
- Blanchard, K. H., Zigarmi, D., Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Thorough Situational Leadership*. Huang Chia Book Company.
- Brady, M. K., & Cronin Jr, J. J. (2001). *Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach*. Journal of marketing, 65(3), 34–49.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A. (1983). *Models of the organizational life cycle: Applications to higher education*. The Review of Higher Education, 6(4), 269–299.
- Carman, J. M. (1990). *Consumer perceptions of service quality: an assessment of T*. Journal of retailing, 66(1), 33.
- Chandler, M. J. (1977). *Social cognition*. In Knowledge and development (pp. 93–147). Springer US.
- Churchman, C. W., and Schainblatt, A. H. (1967). *On Mutual Understanding*. Management Science (12:2), pp. B40–B42.
- Churchman, C. W., and Schainblatt, A. H. (1965). *The Researcher and the Manager: A Dialectic of Implementation*. Management Science (11:4), February. pp. B69–B86.
- Cooke, R. A., Rousseau, D. M. (1988). *Behavioral norms and*

- expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture.* Group & Organization Studies, 13(3), 245–273.
- Cronin Jr, J. J., Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55–68.
- Curtis, M. J., Meyers, J. (1988). *Consultation: A foundation for alternative services in the schools.* Alternative educational delivery systems: Enhancing instructional options for all students, 35–48.
- Dabholkar, P. A. (1995). *A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality.* ACR North American Advances.
- De Vries, M. F. K., Miller, D. (1986). *Personality, culture, and organization.* Academy of Management Review, 11(2), 266–279.
- Delone, W. H. (1988). *Determinants of Success for Computer Usage in Small Business.* MIS Quarterly, March 1988, pp. 51–61.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness.* John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness.* Organization science, 6(2), 204–223.
- Dyer, J.S.,(1990). *Remarks om the analytic hierarchy process.* Management Science. 36(3):249–258.
- Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms.* Jossey–Bass.
- Gable, G. G. (1994). *Integrating case study and survey research methods: an example in information systems.* European journal of information systems, 3(2), 112–126.
- Gable, G. G. (1991). *Consultant Engagement for First Time Computerization: A Pro–Active Client Role in Small Enterprises,* Information & Management (20). pp. 83–93.
- Gable, G. G. (1994). *Integrating Case Study and Survey Research*

- Methods: An Example in Information Systems*. European Journal of Information Systems (3:2). pp. 112–126.
- Gable, G. G., and Raman, K. S. (1992). *Government Initiatives for I.T. Adoption in Small Businesses: Experiences of the Singapore Small Enterprise Computerization Program*,[†] Journal of Strategic Information Systems (1:1). pp. 68–93.
- Gable, G. G., Scott, J., and Davenport, T. (1998). *Cooperative EWS Life–Cycle Knowledge Management*,[†] *Proceedings of the Ninth Australasian Conference on Information Systems*. Sydney, Australia. pp. 227–240.
- Gable, G. G., and Sharp, J. A. (1992). *Outsourcing Assistance with Computer System Selection: A Success Factors Model*. Proceedings of The 1992 Hawaii International Conference on Systems Science (Volume 3), IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA, January 1992, pp. 566–577.
- Giddens, A. (1979). *Central problems in social theory: Action, structure, and contradiction in social analysis*. (Vol. 241). Univ of California Press.
- Garvin, D. A. (1987). *Computing on the 8 dimensions of quality*. Harvard Business Review, 65(6), 101–109.
- Gronroos, C. (1978). *A service–orientated approach to marketing of services*. European Journal of marketing, 12(8), 588–601.
- Gronroos, C. (1984). *A Service Quality Model and Its Marketing Implications*. European Journal of Marketing, 18(4). 36–44,
- Harker, P.T. (1987). *Incomplete pair wise comparisons in the analytic hierarchy process*. Mathematical Modeling, 9(11):837–848.
- Harker, P.T. and Vargas, L.G. (1987) *Theory of Ratio Scale Estimation: Saaty's Analytic Hierarchy Proces.s*. Management Science, 33(11):1383–1403.

- Harris, S. G., & Sutton, R. I. (1986). *Functions of parting ceremonies in dying organizations*. *Academy of Management journal*, 29(1), 5–30.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). *Corporate culture and performance*. *Business Review*. Vol, 2, 83–93.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequence. International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park.
- Hofstede, G. (1980). *Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad*. *Organizational dynamics*, 9(1), 42–63.
- Hofstede, G, Neuijen, B, Ohayv, D. D, & Sanders, G. (1990). *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative science quarterly*, 286–316.
- Hotelling, H. (1933). *Analysis of a complex of statistical variables into principal components*. *Journal of educational psychology*, 24(6), 417.
- Jaques, H. E. H. E. (1951). *How to know the beetles: pictured-keys for identifying many of the beetles which are most frequently seen, with aids for their study and with other helpful features*. (No. Sirsi) i9780697048301).
- Jermier, J. M, Slocum Jr, J. W, Fry, L. W, & Gaines, J. (1991). *Organizational subcultures in a soft bureaucracy: Resistance behind the myth and facade of an official culture*. *Organization science*, 2(2), 170–194.
- Keesing, R. M. (1974). *Theories of culture*. *Annual review of anthropology*, 3(1), 73–97.
- Kilmann, R. H. (1984). *Beyond the quick: Managing five tracks to organizational success*. Beard Books.
- Knitzer, J, & Olson, L. (1982). *Unclaimed children: The failure of public*

- responsibility to children and adolescents in need of mental health services.
- Kolb, D. A, and Frohman, A. L. (1970). *An Organization Development Approach to Consulting*. Sloan Management Review (12). pp. 51–65.
- Kotler, P. J.& Keller, K. L. (2003). *Marketing Management*. Prentice Hall International, Inc, 11th Ed.
- Lees, J. D, and Lees, D. D. (1987). *Realities of Small Business Information System Implementation*. Journal of Systems Management January 1987, pp. 6–13.
- Lehtinen, U, & Lehtinen, J. R. (1982). *Service quality: a study of quality dimensions*. Service Management Institute.
- Lewin, A. Y, & Minton, J. W. (1986). *Determining organizational effectiveness: Another look*. and an agenda for research. Management science, 32(5), 514–538.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and values*.
- Llosa, S., Chandon, J. L, Orsingher, C. (1998). *An empirical study of SERVQUAL's dimensionality*. Service Industries Journal, 18(2), 16–44.
- Lucas Jr, H. C, and Plimpton, R. B. (1972). *Technological Consulting in a Grass Roots, Action Oriented Organization*. Sloan Management Review (14:1), Fall 1972, pp. 17–36.
- Martin, J, & Siehl, C. (1983). *Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis*. Organizational dynamics, 12(2), 52–64.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society*. (Vol. 111). University of Chicago Press.: Chicago.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). University of Chicago Press.: Chicago.
- Miller, G. A. (1956). *The Magical Number Seven, Plus or Minus Two* :

- Some Limits on Our Capacity for Processing Information.* Psychological Review Vol. 101(2):343–352.
- Oliver, R. L, Rust, R. T, & Varki, S. (1997). *Customer delight: foundations, findings, and managerial insight.* Journal of retailing, 73(3), 311–336.
- O'Reilly, C. (1989). *Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations.* California management review, 31(4), 9–25.
- O'Reilly, C. A, Chatman, J, & Caldwell, D. F. (1991). *People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit.* Academy of management journal, 34(3), 487–516.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective.* Dorsey Press.
- Ouchi, W. G, & Wilkins, A. L. (1985). *Organizational culture.* Annual review of sociology, 11(1), 457–483.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. A, Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and it's implications for future research.* Journal of Marketing, 49(4), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A, & Berry, L. L. (1998). *Alternative scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria.* In Hand buch Dienstleistungs management (pp. 449–482). Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Peters, T. & Waterman, R. Jr. (1982). *In Search of Excellence.* New York: Random House.
- Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizational cultures.* Administrative science quarterly, 24(4), 570–581.
- Quinn, R. E, & Rohrbaugh, J. (1983). *A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational*

- analysis*. Management science, 29(3), 363–377.
- Quinn, Robert E. & Spreitzer, Gretchen M. (1991). *The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life*. Research in Organizational Change and Development. 5: 115–142.
- Radcliffe–Brown, A. R, Evans–Pritchard, E. E, & EGAN, F. (1952). *Structure and Function in Primitive Society*. Essays and Addresses.
- Repp, A. C, Singh, N. N, Karsh, K. G., & Deitz, D. E. D. (1991). *Ecobehavioural analysis of stereotypic and adaptive behaviours: Activities as setting events*. Journal of Intellectual Disability Research, 35(5), 413–429.
- Riley, P. (1983). *A structurationist account of political culture*. Administrative Science Quarterly, 414–437.
- Rohlen, T. P. (1974). *For harmony and strength*. Berkeley. Cal.: University of California Press.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty–first century*. Greenwood Publishing Group.
- Saaty, T. L, and Vargas, L. G, and Wendel, R. E.,(1983) *Assessing attribute eights by rations*. Omega,11(1):9–13.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York : McGraw–Hill.
- Saaty, T. L. (1990). *How to make a decision : The Analytic Hierarchy Process*. European Journal of Operational Research48:9–26.
- Saaty,T.L. (2004). *Network analysis of decision, Joong Keun Tae Translation*, Seoul : Dong Hyun Publishing Co.
- Saffold, G. S. (1988). *Culture traits, strength, and organizational performance*: Moving beyond “strong” culture. Academy of management review, 13(4), 546–558.
- Saxe, L., Cross, T, & Silverman, N. (1988). *Children's mental health*:

- The gap between what we know and what we do.* American Psychologist, 43(10), 800.
- Schall, M. S. (1983). *A communication-rules approach to organizational culture.* Administrative science quarterly, 557–581.
- Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture.* Organizational dynamics, 12(1), 13–28.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view.* San Francisco.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture.* 45(2), p. 109. American Psychological Association.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture.* Pfeiffer.
- Siehl, C. (1985). *Culture and related corporate realities*, by Vijay Sathe. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., : 376–378.
- Siehl, C., & Martin, J. (1988). *Organizational culture: A key to financial performance.* Graduate School of Business, Stanford University.
- Smirich, L. (1983). *Studying organizations as cultures.* In G. Morgan (Ed.) Beyond method: strategies for social research. London: Sage Publications.
- Spearman, C. (1904). *The proof and measurement of association between two things.* The American journal of psychology, 15(1), 72–101.
- Teas, R. K. (1993). *Expectations, performance evaluation, and consumers' perceptions of quality.* The journal of marketing, 18–34.
- Tilles, S. (1961). *Understanding the Consultant's Role,* Harvard Business Review, November–December 1961, pp. 87–99.
- Turner, A. N. (1982). *Consulting Is More Than Giving Advice,* Harvard Business Review, September–October 1982, pp. 120–129.
- Van Maanen, J. (1979). *The fact of fiction in organizational ethnography.*

- Administrative science quarterly, 24(4), 539–550.
- Van Maanen, J, & Barley, S. R. (1984). *Occupational communities: Culture and control in organizations*. In BM Staw & LL Cummings (Eds), Research in organizational behavior.
- Weber, M. (1930). *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. (p. 44). London: Allen & Unwin.
- Westney, D. E. (1987): *Imitation and Innovation*, The transfer of Western Organizational Patterns to Meiji Japan, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Westney, D. E. (1993). *Institutionalization theory and the multinational corporation*. In Organization theory and the multinational corporation (pp. 53–76). Palgrave Macmillan UK.
- Whyte, W. F. (1949). *The social structure of the restaurant*. American journal of sociology, 54(4), 302–310.
- Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). *Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance*. Administrative science quarterly, 468–481.
- Ysseldyke, J. E, Algozzine, B., Richey, L, & Graden, J. (1982). *Declaring students eligible for learning disability services: Why bother with the data*. Learning Disability Quarterly, 5(1), 37–44.
- Zammuto, R. F, & Krakower, J. Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organizational culture*. (pp. 83–114). JAI Press Inc.
- Zeithaml, V. A, Parasuraman, A, & Berry, L. L. (1985). *Problems and strategies in services marketing*. The Journal of Marketing, 33–46.

부 록

설 문 지

ID			
----	--	--	--

안녕하십니까?

귀사의 일익 번창하심을 기원합니다.

저는 한성대학교 스마트컨설팅대학원 박사 과정에 재학 중인 학생입니다. 바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내어 본 설문조사에 응답해 주셔서 감사합니다. 본 설문의 목적은 ‘전략적 의사결정 기법(AHP)을 활용한 조직문화에 대응하는 컨설턴트 역량에 관한 연구’를 수행하기 위한 것입니다.

귀하께서 응답해 주신 설문을 통해 본 연구의 목적이 달성된다면, 우리나라 컨설팅 서비스품질이 향상되고 발전하는 데 크게 이바지할 것으로 기대됩니다.

귀하께서 응답하신 설문 내용은 본 연구의 자료로만 사용될 뿐 다른 어떤 용도로도 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 설문에 궁금한 점이나 불편한 사항이 있으시면 연락해 주시기 바랍니다.

성심성의껏 답변해 드리겠습니다.

다시 한번 귀하의 협조에 감사드립니다.

조사 소속 기관 : 한성대학교 스마트컨설팅 대학원

담 당 연 구 원 : 박범석(tenbyten@paran.com)

문1. 조직문화에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변표시란에 √마크로 표시하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③ 보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다

설 문 내 용			답변표시란				
A1	혁신 문화	1. 변화와 새로운 시도 장려	①	②	③	④	⑤
A2		2. 새로운 아이디어와 발상에 대한 보상	①	②	③	④	⑤
A3		3. 성실한 사람보다 창의적인 사람으로 대우	①	②	③	④	⑤
A4		4. 새로운 아이디어를 통한 성장 중시	①	②	③	④	⑤
A5		5. 매우 역동적인 분위기	①	②	③	④	⑤
B1	관계 문화	1. 가족 같은 분위기	①	②	③	④	⑤
B2		2. 인화단결과 일체감 중시	①	②	③	④	⑤
B3		3. 팀워크 중요시	①	②	③	④	⑤
B4		4. 정보공유	①	②	③	④	⑤
B5		5. 직원들의 사기 중시	①	②	③	④	⑤
C1	위계 문화	1. 공식적인 절차, 규칙 및 방침 중시	①	②	③	④	⑤
C2		2. 의사전달과 정보흐름 하향식	①	②	③	④	⑤
C3		3. 서열의식 강조하는 조직분위기	①	②	③	④	⑤
C4		4. 안정성과 영속성 강조	①	②	③	④	⑤
D1	시장 문화	1. 경쟁적 분위기와 성과달성 강조	①	②	③	④	⑤
D2		2. 전문지식과 능력 중요시	①	②	③	④	⑤
D3		3. 직무수행 능력과 실적 중심 평가	①	②	③	④	⑤
D4		4. 목표 달성 중요시	①	②	③	④	⑤
D5		5. 성과지향 및 성취지향 공유	①	②	③	④	⑤

문1-1. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (조직 문화)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같 다		약간 중요		중요		매우 중요		절대 중요	상황(B)
혁신문화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	관계문화
혁신문화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	위계문화
혁신문화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	시장문화
관계문화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	위계문화
관계문화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	시장문화
위계문화	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	시장문화

문1-2. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (혁신 문화)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같 다		약간 중요		중요		매우 중요	절대 중요	상황(B)	
변화 및 새로운 시도 장려	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	아이디어 보상
변화 및 새로운 시도 장려	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	창의적인 사람대우
변화 및 새로운 시도 장려	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	신규 아이디어 성장 중시
변화 및 새로운 시도 장려	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	역동적인 분위기
아이디어 보상	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	창의적인 사람대우
아이디어 보상	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	신규 아이디어 성장 중시
아이디어 보상	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	역동적인 분위기
창의적인 사람대우	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	신규 아이디어 성장 중시
창의적인 사람대우	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	역동적인 분위기
신규 아이디어 성장 중시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	역동적인 분위기

문1-3. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (관계 문화)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같다		약간중요		중요		매우중요		절대중요	상황(B)
가족 같은 분위기	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	인화단결과 일체감 중시
가족 같은 분위기	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	팀워크 중시
가족 같은 분위기	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보공유
가족 같은 분위기	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	직원들의 사기중시
인화단결과 일체감 중시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	팀워크 중시
인화단결과 일체감 중시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보공유
인화단결과 일체감 중시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	직원들의 사기중시
팀워크 중시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보공유
팀워크 중시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	직원들의 사기중시
정보공유	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	직원들의 사기중시

문1-4. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (위계 문화)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같다		약간중요		중요		매우중요		절대중요	상황(B)
공식적인 절차, 규칙 방침 중시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	의사전달과 정보흐름 하향식
공식적인 절차, 규칙 방침 중시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	서열강조 조직분위기
공식적인 절차, 규칙 방침 중시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	안정성과 영속성 강조
의사전달과 정보흐름 하향식	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	서열강조 조직분위기
의사전달과 정보흐름 하향식	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	안정성과 영속성 강조
서열강조 조직분위기	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	안정성과 영속성 강조

문1-5. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (시장문화)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같 다		약간 중요		중요		매우 중요	절대 중요	상황(B)	
경쟁적 분위기와 성과달성 강조	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	전문지식 과 능력 중요 시
경쟁적 분위기와 성과달성 강조	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	직무수행 능력과 실적 중심 평가
경쟁적 분위기와 성과달성 강조	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	목표달성 중요 시
경쟁적 분위기와 성과달성 강조	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	성과지향 및 성취지향 공유
전문지식과 능력 중요 시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	직무수행 능력과 실적 중심 평가
전문지식과 능력 중요 시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	목표달성 중요 시
전문지식과 능력 중요 시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	성과지향 및 성취지향 공유
직무수행 능력과 실적 중심 평가	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	목표달성 중요 시
직무수행 능력과 실적 중심 평가	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	성과지향 및 성취지향 공유
목표달성 중요 시	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	성과지향 및 성취지향 공유

문2. 컨설팅 서비스품질 특성에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변표시란에 √마크로 표시하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③ 보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다

설 문 내 용		답변표시란					
E1	신뢰성	컨설팅 수행 일정을 계획대로 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
E2		귀사가 원하는 결과물을 도출해 주었다.	①	②	③	④	⑤
E3		제공하는 정보나 지식에 일관성과 정확성이 있었다.	①	②	③	④	⑤
E4		귀사의 정보나 기업 비밀을 잘 지키고 유지해 주었다	①	②	③	④	⑤
E5		귀사의 문제에 관해 관심을 보이고 해결해 주었다.	①	②	③	④	⑤
F1	확신성	안심하고 컨설팅 수행업무를 맡길 수 있었다.	①	②	③	④	⑤
F2		전문분야의 지식을 가지고 있는 전문가로서의 실력에 믿음이 갔다.	①	②	③	④	⑤
F3		안정적인 과제 운영과 성과에 대한 확신이 들었다.	①	②	③	④	⑤
F4		귀사가 안심하고 거래할 수 있도록 안전장치를 확보하고 있다.	①	②	③	④	⑤
F5		컨설팅트는 예의가 바르고 공손하였다.	①	②	③	④	⑤
G1	유형성	컨설팅 수행 시 최신 컨설팅 도구와 기법을 사용하였다.	①	②	③	④	⑤
G2		컨설팅의 내용에 맞는 양질의 데이터와 자료를 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
G3		컨설팅트의 용모와 복장은 단정하고 깔끔하였다.	①	②	③	④	⑤
G4		컨설팅 업무에 적합한 시설과 분위기를 갖추었다.	①	②	③	④	⑤
G5		컨설팅트는 성실하고 친절했다.	①	②	③	④	⑤
H1	공감성	귀사가 필요로 하는 부분을 정확하게 이해하였다	①	②	③	④	⑤
H2		귀사에 개별적인 관심과 인간적인 배려를 해 주었다.	①	②	③	④	⑤
H3		귀사의 필요성과 요구를 적극적으로 파악하고 인지해 주었다.	①	②	③	④	⑤
H4		컨설팅트는 고객의 이익을 진심으로 생각해 주었다.	①	②	③	④	⑤
H5		컨설팅트는 고객의 업무시간에 맞추어 주었다	①	②	③	④	⑤
I1	대응성	컨설팅 진행 상황을 잘 알 수 있게 수시로 설명하였다.	①	②	③	④	⑤
I2		귀사의 요구가 있을 때 우선적이고 신속하게 응대해 주었다.	①	②	③	④	⑤
I3		컨설팅 결과물 제공 시점을 정확하게 알려 주었다.	①	②	③	④	⑤
I4		유관내용에 대해 지속해서 의지하고 도움을 받을 수 있었다.	①	②	③	④	⑤
I5		컨설팅트는 자발적으로 귀사에 도움을 주었다.	①	②	③	④	⑤

문2-1. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (컨설팅 서비스 품질)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같 다		약간 중요		중요		매우 중요	절대 중요	상황(B)	
신뢰성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	혁신성
신뢰성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	유형성
신뢰성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	공감성
신뢰성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	대응성
혁신성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	유형성
혁신성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	공감성
혁신성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	대응성
유형성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	공감성
유형성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	대응성
공감성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	대응성

문2-2. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (신뢰성)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같다		약간중요		중요		매우중요		절대중요	상황(B)
일정계획 준수	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	원하는 결과 도출
일정계획 준수	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보지식 일관성 정확성
일정계획 준수	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보 및 기업비밀 유지
일정계획 준수	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	문제 해결
원하는 결과 도출	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보지식 일관성 정확성
원하는 결과 도출	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보 및 기업비밀 유지
원하는 결과 도출	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	문제 해결
정보지식 일관성 정확성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보 및 기업비밀 유지
정보지식 일관성 정확성	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	문제 해결
정보 및 기업비밀 유지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	문제 해결

문2-3. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (확신성)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같 다		약간 중요		중요		매우 중요		절대 중요	상황(B)
안심하고 컨설팅 의뢰	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	전문가 실력믿음
안심하고 컨설팅 의뢰	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	안정적인 프로젝트 성과확신
안심하고 컨설팅 의뢰	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	안심거래 안전장치
안심하고 컨설팅 의뢰	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설턴트 예의바름
전문가 실력믿음	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	안정적인 프로젝트 성과확신
전문가 실력믿음	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	안심거래 안전장치
전문가 실력믿음	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설턴트 예의바름
안정적인 프로젝트 성과확신	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	안심거래 안전장치
안정적인 프로젝트 성과확신	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설턴트 예의바름
안심거래 안전장치	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설턴트 예의바름

문2-4. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (유형성)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같 다		약간 중요		중요		매우 중요	절대 중요	상황(B)	
최신컨설팅 도구 기법사용	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	양질의 데이터 제공
최신컨설팅 도구 기법사용	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	용모복장 단정
최신컨설팅 도구 기법사용	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅에 적합한 시설과 분위기
최신컨설팅 도구 기법사용	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅트 친절성실
양질의 데이터 제공	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	용모복장 단정
양질의 데이터 제공	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅에 적합한 시설과 분위기
양질의 데이터 제공	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅트 친절성실
용모복장단 정	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅에 적합한 시설과 분위기
용모복장단 정	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅트 친절성실
컨설팅에 적합한 시설과 분위기	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅트 친절성실

문2-5. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (공감성)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같 다		약간 중요		중요		매우 중요	절대 중요	상황(B)	
기업 필요부분 정확하게 이해	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	개별적인 관심 인간적인 배려
기업 필요부분 정확하게 이해	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 요구 적극적 파악 인지
기업 필요부분 정확하게 이해	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 이익 생각 진심
기업 필요부분 정확하게 이해	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 업무시간 맞춤
개별적인 관심 인간적인 배려	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 요구 적극적 파악 인지
개별적인 관심 인간적인 배려	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 이익 생각 진심
개별적인 관심 인간적인 배려	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 업무시간 맞춤
고객 요구 적극적 파악 인지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 이익 생각 진심
고객 요구 적극적 파악 인지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 업무시간 맞춤
고객 이익 생각 진심	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 업무시간 맞춤

문2-6. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (대응성)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같 다		약간 중요		중요		매우 중요	절대 중요	상황(B)	
진행 상황 수시 설명	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	고객 요구 우선적 신속응대
진행 상황 수시 설명	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅 결과물 제공시기 고지
진행 상황 수시 설명	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	유관 내용 지속 도움
진행 상황 수시 설명	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅 자발적 도움 제공
고객 요구 우선적 신속응대	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅 결과물 제공시기 고지
고객 요구 우선적 신속응대	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	유관 내용 지속 도움
고객 요구 우선적 신속응대	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅 자발적 도움 제공
컨설팅 결과물 제공시기 고지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	유관 내용 지속 도움
컨설팅 결과물 제공시기 고지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅 자발적 도움 제공
유관 내용 지속 도움	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	컨설팅 자발적 도움 제공

문3. 귀사가 직전에 컨설팅을 받았던 컨설턴트에 관한 평가항목입니다.

※ 아래 **답변표시란**에 √마크로 표시하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③ 보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다

		설 문 내 용	답변표시란				
J1	일반	컨설턴트는 귀사의 요구사항이 무엇인지 정확히 알고 있었다.	①	②	③	④	⑤
J2		컨설턴트는 귀사의 문제에 관심과 애정을 가지고 접근하였다.	①	②	③	④	⑤
J3		컨설턴트는 귀사의 업무시간과 상담스케줄에 맞춰 편의를 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
J4		컨설턴트는 해당프로젝트에 대한 전문적인 방법론을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
K1	지식	컨설팅 수행에 필요한 의사 소통 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
K2		문제를 진단하고 분석할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
K3		문제분석과 진단결과에 대한 대안제시능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
L1	능력	전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
L2		관련 문제에 대한 정보수집능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
L3		컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
L4		문제해결을 위한 전문분야의 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
L5		컨설팅 수행경험으로부터 얻은 노하우를 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
M1	자세	컨설팅과정에서 습득한 기업의 기밀유지 서약을 잘 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
M2		허위결과를 제시하거나 수행결과를 과장하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
M3		컨설팅과정에서 발생하는 일들에 대해 책임있게 대처하였다	①	②	③	④	⑤
M4		계약서에 명기된 사항외의 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다.	①	②	③	④	⑤

문3-1. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (컨설턴트 역량)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대 중요		매우 중요		중요		약간 중요		같 다		약간 중요		중요		매우 중요		절대 중요	상황(B)
일반	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	지식
일반	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	능력
일반	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	자세
지식	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	능력
지식	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	자세
능력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	자세

문3-2. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (일반 역량)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같다		약간중요		중요		매우중요		절대중요	상황(B)
요구사항 인지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	업무편의 제공
요구사항 인지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	관심과 애정
요구사항 인지	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	전문적 방법론
업무편의 제공	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	관심과 애정
업무편의 제공	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	전문적 방법론
관심과 애정	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	전문적 방법론

문3-3. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (지식 역량)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같다		약간중요		중요		매우중요		절대중요	상황(B)
노하우	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	경영일반 지식
노하우	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	문제 해결을 위한 전문분야의 지식
경영일반 지식	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	문제 해결을 위한 전문분야의 지식

문3-4. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (능력 역량)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같다		약간중요		중요		매우중요		절대중요	상황(B)
문제진단 분석능력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	커뮤니케이션
문제진단 분석능력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	대안제시 능력
문제진단 분석능력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	프로세스 관리
문제진단 분석능력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보수집
커뮤니케이션	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	대안제시 능력
커뮤니케이션	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	프로세스 관리
커뮤니케이션	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보수집
대안제시 능력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	프로세스 관리
대안제시 능력	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보수집
프로세스 관리	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	정보수집

문3-5. 제시한 두 부문(A,B) 중 어느 부문이 얼마만큼 중요하다고 생각하십니까? (자세 역량)

※ 아래 생각하시는 란에 √마크로 표시하여 주십시오.

상황(A)	절대중요		매우중요		중요		약간중요		같다		약간중요		중요		매우중요		절대중요	상황(B)
부가적인 대가 요구	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	기밀유지 준수
부가적인 대가 요구	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	허위결과 제시 수행결과 과장 지양
부가적인 대가 요구	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	책임감 대처
기밀유지 준수	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	허위결과 제시 수행결과 과장 지양
기밀유지 준수	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	책임감 대처
허위결과 제시 수행결과 과장 지양	⑨	⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	책임감 대처

문4. 귀사가 수행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 컨설팅 이해도에 관한 평가 항목입니다.

※ 아래 **답변표시란**에 √마크로 표시하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

		설 문 내 용		답변표시란				
N1		목표변수	일정(요구되는 시간)	①	②	③	④	⑤
N2			중요성(절박함, 중요성)	①	②	③	④	⑤
N3			복잡성(난이도, 복잡도)	①	②	③	④	⑤
N4			유일성(신규, 유사)	①	②	③	④	⑤
O1	컨설팅 이해도	상황변수	과제 이해(난이도, 중요도)	①	②	③	④	⑤
O2			기업 이해(자발적, 다양성)	①	②	③	④	⑤
O3			일정 준수	①	②	③	④	⑤
O4			상황 변화(안정, 변화)	①	②	③	④	⑤
O5			기대(기준, 갈등, 협조, 도움)	①	②	③	④	⑤
O6			성과(목표 성취, 성장, 기회)	①	②	③	④	⑤
P1		컨설턴트 변수	능력(도구와 기법)	①	②	③	④	⑤
P2			의욕	①	②	③	④	⑤
P3			개인성향	①	②	③	④	⑤
P4			커뮤니케이션	①	②	③	④	⑤
Q1		기업변수	능력(지식, 기술)	①	②	③	④	⑤
Q2			의욕(도전, 자신감)	①	②	③	④	⑤
Q3			욕구(동기유발, 성향)	①	②	③	④	⑤
Q4			책임감	①	②	③	④	⑤

문5. 귀사가 수행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 컨설팅 참여도에 관한 평가 항목입니다.

※ 아래 **답변표시란**에 √마크로 표시하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③ 보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다.

설 문 내 용			답변표시란				
R1	컨설팅 참여도	컨설팅 수행과정 중 최고 경영층의 관심과 지원이 있었다.	①	②	③	④	⑤
R2		성공적인 컨설팅 수행을 위해 전담조직이 구성되었다.	①	②	③	④	⑤
R3		컨설팅 수행과정과 산출물에 대한 전반적인 이해도는 높았다.	①	②	③	④	⑤
R4		컨설팅 수행과정 중 조직 구성원들의 협조와 지원이 잘 이루어졌다.	①	②	③	④	⑤
R5		컨설팅 결과에 대한 최고 경영층의 실행 의지가 높았다.	①	②	③	④	⑤

문6. 귀사가 수행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 컨설팅 만족도에 관한 평가 항목입니다.

※ 아래 **답변표시란**에 √마크로 표시하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다 ②그렇지 않다 ③ 보통이다 ④그렇다 ⑤매우 그렇다.

설 문 내 용			답변표시란				
S1	컨설팅 만족도	컨설턴트 능력이 우수했다.	①	②	③	④	⑤
S2		컨설팅 결과물이 우수했다.	①	②	③	④	⑤
S3		컨설팅 계약 기간을 잘 준수했다.	①	②	③	④	⑤
S4		컨설팅 완료 후 사후관리가 우수했다.	①	②	③	④	⑤
S5		컨설팅 결과물이 중소기업 경영 여건에 적합했다.	①	②	③	④	⑤

문7. 귀사가 수행한 컨설팅 프로젝트와 관련하여 컨설팅 성과에 관한 평가항
목입니다.

※ 아래 **답변표시란**에 √마크로 표시하여 주십시오.

①전혀 그렇지 않다	②그렇지 않다	③ 보통이다	④그렇다	⑤매우 그렇다
------------	---------	--------	------	---------

	설 문 내 용		답변표시란				
T1	컨설팅 성과	컨설팅 수행결과에 대하여 전반적으로 만족한다.	①	②	③	④	⑤
T2		컨설팅 수행 결과가 우리 기업의 모든 문제를 해결 하였다.	①	②	③	④	⑤
T3		컨설팅 수행 과정 중 일정은 제대로 준수되었다.	①	②	③	④	⑤
T4		컨설팅 수행 과정 중 예산은 제대로 준수되었다.	①	②	③	④	⑤
T5		컨설팅 수행 결과가 기업가치 증대에 이바지하였 다.	①	②	③	④	⑤

IV. 응답자에 대한 일반적인 설문입니다.(U1~U9)

문8. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

문9. 귀하의 연령은?

- ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 이상

문10. 귀하의 현 직위는 어떻게 되십니까?

- ① 사원 ② 주임급 ③ 대리급 ④ 과장급 ⑤ 부장급 이상

문11. 귀하가 현재 업종에 종사한 기간은 얼마입니까?

- ① 3년 미만 ② 3~5년 미만 ③ 5~10년 미만 ④ 10~20년 미만 ⑤ 20년 이상

문12. 귀하의 학력은?

- ① 고졸이하 ② 전문대 ③ 대학교 ④ 석사 졸업 ④ 박사 과정 이상

문13. 귀하의 근무 부서는 어디입니까?

- ① 관리직 ② 영업직 ③ 생산직 ④ 연구개발 ⑤ 기타

문14. 귀사의 설립 연수는 얼마나 됩니까?

- ① 5년 미만 ② 5~10년 미만 ③ 10~15년 미만 ④ 15~20년 미만 ⑤ 20년 이상

문15. 귀사의 업태는?

- ① 제조업 ② 비제조업

문9. 귀사의 종업원 수는 몇 명입니까? (정규직, 비정규직 포함)

- ① 50명 미만 ② 50~100 ③ 101~200명 ④ 201~300명 ⑤ 301명 이상

ABSTRACT

A Study on the Effect of Organizational Culture on
Consulting Satisfaction and Business Performance : Based on
the control variables of consulting understanding and
participation

Park, Beom-Seok

Major in Smart Convergence Consulting

Dept. of Smart Convergence Consulting

The Graduate School

Hansung University

In the consulting field, various consulting techniques have been developed through stabilization and segmentation. In addition, many researchers have examined the effect of organizational culture on the satisfaction and performance of consulting. These verifications and theories have helped a lot of consulting achievements, but there is something that remains to be done. It is that customer's eye height and consultant's eye level are different. Consulting experiences have resulted in cases where consulting has failed because of differences in eye level and cases where performance has been low. Then, I wondered if there is any way to adjust the eye level of each other.

In some psychology fields, as in the case of the individual's tendency

to divide into the temperament, the soil temperament, the air temperament, and the water temperament, the organization's temperament has been studied in many previous studies as the innovation culture, the relationship culture, the market culture and the hierarchical culture. Each of these cultures has its own unique business practices, and these practices have been attributed to the organization's temperament. In this way, the nature of the organization, what kind of work it is, how it works, what kind of atmosphere the organization creates, and the consultant who responds to the formed organization's temperament, whether unilaterally led by the consultant, If there is a way to respond differently, we want to study what methods are available and where to put priorities.

Analysis of the significance of the two-step questionnaire (Hypothesis test in the first stage, comparison in the second stage) and analysis of the four stages Analysis), the significance was confirmed, based on the results of the mediating adjustment effect, we conducted pairwise comparison and situation response analysis.

The quality of consulting service and consultant competency are mediated by the influence of organizational culture on the satisfaction of consulting, and the result shows that the participation and understanding of consulting are controlled. The mediating effect of the consulting service quality and consultant competency on the influence of organizational culture on consulting satisfaction and the mediating effect of consulting participation and understanding level were found to be significant.

Based on the results of the significance test, the organizational culture that does not exclude the importance equivalence in the second questionnaire and survey is significant in order of innovation culture (0.365 points), relationship culture (0.363 points), hierarchical culture (0.101 points) and market culture have. The results of the analysis on the

quality evaluation factors of consulting service were weighted in order of reliability (0.284 points), innovation (0.274 points), empathy (0.153 points), tangibility (0.152 points) and correspondence (0.137 points). The results of the analysis of the instructor competency evaluation factor were weighted in the order of knowledge (0.342 points), general (0.327 points), ability (0.199 points), and posture (0.132 points).

The results of the analysis of the importance of the organizational culture are as follows: Relationship culture (1,032 points), market culture (937 points), innovation culture (656 points), Hierarchical culture (225 points), and consulting service quality sub – items showed correspondence (5,579 points), empathy (4,770 points), innovation (4,568 points), reliability (3,089 points) ability (3,057 points), and consultant competency was ranked in order of knowledge (3,900 points), ability (3,169 points), attitude (2,565 points) and general (2,153 points).

This result shows that the relationship culture has the highest importance in the consulting service quality and the knowledge in the consultant competency is the most important in the organizational culture. It is possible to deduce that it recognizes that it is important with the tendency almost similar to the present-day situation unlike the past charismatic and patriarchal period.

In this way, consulting methods that are appropriate for such situations are available. Through consulting that is tailored to the customer's level, we can achieve better results with smaller deviation from the target, and raise customer's confidence and further satisfaction. I tried to figure out what is the way to do it.

In order to solve these research problems, the research theories of the previous studies and the situation-related consulting methods that the researchers want to study will give implications for what services and competencies should be emphasized when the consultant meets with a

certain quality of company.

KEYWORD : Organizational culture, consulting service quality, consultant competency, situation response consulting, consulting participation, understanding of consulting