



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



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

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

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

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

[Disclaimer](#)

석사학위논문

중소기업의 조직문화가 컨설팅 성과에
미치는 영향에 관한 연구

-컨설턴트 역량에 대한 매개효과를 기준으로-



2015년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

신 미 자

석사학위논문
지도교수 나도성

중소기업의 조직문화가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

—컨설턴트 역량에 대한 매개효과를 기준으로—

Study of SME's Culture Influencing Consultation Performance
—Focusing on Mediating Effect toward Consultant's capacity—

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

신 미 자

석사학위논문
지도교수 나도성

중소기업의 조직문화가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구

—컨설턴트 역량에 대한 매개효과를 기준으로—

Study of SME's Culture Influencing Consultation Performance

—Focusing on Mediating Effect toward Consultant's capacity—

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2014년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

신 미 자

신미자의 권설통학 석사학위논문을 인준함

2014년 12월 일



심사위원장 _____인

심사위원 _____인

심사위원 _____인

국 문 초 록

중소기업의 조직문화가 컨설팅 성과에 미치는 영향 연구 -컨설턴트 역량에 대한 매개효과를 중심으로-

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

신 미 자

본 연구의 목적은 조직문화의 형태 즉 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화 특성이 컨설턴트 역량에 따라 즉 일반역량, 능력역량, 지식역량, 자세역량에 따라 컨설팅 성과에 어떠한 관련성을 보이는가를 살펴보기 위한 것이다.

이러한 목적을 달성하기 위해서 본 연구는 사례연구를 통한 정성적 방법과 설문조사에 의한 정량적인 방법을 혼합한 복수 방법론을 시도하였다. 즉, 먼저 사례연구를 통하여 네 종류의 조직문화에 따른 네 종류의 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 심층적으로 관찰하였다. 조직문화 유형에 따른 적합한 컨설턴트 유형을 확인하였다.

연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, ‘조직문화 유형에 따라 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 영향을 미칠 것이다’는 가설의 경우 혁신문화, 관계문화, 위계문화는 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 시장문화는 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 일부 유의한 것으로 본 연구를 통해 알 수 있다.

이러한 결과는 컨설팅을 수행하기 전에 조직문화 유형 파악을 통한 컨설팅 성과를 유도하기 위해 조직 유형에 따른 상황대응적 컨설턴트 역량을 유연하게 적용 유연성과 효과성을 높이기 위한 노력이 필요함을 보여주고 있다.

【주요어】 : 중소기업 컨설팅, 조직문화, 컨설턴트 역량, 컨설팅 성과



목 차

I. 서 론	1
1.1 연구의 목적	1
1.2 연구의 범위와 방법	3
1.3 논문의 구성	4
II. 이론적 배경	5
2.1 조직문화에 대한 이론	5
2.1.1 조직문화의 개념	5
2.1.2 조직문화의 유형	11
2.1.3 조직문화의 수준	22
2.2 컨설팅 성과에 대한 선행연구	24
2.3 컨설턴트 역량에 대한 이론	26
2.4 선행연구와의 차별성	29
III. 연구 설계	31
3.1 연구모형	31
3.2 연구가설의 설정	32
3.3 변수의 조작적 정의와 설문지 구성	36
3.3.1 조직문화	37
3.3.2 컨설턴트 역량	39

3.3.3 컨설팅 성과	40
3.4 자료수집 및 분석방법	41
3.4.1 조사대상자 선정	41
3.4.3 구조방정식 모델	42
IV. 연구결과	47
4.1 자료 분석	47
4.1.1 조사 대상자의 일반적 특성	47
4.2 구조방정식 모델	48
4.3 타당도 및 신뢰성 검증	52
4.4 확인적 요인분석	57
4.4.1 조직문화 확인적 요인분석	57
4.5 연구가설의 검정 결과	72
V. 결론	78
5.1 연구결과의 요약	78
참 고 문 헌	83
부 록	89
ABSTRACT	93

표 목 차

<표 2-1> 조직문화의 개념 정리	9
<표 2-2> 조직문화의 구성 요소자료	11
<표 2-3> 조직문화의 유형	13
<표 2-4> 7s의 의의 및 예시	14
<표 2-5> 컨설턴트역량의 구성요인과 측정	28
<표 3-1> 조직 혁신문화 특성에 따른 컨설팅 성과에 관한 연구가설	34
<표 3-2> 조직 관계문화 특성에 따른 컨설팅 성과에 관한 연구가설	34
<표 3-3> 조직 위계문화 특성에 따른 컨설팅 영성과에 관한 연구가설	35
<표 3-4> 조직 시장문화 특성에 따른 컨설팅 성과에 관한 연구가설	35
<표 3-5> 컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 성과에 관한 연구가설	36
<표 3-6> 조직문화 모델	37
<표 3-7> 컨설턴트 역량 모델	39
<표 3-8> 컨설팅 성과의 구성요소 재구성	40
<표 3-9> 조사 설계	42
<표 3-10> 구조방정식의 적합도 종류	46
<표 4-1> 표본 집단의 구성	47
<표 4-2> 컨설턴트 역량 변수의 내용	48
<표 4-3> 조직문화 변수의 내용	49
<표 4-4> 조직문화 요인분석	53
<표 4-5> 컨설턴트역량 요인분석	54
<표 4-6> 컨설팅 성과 요인분석	56
<표 4-7> 확인적 요인분석 결과(최초)	58
<표 4-8> Squared Multiple Correlations(최초)	59
<표 4-9> 확인적 요인분석 결과(4차)	59
<표 4-10> 확인적 요인분석 결과(5차)	60

<표 4-11> 수렴타당성 검증	62
<표 4-12> 판별타당성 검증	63
<표 4-13> 제안모델 적합도 검증결과	65
<표 4-14> e40과 e39 공분산 설정 후 적합도 결과	67
<표 4-15> e38과 e45 공분산 설정 후 적합도 결과	68
<표 4-16> 최종 적합도 결과	69
<표 4-17> 혁신문화 가설 검증결과	73
<표 4-18> 관계문화 가설 검증결과	74
<표 4-19> 위계문화 가설 검증결과	75
<표 4-20> 시장문화 가설 검증결과	76
<표 4-21> 컨설팅트 역량 가설 검증결과	77



HANSUNG
UNIVERSITY

그림 목 차

<그림 3-1> 연구모형	31
<그림 4-1> 구조방정식 모델	51
<그림 4-2> 조직문화-확인적 요인분석	57
<그림4-3> 제안모델	64
<그림4-4> 수정모델 1	66
<그림4-5> 최종모형	71



HANSUNG
UNIVERSITY

I. 서론

1.1 연구의 목적

조직의 혁신과 발전을 위해서 조직 구성원의 동기부여와 사기를 바탕으로 경영이념, 목표를 달성하기 위해 전 조직원의 공유가치가 전제가 조직문화의 주요성이라 하였다(신형재, 권용만, 2009). 조직원의 신뢰가 구축된 조직에서는 구성원들의 이해와 협력, 몰입과 헌신을 더 기대할 수 있고, 성과 높은 조직으로 성장할 수 있는 잠재력이 있다(이영석, 2007).

IMF 이후 기업의 환경은 매우 혁신적이라 할 정도로 변화를 겪고 있고 또한 고용 없는 성장은 지속되고 있으며, 이러한 추세는 더욱 진행될 것이라 생각된다. 또한 부익부 빈익빈의 양극화 현상은 더욱 심화되고, 대기업의 보수적 성향에 의해 중소기업은 과거보다 더 많은 노력을 경주해야 하는 환경에 처하게 되었고, 사회적인 현상은 모바일 기기의 도입으로 획기적인 문화의 패러다임을 바꿀 정도로 급속하게 변화하고 있다.

이러한 환경 속에서 생존을 넘어 성공적으로 기업을 운영하기 위해서는 다양한 전략과 핵심적인 나만의 무기들로 무장 무한한 시장과 경쟁을 하여야 하고, 기업의 목표를 설정하고 지속적으로 성장, 발전하기 위해서는 연구개발, 특허전략, 재무전략 등 재무적 및 비재무적 경영전략을 수립 운영하여야 하나 중소기업이 안고 있는 자금 및 인력의 한계를 항상 보유하고 있는 특성 상 자체적으로 혁신과 발전을 위한 전략을 구상하기에는 너무 벅찬 상황이다.

이러한 문제점을 해결하기 위해 많은 기업들이 외부로부터 다양한 컨설팅을 통해 기업의 성장과 발전을 도모하고 있으나, 어떠한 기업은 성장으로, 어떠한 기업은 과거보다 실적이 더 떨어지는 상황을 종종 보게 된다. Peter & Waterman(1982), Gordon(1985), Pascale & Athos(1981) 등이 조직문화 특

성과 기업성과 간의 연구를, Robbins(1989), Deal & Kennedy(1983) 등의 조직문화 강약과 성과 간의 연구, Quinn & Cameron(1983), McDaniel & Stumpf(1993) 등의 조직문화 유형과 성과간의 연구, 이동기(2012), 진광영(2013), 박승현(2014), 이동기(2012) 등에 의한 경영전략, 품질경영, 조직유효성 등이 조직성과에 미치는 영향 등에 대하여 많은 연구가 있었다.

기업이 성공적으로 운영 및 성장하기 위해서는 다양한 전략과 그 전략을 성공시키기 위한 조직문화가 창출되어야 한다. 이러한 성공은 기업이 처한 외부환경과 내부의 경영자원, 조직구조 그리고 조직이 갖고 있는 독특한 조직문화가 조합을 이루어야 할 것이다.

Markus & Pfrffer(1983)에 의하면 기업의 경영전략에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 환경적 요소이지만, 일차적인 기업내부 요인은 해당 조직의 조직문화라고 하였고, Barney(1986)는 명시적으로 조직문화가 경쟁우위의 근본이 될 수 있다고 하였다.

장용선, 문형구(2008)에 의하면 조직문화는 경영전략을 조직행동 차원에서 효과적으로 설명해주고 있다. 그동안 조직문화와 경영전략에 대한 많은 연구는 조직문화 및/또는 경영전략 간의 성과라는 주제로 연구되어 왔으나, 내부적인 부분으로 한정되어 있어

이에 본 연구에서는 자체적인 조직문화 및 노력에 의해 경영 성과를 내기도 하지만 2000년대 들어서면서 외부로부터의 컨설팅 붐이 일어나면서 외부로부터 컨설턴트의 역할은 나날이 확산되고 있는 점에 착안, 조직문화의 형태에 따라 어떠한 역량을 보유한 컨설턴트가 접목 되었을 때 기업성과가 나타나는지 및 더욱 효과가 나는 역량은 어떤 조합인지에 대한 연구를 하고자 한다.

문화란 사회 단위에 속한 사람들 간의 전통적 신념, 가치, 규범, 행동양식,

생활습관 등이 오랫동안 내재되어 형성되는 것이라 할 수 있다. 따라서 조직마다 이러한 문화가 독특하게 형성되기 때문에 다양한 조직문화가 존재하고, 그 정의도 다양하다. 이러한 다양한 조직문화의 이론 및 선행연구를 바탕으로 조직문화와 컨설팅 성과에 컨설턴트 역량이 어떠한 매개변수 역할을 하는지에 대해 실증적으로 검증하여 기업에 적합한 조직문화와 컨설턴트 역량의 결합 형태를 제시함으로써 조직성과를 향상시키는데 그 목적이 있다.

본 연구의 구체적인 검증 내역은 다음과 같이 설정한다.

첫째, 조직문화가 컨설팅 성과와 어떤 관계를 갖고 있는가를 밝히고자 한다.

둘째, 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과와 어떤 관계를 갖고 있는가를 밝히고자 한다.

셋째, 조직문화에 컨설턴트 역량이 어떠한 매개효과를 보이며 컨설팅 성과에 어떤 차이가 있는지를 실증적으로 분석하고자 한다.

1.2 연구의 범위와 방법

본 연구는 문헌적 연구방법과 실증적 연구방법을 병용하고 있다. 먼저 문헌적 연구방법을 통하여 국내외의 선행연구 결과와 연구기관의 연구보고서 및 자료, 단행본 등을 수집, 분석하여 조직문화의 개념과 구성요소 및 유형, 컨설팅 성과의 개념과 측정변수, 컨설턴트 역량의 개념과 분류 및 유형이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 이론을 정립하고자 한다.

이러한 문헌적 연구를 토대로 조직문화가 컨설턴트 역량을 매개로하여 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구모형을 설계하여 실증분석 모형을 중심으로 연구하고자 한다. 또한, 실증적 연구방법을 사용하여 연구모형에서 설정한 연구가설을 실증적으로 검증하고자 한다.

본 연구의 실증적 분석은 세 가지로 구분된다.

첫째, 조직문화가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 검증하며,
둘째, 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는가를 분석하고,
셋째, 조직문화가 컨설턴트 역량의 변수와 결합하여 컨설팅 성과에 미치는 영향을 분석하고자 신뢰성 분석, 타당성 분석, 상관분석, 분산분석 및 회귀분석 등 통계적 분석 방법을 적용하였으며, 다중회귀분석 및 이원분산분석 등으로 연구가설을 검증하고자 하였다.

본 연구는 조직문화가 컨설팅 성과에 미치는 영향과 조직문화에 컨설턴트 역량의 매개변수를 결합 컨설팅 성과에 어떤 영향을 미치는가를 규명하기 위하여 여러 선행연구 가운데 가장 많이 사용되고 있는 Quinn & McGrath(1985) 등의 조직문화 유형과 컨설턴트 역량 유형을 활용하여 설문내용을 재구성하여, 이를 설문조사를 통하여 측정하고자 한다. 이상에서 기술한 연구방법과 연구범위에 따라 본 연구의 체계는 다음과 같다.

1.3 논문의 구성

본 논문은 총 5장으로 구성되어 있으며, 각장의 내용은 다음과 같다. 제 1장에서는 본 논문의 배경 및 목적을 제시 하였고, 제2장에서는 조직문화 및 컨설턴트 역량에 대한 선행연구를 통해 설문 내용을 찾아내고, 제3장에서는 연구모형에 대한 이론적 근거와 요인분석과 신뢰성을 검증 설문의 적합성을 검토 하였고, 제 4장에서는 구조방정식 모델을 이용하여 확증적 요인분석과 최대우도법으로 모수 추정한 구조방정식을 실현하였다. 마지막으로 제 5장에서는 적합도의 결과를 비교해보고 결론 및 시사점을 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1 조직문화에 대한 이론

2.1.1 조직문화의 개념

문화란 사회 단위에 속한 사람들 간의 전통적 신념, 가치, 규범, 행동양식, 생활습관 등이 오랫동안 내재되어 형성되는 것이라 할 수 있다. 따라서 조직마다 이러한 문화가 독특하게 형성되기 때문에 다양한 조직문화가 존재하고, 그 정의도 다양하다. 조직문화에 대한 정의는 학자의 연구관점의 차이로 다양하게 정의되고 있다.(권용만, 2009)

문화에 대한 정의는 사전을 찾아보면 일반적으로 한 사회의 주요한 행동 양식이나 상징체계를 말하며, 문화란 사회사상, 가치관, 행동양식 등의 차이에 따른 다양한 관점의 이론적 기반에 따라 여러 가지 정의가 존재한다. 인간이 주어진 자연환경을 변화시키고 본능을 적절히 조절하여 만들어낸 생활양식과 그에 따른 산물들을 모두 문화라고 일컫는다.

Raymond Williams(1976)는 문화는 음악, 미술, 문학, 연극, 영화와 같은 예술 분야에서 두드러지게 나타난다고 하였고, John Berger(1971)는 사람들은 상품으로서 대중문화, 유행가와 같은 것들을 소비함으로써 문화를 접하기도 하고 인류학 사회 전반의 기술, 예술, 관습, 양식 등 보다 광범위한 것들을 가리키는 용어로서 문화를 정의한다.

그러나 현대 사회에서 소비재로서의 문화 상품은 문화의 다른 분야에 막대한 영향을 미치고 있다. 인류학자들은 정형화할 수 있고 기호로서 의사소통할 수 있는 모든 인간의 능력을 문화로서 정의한다.

Goodall, J.(1986)는 동물학에서는 문화를 동물 생태계에서 위치하고 있는 인류의

행동 양식으로 이해하기도 하며, 고고학은 역사적 유적에 집중한다. 또한 사회인류학은 사회 제도와 인간의 상호관계로서, 문화인류학에서는 규범과 가치로서 문화를 다룬다.

문화는 사상, 의상, 언어, 종교, 의례, 법이나 도덕 등의 규범, 가치관과 같은 것들을 포괄하는 “사회 전반의 생활양식”이라 할 수 있다(Jary, D. and J. Jary., 1991). 가치관, 행동 양식 등의 차이에 따라 다양한 관점을 가진 이론 기반에 따라 여러 가지 정의가 존재한다.

에드워드 버네트 타일러(1832년-1917년)는 1871년 그의 사회인류학 저서에서 “문화 또는 문명이란 제 민족의 양식을 고려할 때 한 사회의 구성원이 갖는 법, 도덕, 신념, 예술, 기타 여러 행동 양식을 총괄하는 것이다.”라고 정의한 바 있다(Tylor, E.B., 1974).

글로벌 세계 대백과사전에서는 주로 자연과 대립해서 쓰인다고 하였다. 인간을 제외한 자연은 객관적·필연적으로 생기나, 이러한 자연을 소재로 하여 목적의식을 지닌 인간의 활동으로 실현되는 과정을 ‘문화’라 한다. 유네스코는 2002년 “문화는 한 사회 또는 사회적 집단에서 나타나는 예술, 문학, 생활양식, 더부살이, 가치관, 전통, 신념 등의 독특한 정신적, 물질적, 지적 특징”으로 정의하였다.

문화의 어원을 살펴보면 영어의 Culture나, 독일어의 Kultur, 라틴어의 Cultus에서 유래된 것으로 받을 갈아 경작한다는 뜻이다 자연에 노동을 가하여 수확하고 가치를 창조 한다는 뜻이 자연법칙 내지는 자연현상 그대로의 상태를 벗어나 인간에 의해 이루어진 모든 것이 문화와 관련된다고 하는 광의적인 뜻으로 발전되었다. 문화에 대한 대표적인 정의는 타일러의 사회학적 정의로써 “문화란 개개의 구성원들에 의해 획득된 지식이나 신념 예술 도덕 관행 및 일체의 능력이나 관습을 포함하는 복합체라고 지칭하고 있다(E.B. Tylor, 1971).

레드필드는 문화란 행동이나 인공물로 현재화하여 사회를 특징 짓는 관습“ 으로 이해된다고 설명하고 있으며 제리넥(R. M. Jelinek) 은 문화는 사회적 현실의 산물이고

과정이고 인간의 상호작용의 형성물로 그 결과이며, 문화는 사람들의 상호과정에서 창조되고 재 조달 된다고 주장하고 있다. 그레고리 (K. L. Gregory)는 "문화는 명확한 생활양식으로 인식되는 무수한 행동 및 실천을 수반하는 의미 있는 시스템"(K. L. Gregory, 1983)으로 보고 있다.

페티그로우(A. M. Pettigrew : 1979)는 그의 논문에서 조직문화가 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직의 체계적 개념의 원천이다(A. M. Peettigrew, 1979) 라고 하였으며, 데니슨(D. R. Denison : 1984)은 조직문화란 조직의 핵심적인 정체성을 형성하는 일련의 가치 신념 행동유형이다라고 하였으며, 세쓰(V. Sather:1983)는 조직문화란 사회구성원들이 보편적으로 공유하고 있는 일련의 중요한 이해이다 공유된 중요한 이해란 공유된 사상 공유된 언어 공유된 행동 공유된 감정으로 해석된다고 정의하였다.

Schein(1996)에 의하면 회사의 조직을 이해하기 위해서는 조직의 문화를 알아야 한다. 조직의 문화를 이해하지 못하고서는 그 조직의 정체를 이해할 수 없으며, 문화를 이해할 때에만이 조직에서 일어나는 현상이 뜻하는 바를 올바르게 이해할 수 있다고 하였다.

B. Schneider, "Climate and Culture(1990)는 조직과 그의 목표에 관한 일련의 중요한 가설이며 기업의 종업원들이 공유하고 있는 실제(관행)이다. 이는 무엇이 중요한 것인가를 판단하는 가치관과 그것 이 실행에 옮겨지는 방법에 관한 신념의 공유된 시스템이라고 하였다.

E. H. Schein, "Organizational Culture(1990)는 조직 내에서 외적인 적응과 내적인 통합의 문제를 극복하기 위해 구성원들에 의해 창조, 발전되어 그들의 행동을 이끄는 기본적인 가설, 즉 공유된 가치와 신념의 시스템이라고 하였으며, S. P. Robbins, Organizational Behavior(1993) 다른 조직과 차별화 되는 조직 내 구성원의 공유된 의미의 시스템이라고 하였다.

T. J. Watson, In Search of Management: Culture, chaos and Control in Managerial Work(1994)는 무엇이 좋고 나쁘며, 옳고 그른 것이 무엇이며, 구성원이 생각하고 행동함에 있어서 적절한 방법이 무엇인가에 관해 규정하는 일련의 구성원 간에 공유된 의미이라고 하였다.

G. R. Jones, "Organizational Theories(1995)는 조직 내 구성원간의 상호작용과 구성원과 공급자, 고객, 기타 조직 외부 집단들과 상호작용을 통제하는 일련의 공유된 가치관을 말한다고 하였으며, R. Kreitner / A. Kinicki, "Organizational Behavior(1998)는 조직의 구성원들을 한데 묶는 사교적 접착제이라고 하였다.

A. J. Dubrin / R. D. Ireland "Organizational Behavior(1993)는 조직 내 구성원의 행동에 영향을 미치는 공유된 가치와 신념의 시스템 이라고 하였으며, J. Greenberg / R. A. Baron, Behavior in Organizations(1993)는 조직 내 구성원에 의해 공유된 태도와 가치관, 행동규범 및 기대 등으로 구성된 '인지의 틀'이라고 하였다.

Paulus(2000)에 의하면 조직에는 많은 문제 및/또는 과제가 존재하고 있어 이것을 해결하기 위한 다양한 기술과 아이디어 및 지식을 가진 사람이 필요하다고 하였다. 또한 이러한 조직의 과제를 해결하기 위해서는 다양한 분야의 인재들이 한 팀을 이루어 서로 협력하고 창의적으로 문제를 해결한다면 시너지 효과를 극대화 할 수 있다고 하였다(강영규, 2012).

Pettigrew(1979)에 의하면 조직문화란 상징, 언어, 이념, 신념, 의식 그리고 전통 등 조직의 총체적 개념의 원천이라고 조직문화의 개념을 정의하였다. 김호섭, 김판석, 이창원, 강제상, 류홍립, 박통희(2002), 김상용(2008), 오현석(2009), 김운호, 박오원, 강은미(2010)에 의하면 조직문화는 조직 전체와 조직 구성원의 각종 행위에 직접적이고 지속적으로 영향을 주는 기본적인 요소로서, 구성원에 의해 형성되고 계승 및 공유되는 가치관과 신념, 이데올로기, 관습, 지식 및 기술 등이 결합된 행동 준거의 틀로서 조직구성원의 사고에 영향을 미친다고 하였다.

조직문화에 대한 이론은 학자들의 관점과 초점에 따라 상이하게 나타나나 간단하게 정리 요약해보면 다음과 같다.

<표 2-1> 조직문화의 개념 정리

- 주효진, 강영규(2010), 이세운(2011)을 참고하여 재구성

학자	개념정의
Pettigrew (1979)	상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등 조직체의 총체적 개념
Ouchi(1981)	조직의 전통과 분위기로서 조직의 가치관, 신조 및 행동패턴을 규정하는 기준
Deal & Kennedy(1982)	다양한 조직상황 하에서 구성원들이 어떻게 행동해야 하는지를 명시해주는 비공식적인 지침
Hof stede(1984)	특정조직 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 이념, 신념, 관습, 지식, 기술 그리고 상징물을 포함하는 종합적인 개념
Schein(1985)	사람들이 상호 작용할 때 관찰할 수 있는 행동규칙성, 조직이 강조하는 지배적인 가치관, 조지구성원과 고객에 대한 정책수립의 지침이 되는 철학, 조직구성원이 공유하는 보다 심층적인 기존 전제와 신념
W.J. Duncan (1989)	기업의 종업원들에 의해 세대의 구성원들에게 전승되는 신념과 기대 및 가치관의 집합.
E.H. Schein (1990)	조직내에서 외적인 적응과 내적인 통합의 문제를 극복하기 위해 구성원들에 의해 창조 발전되어 그들의 행동을 이끄는 기본적인 가설, 즉 공유된 가치와 신념의 시스템.
D.H.Holt (1993)	종업원들의 집단에 공통된 행동유형을 결정하는 일련의 공유된 가치와 신념으로 정의하면서 이는 행동규범을 얻기 위해 종업원, 조직구조 및 통제시스템과 상호작용하는 공유된 가치와 신념의 시스템.
Goffee & Jones(2000)	널리 공유되는 가치, 상징, 행위 그리고 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식.

Martin(2002)	조직 구성원들 사이에서 거의 일치하고 있는 것으로 유형별로 명확하게 특성화되어 있는 것.
서인덕(1986)	조직구성원들이 공유하고 있는 기본적 신념 및 가치관
신유근(1996)	구성원들이 공유하고 있는 가치의식 및 행동방식 그리고 조직 차원에서 도출된 관리 관행 및 상징 특성
이학중(1997)	구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 이념, 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 포함하는 종합적 개념으로 이는 구성원들과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소
도운섭(1999)	조직 내의 공유된 가치 및 신념이 무의식적인 상태에서 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치는 요소.
김호섭(2002)	특정조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통 그리고 지식과 기술 등을 포함한 복합적인 개념.
황창연(2003)	조직 구성원과 조직전체에 영향을 미치는 구성원들이 공유하고 있는 신념, 가치관, 행동규범 등 정신적 또는 심리적 요소
임채숙(2009)	조직 내에서 역사적으로 형성되어온 조직 구성원들의 가치관, 신념, 행동양식 및 특성

조직문화란 한 조직체의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관(Value), 신념(Belief), 이념(Ideology), 관습(Habit), 규범(Norm), 전통(Tradition), 지식(Knowledge), 기술(Skill)등을 포함한 종합적인 개념으로서 조직 구성원과 조직체 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소를 말하는 것으로 다음의 특성을 가지고 있다.

① 공통적 특징들이 집합적으로 작용한다. ② 조직구조, 동기, 리더십, 의사결정, 커뮤니케이션 등과 상호작용한다. ③ 조직문화는 기술적 용어(Descriptive term)이다. ④ 실체가 없는 무형적인 관념체계이다. ⑤ 외부 환경과의 상호작용을 통하여 역사적으로 형성된다. ⑥ 조직과 조직 구성원들에 의해 학습된다.

조직문화는 조직의 공식적, 비공식적 운영과정에 광범위하게 영향을 미칠 수 있기 때문에 중요시 되며, 조직의 전략과정에 영향을 미치기 때문에 중요시 된다. 문화는 경쟁력의 원천(또는 경쟁자원)이 될 수 있으며, 조직의 성과와도 관련이 있는 것으로 보인다. 조직문화의 기능 조직문화는 조직 구성원들이 일체감(Identify)을 갖고, 조직에 몰입할 수 있도록 하며, 조직 구성원들의 의사소통을 촉진한다. 조직문화는 조직의 가치를 강화시키며, 조직 전체적인 안정성을 높이는데 일조 한다 조직문화는 조직 구성원들의 행위를 형성하는데 있어서 통제 메커니즘으로 가능하다.

2.1.2 조직문화의 유형

조직문화는 조직 내에서 구성원들이 공유된 가치를 기본 바탕으로 하고 있으며, Deal과 Kennedey(1982)는 조직문화를 형성하는 중요한 요소로 조직을 둘러싸고 있는 환경, 조직의 기본가치, 중심인물인 영웅, 조직을 발전시키기 위한 관습 또는 표준행동인 의례와 의식, 문화적 네트워크가 어떠한가에 따라 조직문화가 달라진다고 강영규(2012) 논문에서 언급하였다.

학자별로 문화의 표현, 문화를 구체화 하는 방법, 문화의 전달방법 등에 대하여 아래와 같이 구성요소를 효율적으로 관리하는 상징적인 관리자가 존재하는 조직에서는 강한 문화가 형성되고, 이러한 강한 문화가 상황과 적합성을 가질 때 조직의 성관에 긍정적인 영향을 미친다고 아래와 같이 조직문화의 구성요소를 제시하였다.

<표 2-2> 조직문화의 구성 요소자료 : 강영규(2010)

구성요소	내용
의전행사	구성원들이 조직의 신화, 영웅 및 상징물을 찬양하는 특정한 행사.
의례와 의식	상호 깊이 관련되는데 의례는 특정한 아이디어를 의사소통하여 목적을 달성하기 위한 축하 활동이며, 의식은 문화의 규범과 가치관을 강화하기 위한 규칙적, 반복적 행동을 의미한다.

언어와 슬로건	조직의 특정한 문화를 반복하는 구두적인 상징
일화와 전설	상호 관련된 개념으로 심층적인 문화의 규범과 가치관을 계승하고 전달하기 위한 과거의 사건을 의미.
상징물	구성원들로 하여금 복잡한 아이디어와 정서적인 메시지를 교환하기 위해 대상물, 행동 또는 사건을 의미.
신화	행동 또는 사건을 설명하는데 도움을 주는 실제적인 이야기.

상기와 같이 조직문화는 비가시적으로 공유된 가치관, 신념, 이념과 철학 및 규범 등과 그의 전달수단 즉 가시적이고 구체적인 행사, 의례와 의식, 언어와 슬로건, 일화 및 상징 등이 혼재되어 있음을 알 수 있었다.

Sathe(1983)은 조직문화의 내용과 전달하고 표현하기 위한 수단으로 구분 설명하고 있다. 조직문화의 내용과 표현수단 자료는 조직문화의 내용과 표현수단으로 구분하고 있고, 조직문화의 내용은 어떤 회생을 치르면서도 고객에게 서비스를 한다와 종업원도 고객의 일원이라는 공유된 가치관과 고객에게 각별한 대우를 한다, 우리는 우리 회사를 좋아한다, 회사는 우리에게 많은 배려를 한다는 공유된 신념으로 구분하였다.

표현수단은 회사에 공적이 있는 고객에게 연례적으로 서비스를 한다, 매출목표를 달성한 사람에게 사의를 표현하기 위해 월례회를 갖는다는 공유된 행사와 창업자는 기업을 경영하는 데 많은 어려움이 있어도 해고하지 않는다, 어떤 영웅적인 종업원이 고객의 만족을 위해 어떤 노력을 했다는 공유된 일화 그리고 고객과의 밀접한 관계유지를 위해 고객과의 연결고리를 만들자, 원활한 의사소통을 위해 사무실을 오픈하자는 공유된 상징과 슬로건으로 설명하고 있다.

조직문화는 가치관, 신념, 규범, 관습 등 여러 요소로 구성되어 있으며, 그 구성요소는 연구자의 연구방법이나 시각에 따라 달라질 수 있으며 조직문화의 유형을 살펴보면 다음 <표 2-3>과 같다.

<표 2-3> 조직문화의 유형 - 강태희(2009) 재구성

학자	구분기준	유형구분
Harrison(1972)	이념적인 지향	관련지향 문화, 역할지향 문화 과업지향 문화, 인간지향 문화
HANDY(1978)	이념적인 지향	클럽문화, 역할문화 과업문화, 실존문화
Deal & Kennedy(1982)	위험도, 피드백 속도	모집형 문화, 근면형 문화 투자형 문화, 관료형 문화
Wallach(1983)	개인 동기유발	혁신문화, 지원문화, 관료문화
Wilkins & Ouchi(1983)	거래비용	시장문화, 관료문화, 동류문화
Jones(1983)	거래비용	생산문화, 관료문화, 전문문화
Lundberg(1984)	현실인식차원	정태적 동질문화, 정태적 이질문화 변화적 동질문화, 변화적 이질문화
Quinn & McGrath(1985)	환경의 인식유형 기업의 반응유형	합의문화, 발전문화 위계문화, 합리문화
Earnest(1985)	인간차원 활동차원	상호작용문화, 통합문화 체계문화, 기업가문화
서인덕(1986)	행동차원 현실지각차원	친화적 문화, 진취적 문화 보존적 문화, 합리적 문화
Dension(1990)	준거의 초점 변화추구정도	적응문화, 사명문화 몰입문화, 일관문화
신유근(1992)	공동체와 개인 타율과 자율	가풍적 문화, 미성숙 문화 We-I형 문화, I-I형 문화

(1) 파스칼과 피터스 7s모형(R.T Pascale & A. G. Athos, 1981)

Pascale & Athos(1981)와 Peters & Waterman(1982)은 조직문화와 조직내부의 구성 요소간의 관계를 체계적으로 설명하며 조직시스템에 대한 통합적인 시각을 제공한다 는 점에서 기업체에서 널리 활용되고 있다.

7s모형은 ① 조직의 장기방향과 기본성격을 결정하는 전략으로서 조직의 장기적인 목적과 계획, 이를 달성하기 위한 장기적인 분배 패턴을 포함하는 전략, ② 조직의 전략을 수행하는데 필요한 틀로서 조직구조와 직무설계, 권한관계와 방침, 규정 등 구성원들의 역할과 상호관계를 지배하는 공식적 구조, ③ 조직경영의 의사결정과 일상운영의 틀이 되는 관리제도와 절차 등의 관리시스템, ④ 조직의 인력구성과 구성원들의 능력과 전문성, 가치관과 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도, 행동패턴 등을 의미하는 구성원 ⑤ 하드웨어와 소프트웨어 기술 및 조직경영에 적용되는 관리기술과 관리기법을 포함하는 기술, ⑥ 구성원들을 이끌어가는 전반적인 조직관리 스타일 즉, 관리유형, ⑦ 위에 열거한 조직문화의 구성요소를 서로 밀접하게 연결해 주는 공유된 가치를 의미하며 의의와 예시를 들어보면 다음과 같다.

<표 2-4> 7s의 의의 및 예시

종류	의의	예시
공유가치 (Shared Value)	구성원들이 공통으로 갖고 있는 것	가치관이나 이념, 기업의 존재 목적 등
전략 (Strategy)	기업의 장기적인 목적을 위한 것	계획 및 이를 달성하기 위한 자원 배분 방식
구조 (Structure)	기업체의 전략수행에 필요한 틀	조직구조, 직무설계, 권한관계, 방침 등의 기업의 공식요소

관리시스템 (System)	의사결정 사항들의 일관성을 유지	관리제도, 경영 계획, 목표설정 시스템, 결과 조정 및 통제 시스템
구성원 (Staff)	단순한 인격들뿐만 아니라 인력 구성원의 모든 것	능력, 전문성, 신념, 욕구와 동기, 지각과 태도, 행동패턴 등
관리기술 (Skill)	전략을 어떻게 실행할 것인가 말함	하드웨어, 소프트웨어 기술, 경영기술 등
리더십 스타일 (Style)	구성원들을 이끌어가는 전반적인 조직관리 스타일	CEO들의 스타일 등

(2) 샤인 이론(Schein, 1984)

Schein(1984)은 문화에 대한 구성요소를 잠재적 단계, 인식단계, 가시적 단계와 같이 구성원의 일반적인 인식수준을 중심으로 기본적인 가정(basic assumption), 가치관(values), 인공물과 창조물(artifacts and creators)과 같은 구성요소를 열거하였다(정동섭 외, 2006).

첫 번째 계층인 기본적인 가정(basic assumption)은 그 문화권에 소속된 사람들이 당연하다고 믿고 있는 기본적인 믿음에 해당된다. 기본적인 가정은 모든 가시적 문화의 핵심적 부분으로 외부에서 관찰이 불가능할 뿐만 아니라 의식하지 못하는 상태에서 구성원들의 태도와 행동에 영향을 미치게 된다.

두 번째 계층인 가치관(values)은 기본적인 믿음이 표출되어 인식의 수준으로 나타난 것으로 구성원의 상황, 행동, 대상 사람들을 판단하기 위해서 사용하는 공유된 평가의 기초가 된다.

세 번째 계층인 인공물과 창조물(artifacts and creators)은 가치관이 표출되어 인간이 창출한 인공물들, 기술이나 예술 또는 행동양식을 일컫는다. 이러한 가시적인 수준의 인공물들은 조직에 대한 전체적인 인상과 이미지, 조직의 문화적 특징을 형성하는

역할을 한다.

이러한 의식수준상의 조직문화요소들은 구성원들의 태도와 행동형성에 작용하는 요소들을 가치관과 기본전제로 분류하여, 7S개념에 비하여 보다 자세히 분석한 측면이 있다(이학중·박헌준, 2008)

조직문화 구성요소로는 인공물 및 창작물 의식, 이야기, 심볼, 언어, 행동양식 등 조직에 대한 전체적인 인상과 문학적 특징을 형성하는 역할을 한다.

가치관으로는 물리적 환경에서 입증될 수 있는 가치, 종업원들의 관계에서 입증될 수 있는 가치, 구성원의 상황, 행동의 평가 및 가치 등으로 구분해 볼 수 있으며, 이를 위한 전제로 환경과의 관계, 현실, 시간, 공간의 본질, 인간의 본성, 행동, 관계의 본질, 그 문화권에 소속된 사람들이 당연하다고 믿고 있는 기본적인 믿음에 해당한다고 하였으며, 조직문화 수준을 3단계로 구분하였다.

처음 단계는 잠재적 단계로 당연하나 보이지 않는 무의식적인 상태로 존재하는 수준을 의미하고, 인식(지각)이 가능한 인식단계, 가시적이나 종종 해석이 되지 않는 가시적 단계로 구분하고 있다.

(3) 딜 케네디 모형.(딜과 케네디, 1982)

뚜렷한 신념과 구성원에 의한 공유가치, 일상생활에서의 가치구현 및 이를 뒷받침해주는 제도의 완비에서 강한 문화의 특성을 찾고 있다. 분류의 기준은 기업 활동과 위험감수의 정도, 의사결정 전략의 성공여부에 관한 피드백의 속도로 구분하고 있고, 위험의 많고 적음, 피드백이 빠름과 늦음에 따른 교차 모형을 제시하였고, 피드백은 빠름을 거친 남성문화와 일 잘하고 잘 노는 문화로 늦음을 사운을 거는 문화와 과정문화로 설계하였다.

위험이 많고 피드백이 늦으며 사운을 거는 문화(bet your company culture)는 투기

적 결정을 내리고 그 결과를 수년이 지나야 알 수 있는 업종에 속한 기업의 조직문화. 높은 위험과 늦은 피드백이 특징 - 석유 탐사회사, 비행기 제조회사 등을 들 수 있고,

위험이 많고 피드백이 빠르며 거친 남성문화(the tough guy, macho culture)는 높은 위험부담, 행위의 결과를 신속히 알게 되는 개인주의자들이 많은 조직문화 - 건설, 화장품, 벤처기업, 영화, 스포츠 산업으로 구분하였다.

위험이 적고 피드백이 늦는 과정문화(the process culture)를 현재 일의 과정이나 절차에 집중. 일의 결과에 대해서 정확하게 알기 어려운 조직문화 - 은행, 보험회사, 정부, 공공기관으로

위험이 적고 피드백이 빠르며 일 잘하고 잘 노는 문화(work hard - play hard culture)를 팀웍이 제일 중시되므로 통합 의례행사를 통한 단결력이 중요한 조직문화 - 백화점, PC회사, 방문판매회사로 구분하였다.

(4) 해리스 모형(Burbidge & Harrison, 1984)

조직구조의 중요한 두 변수인 공식화와 집권화의 2가지 차원에 의해 구분하였음. 분류기준은 공식화 - 구성원의 행동과 상호간의 관계가 직무나 역할의 명세 또는 업무수행상의 규율 및 규정이나 절차에 의하여 지배되는 정도. 집권화 - 의사결정이 상위계층에 집중되어 있는 정도를 말하며, 공식화가 높고 낮음에 따라 집권화 및 집중화가 높고 낮음에 따라 구분하였다.

이를 세부적으로 살펴보면 공식화가 높고 집권화가 낮고 집중화가 높으면서 행렬조직문화/업무, 아테네 문화(matrix culture)를 구성원의 역할과 업무수행이 기업체의 과업을 중심으로 이루어짐. 관련된 전문기능인력 팀들이 한 팀이 되어 목적을 달성 - 컨설팅 회사, 고도의 기술 집약회사로 구분하였고

공식화가 높고 집권화가 높고 집중화가 낮으면서 관료조직문화/역할, 아폴로 문화

(bureaucratic culture)는 구성원들의 역할이 명백하며, 모든 업무 절차가 과학적인 방법으로 설정되었으며, 구성원의 공약수준이 낮고 직무소외와의 목적의식이 결여된 이기적 행동경향이 높게 나타나는 관료조직, 보험회사, 상업은행으로 구분하였고,

공식화가 낮고 집권화가 낮고 집중화가 높으면서 핵화 조직문화/원자, 디오니소스 문화(atomized culture)를 구성원들의 역할과 상호관계가 공동목표를 중심으로 자발적인 관심과 협조에 의하여 이루어지는 전문직(의사, 변호사), 대학, 연구개발부서 등으로 구분하였고,

공식화가 낮고 집권화가 높고 집중화가 낮으면서 권력조직문화, 권력 제우스문화(power-oriented culture)를 구성원의 역할과 업무 수행절차가 구체화되어 있지 않고, 강력한 실권자와 소수의 핵심 인물들이 권한을 행사하며 구성원에게 역할을 배정하고 조직을 이끌어 나가며 구성원을 통제하는 중소기업, 투자은행, 정당, 기업초창기로 구분하였다.

(5) 경쟁가치 모형(Parker, R. & Bradley, 2000)

과거 조직문화에 관한 연구들은 다양하고 배타적이며 모순적인 가치요소들이 공존하고 있는 조직문화의 실재를 동태적으로 분석하지 못하고 일반적인 사회문화 차원의 추상적인 접근들을 많이 해왔다(김호정, 2002).

그러나 이러한 접근방법은 조직 내에 존재하는 다양하고 모순된 가치요소에 대한 이해의 한계와 변수를 이해하는데 많은 제약이 따른다. 조직문화에 대한 새로운 해석방법으로 경쟁가치모형을 적용한 조직문화 접근법으로 이 이론을 근거로 하여 본 연구에서도 연구모형을 설계 하였다. 경쟁가치모형은 모순적이고 배타적인 다양한 조직문화의 가치요소들을 포괄적으로 분석할 수 있는 틀을 제공해 준다.

조직문화가 조직에 따라 다양하게 나타나는 이유는 가치관의 차이, 가치관의 강조점

이 달라 조직문화 연구에 경쟁가치모형의 적용을 가능하게 하였다(Zammuto & Krakower, 1991).

경쟁가치모형은 조직 관리에 있어서 모순과 긴장관계를 통해 다양한 가치를 균형 잡힌 시각에서 역동적으로 조화시킬 수 있는 통합된 모형을 제시하였다. 이 모형은 경쟁적인 가치 또는 문화유형들 간 균형을 추구하는 것이 조직효과성 측면에서 중요하다는 것이다. 이는 효과적인 조직은 유연성과 통제성, 혁신성과 효율성, 변화와 안정 등의 가치를 균형적으로 발전시켜 나가야 한다는 것이다.

경쟁가치모형에 따른 조직문화 접근은 네 가지 유형으로 분류하고 있다. 조직문화의 경쟁가치모형은 내·외부 지향을 하느냐 또는 유연성과 통제관점에서 분류해 볼 수 있다. 내·외부 지향성은 조직유지를 위한 조정과 통합이냐는 관점과 조직 환경에 대한 적응, 경쟁 및 상호관계에 따른 관점으로 구분해 볼 수 있고, 유연성과 통제관점에서는 분권화와 다양성을 강조하느냐, 집권화와 통합을 강조하느냐에 따라 구분해 볼 수 있다.

경쟁가치 모형에 따른 조직문화는 내부 관점에서 보면 인적자원 개발을 목적으로 하고 응집성, 사기 및 훈련의 수단을 활용하는 합의문화와 안정성 및 균형성을 목적으로 하고 정보관리, 의사소통을 수단으로 활용하는 위계문화로 분류해 볼 수 있으며, 외부 관점에서 보면 성장 및 자원획득을 목표로 하고, 유연성, 준비성 및 외부평가를 수단으로 활용하는 발전문화와, 생산성, 능률성 및 성과달성을 목적으로 하고, 기획 및 목표설정을 수단으로 활용하는 합리문화로 분류해 볼 수 있다.

(5.1) 혁신 문화

개방체계모형이라고도 한다. 이것은 조직의 변화와 유연성을 강조하면서, 조직이 당면하고 있는 외부환경에의 적응능력에 중점을 둔다(Zammuto & Krakower, 1991).

발전문화에서는 조직의 적응과 성장을 지원할 수 있는 적절한 자원의 획득을 중시하고 조직 내 구성원들이 하고 싶은 일을 도전과 창조정신 하에서 조직의 최대 지원을

받으면서 자율적으로 수행할 수 있으므로 조직과의 일체감을 촉진시킨다(한주희, 황원일, 박석구, 1997).

자율적 업무수행과 조직과 개인의 일체감 형성은 조직의 충성도와 조직몰입의 기본이 되므로 발전문화에서는 조직구성원들의 조직몰입이 향상된다. 결국, 발전문화는 구성원들의 신뢰, 자율, 개량을 바탕으로, 조직의 목표와 가치를 수용하고 내면화시켜 자발적이고 적극적으로 업무를 수행하게 함으로써 조직몰입을 향상시키는 역할을 하게 된다.

(5.2) 관계 문화

인간관계모형이라고도 하며, 구성원들의 신뢰, 팀워크를 통한 참여, 충성, 사기 등의 가치를 중시한다. 이러한 문화유형에서는 무엇보다 조직 내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점을 둔다.

이 문화유형의 특징은 조직구성원들의 참여, 팀워크, 충성, 사기 등을 통해 나타나는 조직구성원들의 조직 내 높은 수준의 참여는 조직에 대한 관심 및 책임감과 자긍심을 높이며 주인의식도 갖게 한다는 것이다.

합의문화에서는 조직과 개인의 목표가 일치하는 현상이 나타나는데, 이것은 개인의 조직에 대한 신뢰가 기초가 된다. 합의문화에서는 정직한 사람과 정직하지 않은 사람이 구분되며, 조직은 따뜻한 마음을 갖고 조직구성원을 항상 염려하고 배려하고 있다고 조직구성원들이 믿게 되는 효과를 가진다(Wilkins & Ouchi, 1983).

이러한 조직구성원들의 심리상태는 직무에 대한 긍정적 태도를 가져와 조직몰입을 향상시킬 수 있고, 조직몰입의 향상은 조직 내 사기에 긍정적 시너지 효과를 창출한다. 또한 합의문화에서는 가족적 인간관계와 사기를 중시하는데, 인간관계는 조직몰입의 중요한 구성요소가 되므로 결국, 구성원들의 조직몰입을 향상시킬 수 있는 현저한 기여를 할 수 있다.

(5.3) 위계 문화

내부과정모형이라고도 한다. 공식적 명령과 규칙, 집권적 통제와 안정지향성을 강조하는 관료제의 가치와 규범을 반영한다(Zammuto & Krakower, 1991). 위계문화는 전통적인 관료제적 조직문화를 대표하며, 강력한 계층적 감독체계와 보편적인 서비스, 예측된 규범과 절차를 문화적 속성으로 한다.

위계문화는 명령, 규칙, 규제 등 통제와 능률, 안정을 특징으로 하는 일종의 비적응적 문화 혹은 관료적 문화를 의미하는 것으로, 이 문화에서 조직구성원들의 소극적이고 모험을 기피하여 창의성이 떨어진다. 또한 통제강화와 위험부담으로 인해 처벌과 책임을 회피하고자 하므로 무사안일행태가 발생할 수 있고 조직구성원들의 자발적 노력의지와 조직에 대한 애착은 약해진다. 강력한 명령체계와 규율에 의해서 조직이 운영되므로 개인들의 조직에 대한 안정감은 높지만 직무만족이나 조직몰입의 향상은 기대하기 어렵다.

(5.4) 시장 문화

합리적 목적모형이라고도 한다. 조직의 성과목표 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화유형이다. 이러한 문화적 특성이 지배적인 조직은 목표달성, 계획, 능률성, 성과보상의 가치를 강조한다(Zammuto & Krakower, 1991).

합리문화는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해질 수 있다. 동시에 합리문화는 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 조직구성원들의 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다(한주의 외, 1997).

개인주의는 응집력과 팀워크를 약화시키고 방어적 태도는 조직에 대한 애착과 주인의식을 고취시킬 수 있는 기회를 잃게 하므로, 합리문화에서는 조직구성원들의 타산적·거래적 몰입은 강해질 수 있지만 심리적·정의적 몰입의 향상은 기대하기 어렵다.

이처럼, 네 가지 조직문화 유형을 일견 양립불가능하고 배타적인 것으로 보인다. 그러나 경쟁가치모형의 연구들은 같은 조직에서도 서로 다른 문화적 가치들이 공존하며, 네 가지 조직문화 유형간의 균형이 조직몰입을 향상시킬 수 있다는 사실을 경험적으로 제시하고 있다(Parker & Bradley, 2000).

위의 네 가지 유형을 정리해보면 혁신문화는 조직의 가치를 조직에 두고 있으며, 유연하고, 수단으로는 적응력과 신속성을, 목적으로는 성장과 자원획득에 중점을 두고 조직특성으로는 이념, 성장, 창의성, 위험감수에 중점을 두고 임시조직 형태를 띠운다고 할 수 있다.

관계문화는 조직 가치에 있어서 사람을 우선시하고, 조직의 유연성이 높고 수단으로는 응집력과 사기를 중시하고 목적은 인적자원개발에 초점을 두고 있으며, 조직특성으로는 소속감을 강조하고, 애착이 강하며, 동료 간의 배려나 지원을 아끼지 않는 분위기로 일종의 씨족 형태를 띠운다.

위계문화는 조직 가치를 사람에 두고 있고, 통제를 하는 형태를 취하며, 수단으로는 관리통제와 위사소통에 중점을 두고 있고, 목적은 안정성과 통제 중심으로 운영되는 조직을 말하며, 조직특성으로는 규칙을 중시하고, 안전에 중점을 두며, 보수적이고, 신중하며 계층 구조를 띠운다.

시장문화의 조직 가치는 , 통제된 조직을 선호하며, 수단으로는 계획과 목표달성에 중점을 두고 목적으로는 생산과 능률성에 중점을 두며, 조직특성으로는 계약을 중요시하며, 경쟁, 관리적, 목표지향 및 시장형태를 띠운다(Zammuto, R. & Krakower, J, 1991).

2.1.3 조직문화의 수준

조직 문화는 여러 가지 구성요소 중에서 구체적인 것에서부터 추상적인 것으로 나누어 규범은 동료들을 지원하라, 대표를 비판하지마라, 자신의 문제를 해결하라, 후배들

에게 업무 외 도움을 주라, 동료들과 인화관계를 가져라와, 공유된 가치는 개방성, 협력, 친밀감, 협동 작업으로, 묵시적 가정은 인간성의 본질, 인간관계의 본질, 진리와 현실의 본질, 환경과의 관계로 수준을 나눌 수 있다. 또한 조직문화는 표면적인 부문에서 심층적인 부문으로 분류해 볼 수 있다.

(1) 묵시적 가정으로서의 문화

묵시적가정이란 조직 구성원들 사이에 공공연하게 이야기 하거나 거론하지 않아도 당연한 것으로 받아들이는 수준으로 문화의 수준 중 가장 심층적이고 추상적인 것이다. 이러한 가정은 구성원이 오랜 조직생활을 통해 습득한 것으로 조직에서 아주 당연시하는 가정이다 이를 해독하고 구체적인 문화의 형태로 실현한 것이 가치관과 규범이다.

조직문화를 이해하기 위한 요체는 조직구성원들이 공유하고 있는 기본 가정이 무엇인가를 알아내는 일이지만 가장 심층적이고 추상적이기 때문에 쉽게 발견하기 어렵다. 예를 들어 조직 구성원들이 인간을 선천적으로 보느냐 아니면 악하다고 보느냐, 인간관계를 위계적으로 보느냐 아니면 평등하다고 보느냐, 환경도 인간이 통제할 수 있다고 보느냐 아니면 환경에 의해 지배를 받는다고 보느냐 등과 같은 근본적인 문제

(2) 공유된 가치로서의 문화

문화의 중간수준은 조직 구성원들이 공유하고 있는 가치다. 가치는 바람직한 것에 대한 개념이고 이는 문화에 대한 기본적 가정을 반영한다. 구성원들이 공유하고 있는 가치에 따라서 구성원의 행동이 달라질 수 있다.

구성원들이 공유하는 가치는 조직 구성원을 그 조직의 일원임에 대하여 자부심을 느끼고 그 조직에 근무하는 것에 중요한 의미를 더 쉽게 가질 수 있도록 한다, 예를 들면, 기업이 추구하는 가치와 군대가 추구하는 가치에는 분명 차이가 있다.

(3) 공유된 규범으로서의 문화

규범은 문화의 수준에서 가장 표면적이고 구체적이기 때문에 가시적이다. 규범은 성문화되어 있지 않지만 일반적으로 구성원들이 그렇게 행동을 하도록 한다. 규범은 조직 구성원들이 조직의 성격에 부합하도록 마땅히 따르도록 하는 원리나 법칙이다. 그래서 규범은 구성원들의 행동이나 조직생활의 측면을 이해하는 데 중요한 수단이자 방법을 제공한다.

규범의 특징은 조직 구성원들이 승인하면 할수록 더욱 강화 된다. 즉 사람들이 조직의 규범에 따랐을 때 보상이나 격려를 받는든지, 또는 규범을 어겼을 때 곤란을 당한다든지 하게 되면 그 규범은 더욱 강화되는 경향이 있다. 예를 들면, “수업시간에 떠들어서 수업을 방해해서는 안 된다,” 라는 말은 학교의 학칙이나 규정에는 성문화되어 있지 않다. 하지만 모든 학생들이 수업시간에 떠들어서는 안 된다는 기대 속에서 행동한다.

2.2 컨설팅 성과에 대한 선행연구

스마트폰의 출현으로 사회는 더욱 다양화 다 차원화 되면서 조직도 외부환경 변화에 발맞추어 변화의 폭과 속도를 급격하게 변화시키고 있다. 이러한 변화에 기업의 조직문화를 효과적으로 유형화하기 위해서는 조직에서 나타날 수 있는 다양한 가치를 포함하는 조직문화 분류 유형이 필요하다.

본 연구에서 조직문화 유형의 기준으로 삼으려는 경쟁가치모형은 신축과 안정, 내·외부 지향적 가치를 기준으로 조직문화의 유형을 구분하고 조직문화의 다양한 차원들을 통합하고 조직화 할 수 있는 가장 포괄적인 이론적 틀로서, 다차원적이고 포괄적이다 (김호정, 2002).

경영컨설팅이 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구는 상당히 많은 것으로 파악된다. PZB(1988)의 서비스 품질모형인 SERVQUAL 모형을 이용한 경영컨설팅의 서비스 품질과 만족도등이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구(김광훈, 황규승(2001) : 박병호, 이동원, 김연성(2005) : 김동일, 강희삼(2008) : 성기훈, 이정훈, 박소

연(2010))이 주를 이루고 있고 이들도 연구대상이 주로 경영컨설팅사나 중소기업이상을 대상으로 하고 있으며, 이와 관련된 주요 선행연구 내용을 정리하면 곽홍주(2008) 수요 기업, 공급컨설팅사, 정부 측면에서의 특성이 컨설팅 성과에 영향을 미친다,

김익성(2007) 중소기업 특성, 컨설팅사 특성, 컨설팅 특성, 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도는 경영성과에 영향을 미친다, 장대성(2006) SERVQUAL모형의 품질요인은 변호사의 서비스 품질에 영향을 미친다, 황용철(2006) 병원의 의료서비스 품질수준, 만족도, 충성도는 재무성과에 영향을 미친다,

박병호, 이동원, 김연성(2003) 경영컨설팅 서비스 품질은 고객 만족도, 고객 충성도 사이에 유의한 상관관계가 있다, 박경준, 박광태, 이형석(2002) 회계컨설팅 서비스 품질 결정요인은 고객만족, 재이용에 영향을 미친다, 김광훈, 황규승(2001) 경영컨설팅에서의 서비스 품질요인을 도출 및 서비스품질이 좋을수록 고객만족은 증가한다,

또한 중소기업에 대한 경영컨설팅이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 선행연구는 많지 않다. 본 연구와 같이 중소기업을 대상으로 한 경영성과에 관한 선행연구를 보면, 신동주, 유연우(2012)가 컨설턴트 역량과 서비스품질이 중소기업의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로, 채준원(2011)은 중소기업을 대상으로 한 컨설팅 서비스 인식과 컨설팅 서비스 과정, 이 중소기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 컨설팅서비스 인지도, 선호도, 활용도, 만족도가 모두 중소기업의 경영성과에 영향을 미치는 것으로 연구되었다.,

전기수(2009)는 중소벤처기업을 대상으로 한 경영컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 경영컨설팅 서비스품질이 기업의 경영자원 능력 향상에 영향을 미치고 경영자원 중 인적자원은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치지 못하나 물적 자원 향상이 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로, 김익성(2008)은 중소기업컨설팅이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구를 통하여 컨설팅 특성과 컨설팅 만족도, 컨설팅 활용도가 중소기업 경영성과에 영향을 미치는 것으로, 정미라(2012)는 경영컨설팅 서비스 품질이 중소기업의 경영자원능력 향상을 매개로 하여 경영성과에 영향을 미친다는 가설

을 설정한 연구결과에서 기업의 경영자원 능력향상이 중소기업의 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 주장하였다.

2.3 컨설턴트 역량에 대한 이론

역량(Competency, Competent)이라는 용어는 다양한 분야에서 많이 사용되어 왔다. 법 분야에서는 정신적 능력과 의식의 법적 기준을 정하는데 사용되었고, 임상심리학 분야에서는 자신 또는 타인을 돌볼 수 있는 능력, 일상생활에서 다양한 활동을 수행하는 능력을 정하는데 사용되었다.

그 이후 역량이란 용어는 직업 상담에서 특정 직업과 관련된 광범위한 영역의 지식, 기술, 능력 등을 정의하는데 사용되었고, 교육학 분야에서는 전통적 지식영역의 확장에 중점을 두었다. 인지심리학분야에서 Sternberg등(1981)은 전통적인 지능의 영역이 학업 지능에 국한되어 있다고 비판을 하면서 일상생활에서 능력을 발휘하기 위해 필요한 지능으로 실용지능(Practical Intelligence)을 제안하고, 사회적인 역량이 실용지능에 포함되어 있다고 주장하였다.

역량에 대해 정의한 학자들은 많이 있지만, 그 중에서 대표적인 학자들이 정의한 내용을 살펴보면 미국의 심리학자인 White(1959)에 의해 환경과 효과적으로 작용하는 능력이라고 역량에 대한 정의를 하였으며, 구체적인 상황에서 수행할 수 있는 것으로 학습 및 양성될 수 있는 특성으로 보았다.

McClelland(1973)는 White의 연구를 확장, 역량의 방법론은 개인의 성과를 예측하는데 있어서 사용된 특성과 지적능력의 접근방식에 대한 대안으로써 David McClelland(1973)의 지능 검사에 대한 역량 검사의 우위성(Testing for Competence Rather Than Intelligence)이라는 논문을 발표하면서 조직의 성공을 이끄는 개인의 두드러진 행동, 특성, 프로세스, 조직 자체의 능력과 가치체계로 정의 제안하였다.

역량은 행위 중심으로 기술되기 때문에 관찰이 가능하며 타인들이 쉽게 평가하여

피드백을 제공하고 시간에 따른 변화를 객관적으로 측정할 수 있다. 역량은 드러난 부분(표면)으로 개발가능성 높은 기술(Skill), 지식(Knowledge), 자세(Attitude) 등을 들 수 있고, 감춰진 부분(내면)으로 개발의 어려움(선발 시 고려)이 있고, 자기개념으로 신념(beliefs), 성격(personality), 동기(motivation), 가치관(values), 특성(traits), 사명(mission)을 들 수 있다(이홍민, 2009).

역량은 기술, 지식, 태도와 같은 드러난 부분과 신념, 성격, 동기, 가치관, 특성, 사명과 같은 내면에 감춰진 부분으로 이루어져 있다. 역량의 구조 중 지식과 기술은 비교적 가시적이며 표면적인 특성으로 개발가능성이 높은 반면 특성, 동기, 가치관은 잘 드러나지 않는 부분으로 개발이 어렵기 때문에 선발하는데 초점을 맞추는 것이 오히려 효과적이라 할 수 있다 (최영진, 2011).

컨설턴트 역량은 기본적으로 지식(Knowledge), 기술(Skill), 능력(Ability), 태도(Attitude) 및 적성(Aptitude 또는 Self-Concept)을 보유하고 있는 것도 중요하지만 고객과의 의사소통이 매우 중요하고 의사소통의 결과가 컨설팅의 효과를 결정지우는 경우도 많다. 즉 조해리의 마음의 창에서 언급되어진 인지된 창(열려진 창)과 미 인지된 창(숨겨진 창) 그리고 깨닫지 못한 창과 알 수 없는 창(닫혀진 창)의 정도에 따라 고객의 협조 및 성과에 대한 만족도도 틀려진 경우를 많이 보았으나, 본 연구에서는 특별히 다루지는 않고 컨설턴트의 역량에 대해서만 다루도록 하고자 한다.

컨설턴트 역량에 대한 선행연구들을 김광용 외(2008)와 윤성환(2008), 신동주(2012)의 연구를 중심으로 컨설턴트의 역량을 능력(Ability), 자세(Attitude), 지식(Knowledge)의 세 범주로 나누어 선행연구에서 제시 하였으며, Rynning(1992)은 문제분석, 일정계획, 실행, 문제해결, 전략수립, 관계관리, 새로운 지식, 독창적인 사고로 정의하였다.

Williams & Woodward(1994)는 지식전달, 관계관리, 문제파악, 일정계획, 비용 산출, 자료 분석, 전문지식으로, Jang & Lee(1998)는 지식전달, 관계관리, 문제 파악, 일정계획, 비용 산출, 자료 분석, 전문지식으로, McLachlin(1999)는 관계관리, 종합적인 동기, 윤리, 목적의식, 정직, 충성 자신감, 전문지식으로, Barker(2002)는 요구사항분석,

관계관리, 의사소통, 위기관리, 일정계획, 품질관리, 도구 및 방법론, 전문지식으로 나누었다.

Visscher(2006)는 문제파악, 문제 진단, 대안 제시, 실행, 평가로, 김광용 외(2008), 윤성환(2008)은 문제 진단, 대안제시, 일정관리, 관계관리, 정보수집, 컨설팅 윤리, 책임감, 경영지식, 전문지식, 컨설팅 경험으로, 장동인(2011)은 문제 진단과 분석, 대안 제시, 정보수집, 프로세스관리, 컨설팅 윤리, 책임감, 정직으로 최영석(2012)은 명성, 평판, 영향력, 전문기술, 경험, 대처능력, 원리원칙의 보유와 이에 대한 준수, 공정성, 약속의 이행으로 나누었다.

그래서 본 연구에서는 기존에 검증된 선행연구들의 특성들을 모두 포함하고 있는 김광용 외(2008)의 개념을 수용하였으며, 컨설턴트 역량을 능력, 지식, 자세의 세범주로 나누어 정의한 선행연구의 특성을 따르기로 하였다. 기존의 선행 연구들이 제시한 특성들은 다음과 같다.

〈표 2-5〉 컨설턴트 역량의 구성요인과 측정

구성 요인	정의	측정내용
능력	컨설팅 업무수행에 필요한 정보수집 및 분석능력과 의뢰기업의 문제 진단, 대안 제시능력	기업의 문제를 진단할 수 있는 능력
		기업에서 찾아낸 문제를 분석할 수 있는 능력
		진단한 결과에 대한 대안제시 능력
		컨설팅 전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력
		컨설팅과 관련한 정보를 수집할 수 있는 능력
		원만한 컨설팅 수행에 필요한 커뮤니케이션 능력
		변화에 적응할 수 있는 미래예측능력

지식	컨설팅에 필요한 경영 전반에 걸친 지식, 전문 분야의 지식, 분석에 필요한 지식	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 대한 지식
		조직이론, 조직 관리에 관한 지식
		컨설팅 진단과 분석과정에 필요한 수학/통계지식
		컨설팅에서 내 전문분야에 필요한 전문지식
		여러 컨설팅 수행으로부터 얻은 경험적인 지식(노하우)
태도	컨설턴트가 컨설팅 수행시 지켜야 할 윤리적인 행동과 책임	컨설팅 과정에서 얻은 의뢰기업의 비밀을 유지하는 자세
		컨설팅 수행 시 허위결과를 제시하거나 과장하지 않는 자세
		프로젝트의 업무영역과 범위를 준수
		컨설팅 과정에서 발생하는 모든 사항에 대해 책임
		명기된 사항 외에 부가적인 대가를 요구하지 않는 자세

2.4 선행연구와의 차별성

기존 컨설팅 관련 선행연구들 대부분의 연구 대상이 중소기업이고 중소기업에 대한 경영컨설팅의 경영성과에 관한 실증연구이다. 또한 대부분의 선행연구에서는 독립변수는 경영컨설팅 성과에 미치는 원인, 고객만족도에 중점을 두어 컨설턴트 특성요인, 컨설턴트 역량 등 변수를 측정 하였으나 본 연구에서는 컨설팅 결과인 컨설팅 성과로 설정하였고, 선행연구에서는 종속변수를 고객만족, 재구매 의도, 경영성과 등으로 구분하고 있으나 본 연구에서는 순수하게 컨설팅 성과로만 제한하였다.

그러나 컨설팅 수행이 어떤 시스템만으로 만족스러운 결과나 성과가 도출되지 않기 때문에 이미 컨설팅 성공요인으로 인정되어진 컨설턴트의 역량을 매개변수로 설정하여 중소기업의 조직문화에 따라 컨설팅 성과간의 영향관계를 검증하고 결과를 이끌어 내는

데 이 점이 본 연구와 여타 선행연구와의 차별화된 특성이라고 하겠다.



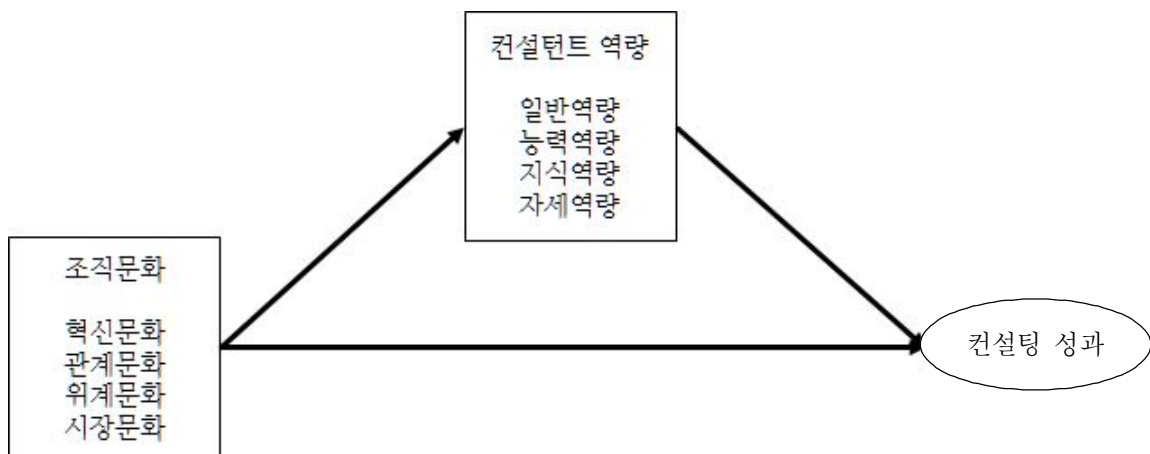
III. 연구 설계

3.1 연구모형

컨설팅 성과를 결정하는 데는 여러 요인이 있으나, 그 중에서도 직접적 영향을 미칠 수 있는 조직문화 유형과 컨설턴트 역량간의 관계에 대해 알아보기 위함이 본 연구의 주요 목적이며, 조직문화 유형으로 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화로 구성 하였으며, 컨설턴트 역량은 일반, 능력, 지식, 자세로 구성한다.

본 연구는 첫째, 기업의 조직문화 유형에 따라 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는 지를 알아보고, 둘째, 컨설턴트 역량이 조직문화에 영향을 미쳐 어떠한 컨설팅 성과를 미치는지를 파악하고, 셋째, 이러한 연구결과에 근거하여 조직문화 유형이 컨설팅 성과에 영향을 미치는데 있어서 밀접한 관계가 있는 컨설턴트 역량 유형 파악을 통해 유형이 컨설팅 성과에 매개하고 있는지를 규명해보고자 한다.

조직문화 유형에 따른 지각된 특성이 컨설팅 성과에 미치는 관계를 컨설턴트 역량에 의한 매개효과를 알아보고자 하며 연구모형은 <그림 3-1>과 같다. 본 연구모형에서 제시된 조직문화 유형에 지각된 특성을 내생변수로 설정하였으며, 종속변수로 컨설팅 성과 요인을 설정하였다.



<그림 3-1> 연구모형

3.2 연구가설의 설정

조직성과란 조직에서 ‘이미 이루어진 결과’를 예측하는 의미가 내포되어 있는데 이는 결국 조직성과는 조직의 목표와 결부되어 조직의 목표달성 정도를 의미하게 된다. 조직목표의 달성은 성과로 나타나며, 성과는 생산성, 목표달성도, 응집도, 몰입도, 애착도 등으로 세분화되어 표현될 수 있고, 조직이 측정하고 영향력을 미치기 바라는 조직구성원 행동의 한 측면으로 기존의 선행연구에서 연구의 목적과 이론체계에 따라 서로 다른 효과성 평가기준을 적용하고 있다.

조직성과는 종사원의 태도와 행동이 조직생산성을 결정하는 중요한 요인이라는 시각에서 조직구성원의 직무성과, 직무만족, 조직몰입, 사기, 응집력 등의 요인을 강조하고 이의 측정을 통하여 조직의 효과성을 평가한다.

조직성과 평가를 위한 지표로는 심리적 지표(행동적 특성)로 직무만족도, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화로 구분한다.

경제적 지표(재무적 특성)로 전반적 유효성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계집단에 대한 평가, 인적자원 가치, 목표달성도로 구분한다.

관리적 지표로 사고의 빈도, 결근율, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범 일치성, 경영자의 인간관계 관리능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 구성원의 의사결정참가, 훈련과 개발의 강조를 들 수 있다(Campbell, JP., Dunnette, M.D., 1977).

기업경영에 있어서 성과는 경영활동의 결과를 평가할 때 사용되는 의미로 생산성(productivity), 품질(quality), 적시성(timing), 대응성(responsiveness), 효과성(effectiveness)등을 포함하는 총체적 개념을 의미한다(김철원, 2002).

또한, 조직의 바람직함이나 적절함에 대해 평가하는 구성원의 행동으로 보고 있으며 산출이나 결과를 중심으로 수익성, 비용, 판매량, 봉사 및 임금과 같은 효율도로 표현된다(Kearney, R. & Berman, E. M, 1999).

기업의 성과는 기업의 인적, 물적 자원의 효과적이고 효율적인 관리를 통하여 얻어지는 결과이다. 기업의 경영성과란 기업을 구성하는 각 사업부문, 기능, 업무, 집단 및 개인이 기업의 목표를 실현하기 위하여 달성한 결과, 즉 책임 단위의 성과를 모두 합한 것으로 볼 수 있다(안형정, 2007).

경영성과는 마케팅 분야의 경우 매출액 증가율, 시장점유율 등을, 재무관리 분야의 경우는 투자수익률, 배당수익률, 자기자본비율 등을, 생산관리의 경우 원가절감률, 생산성 향상률 등을, 품질관리 분야의 경우 불량률, 합격률, 적합품질범위 등을 인사관리 분야의 경우 노동생산성, 이직률, 직무만족도 등을, 기술관리 분야는 기술숙련도, 노하우, 로열티 등을 주 관점대상으로 보아 경영기능 부문에 따라 성과를 측정하는 요인이 다양하다.

이상과 같은 선행연구를 살펴보면 수익성, 생산성, 시장점유율, 매출액 증가율, 투자수익률 재무부문을(Chandler & Hanks, 1994, 신진교, 2002), 성장성, 수익성, 유동성, 안정성, 활동성, 생산성 등 재무부문으로(김수환, 2005), 개인 업무효과성, 조직 업무효과성, 조직간 업무효과성으로 비 재무부문을(송상호, 2005) 성과로 보았다.

또한, 재무적 관점, 고객관점, 내부 비즈니스 프로세스 관점, 학습과 성장 관점으로 재무 및 비 재무 부문으로(배종석, 사정혜, 2003, 이재은, 2005, 김익성, 2006, 서정록, 2006, 김정규, 2007), 종업원 1인당 매출액, 종업원 1인당 부가가치, 품질로 재무 및 비 재무 부문으로(원인성, 2007), 직무만족, 조직몰입 비재무 부문으로 (신동식, 2007), 수익성, 성장성 재무부문으로(김영진, 2008), 생산성과, 품질성과, 원가성과, 재무성과, 혁신성과로 재무 및 비 재무 부문으로(임성호, 박진영, 2008), 만족도, 충성도, 재무성과 재무 및 비 재무 부문으로(황용철, 2008) 정의하고 있음을 알 수 있다.

본 연구에서는 조직문화 유형에 따라 컨설팅 성과 중 어떠한 분야에 더 성과를 내는지 관찰하고자 하였고, 컨설턴트 역량 유형을 조절변수로 하여 영향의 차이를 관찰하고자 하였다. 따라서 조직문화 특성이 컨설턴트 역량과 결합하여 궁극적으로 컨설팅 성과에 미치는 영향요인을 알아보려고 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

<표 3-1> 조직 혁신문화 특성에 따른 컨설팅 성과에 관한 연구가설

구분	연구가설
H1	조직의 혁신문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-1	조직의 혁신문화는 컨설턴트 일반역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-2	조직의 혁신문화는 컨설턴트 능력역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-3	조직의 혁신문화는 컨설턴트 지식역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H1-4	조직의 혁신문화는 컨설턴트 자세역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 3-2> 조직 관계문화 특성에 따른 컨설팅 성과에 관한 연구가설

구분	연구가설
H2	조직의 관계문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-1	조직의 관계문화는 컨설턴트 일반역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-2	조직의 관계문화는 컨설턴트 능력역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-3	조직의 관계문화는 컨설턴트 지식역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2-4	조직의 관계문화는 컨설턴트 자세역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 3-3> 조직 위계문화 특성에 따른 컨설팅 성과에 관한 연구가설

구분	연구가설
H3	조직의 위계문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-1	조직의 위계문화는 컨설턴트 일반역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-2	조직의 위계문화는 컨설턴트 능력역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-3	조직의 위계문화는 컨설턴트 지식역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3-4	조직의 위계문화는 컨설턴트 자세역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 3-4> 조직 시장문화 특성에 따른 컨설팅 성과에 관한 연구가설

구분	연구가설
H4	조직의 시장문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4-1	조직의 시장문화는 컨설턴트 일반역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4-2	조직의 시장문화는 컨설턴트 능력역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4-3	조직의 시장문화는 컨설턴트 지식역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H4-4	조직의 시장문화는 컨설턴트 자세역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<표 3-5> 컨설턴트 역량에 따른 컨설팅 성과에 관한 연구가설

구분	연구가설
H5	컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
H5-1	컨설턴트 일반역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5-2	컨설턴트 능력역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5-3	컨설턴트 지식역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H5-4	컨설턴트 자세역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.3 변수의 조작적 정의와 설문지 구성

본 연구에서 가설을 설정하고 변인을 설정하는 것은 충분한 이론적 근거를 기반으로 연구자의 연구방향과 연구의도를 충족시킬 수 있도록 변수들의 설정은 연구자에 따라 다양하게 구성될 수 있다. 본 연구에서는 연구목적을 달성하기 위해 제 2장에서 이론적 내용을 제시하고 분석되어진 이론을 기반으로 변수를 설정하고 설문지를 구성하였다.

설문조사를 통해 확보된 자료를 분석하기 위해 SPSS Version 19.0 통계 프로그램과 AMOS 19.0 구조방정식 모형을 이용하여 다음과 같이 분석을 실시하였다.

첫째, 인구 통계학적 분석과 일반특성을 분석하기 위해 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 연구의 일관성 확보를 위해 요인분석과 cronbach's alpha 계수로 신뢰성 분석을 실시하였다.

셋째, 확인적 요인분석을 실시하여 측정변수들에 대한 타당성을 검증하였다.

넷째, 구조방정식 모델을 이용하여 추출한 적합도 지수를 확인하여 연구모형의 적합성을 평가하고 경로계수를 추정하였다.

3.3.1 조직문화

일반적으로 가설을 설정하고 변인을 설정하는 것은 충분한 이론적 근거와 연구의도를 충족시킬 수 있는 변수들의 설정을 연구자에 따라 다양하게 접목되어 활용되어질 수 있다.

본 연구모형에 나타난 변수들의 설정은 제 2장의 선행연구를 기초로 재 정의하였다. 조직문화에 대한 변수들의 설정은 최윤희(2012), 윤성희(2012), 김태규(2014)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 재구성 하였다.

조직문화에 대한 측정은 응답자들의 지각내용을 Likert 5점 척도를 이용하여 측정하였고, 질문항목에 대해 ‘전혀 그렇지 않다(1)’ 와 ‘매우 그렇다(5)’를 기준으로 등간척도를 활용하였다.

<표 3-6> 조직문화 모델

변 수		조작적 정의
혁신 문화	1. 변화와 새로운 시도 장려	새로운 기능이나 아이디어를 아이디어에 머물지 않고, 실제적으로 시도하도록 권장하는 분위기
	2. 새로운 아이디어와 발상에 대한 보상	직원들의 직무발명에 대한 제안단계, 평가단계, 특허 등록 단계, 제품단계 등 여러 단계의 보상체계 운영
	3. 성실한 사람보다 창의적인 사람 대우	순간적으로 반짝이는 아이디어뿐만 아니라 새로움에 도전하는 사람
	4. 새로운 아이디어를 통한 성장 중시	과거의 방식에서 탈피 새로운 성장 아이টে을 발굴해내고 지원하는 분위기
	5. 매우 역동적인 분위기	규칙에 얽매이지 않고, 유기적이고 이합집산을 적절하게 활용하는 풍토

관계 문화	6. 가족 같은 분위기	남녀, 상하뿐만 아니라 동료들끼리도 서로를 아껴주고 챙겨주는 기업 풍토
	7. 인화단결과 일체감 중 시	상하간, 부문간 서로 공동의 목표를 지향하는 분위기 및 함께 협업하는 분위기
	8. 팀워크 중요시	업무 수행을 개별적으로 추진하는 것보다 함께 공동의 노력으로 성취하는 분위기
	9. 정보공유	서로간의 정보를 자연스럽게 공유하여 업무의 공백 및 잘못된 업무를 수행하지 않도록 정보에 대한 의사소통이 원활하게 이루어지는 구조
	10. 직원들의 사기 중시	업무의 성과도 중요하지만 직원들의 사기를 높여주기 위 해 다양한 제도를 활용하는 조직
위계 문화	11. 공식적인 절차, 규칙 및 방침 중시	정형화 된 업무 프로세스 이외에는 다른 방법은 거의 수용되지 않는 조직
	12. 의사전달과 정보흐름 하향식	상명하복과 같이 하부 조직원의 의견을 경청하지 않고 일방적으로 지식적 행위만 있는 조직
	13. 서열의식 강조하는 조직분위기	연공서열에 의해 진급 등의 업무가 이루어지는 조직
	14. 안정성과 영속성 강 조	새로운 것에 대한 도전 또는 변화보다는 현재 진행 되 는대로 지속
시장 문화	15. 경쟁적 분위기와 성 과달성 강조	동료 및/또는 부문간 경쟁을 부추기는 조직
	16. 전문지식과 능력 중 요시	해당 부문의 전문적이고 업무의 능률을 중시
	17. 직무수행 능력과 실 적 중심 평가	개인별 또는 부문별 성과그래프를 중점적으로 관리하는 조직
	18. 목표 달성 중요시	조직원의 감정 느낌, 진행과정 보다는 결과를 더 중요하 게 생각
	19. 성과지향 및 성취지 향 공유	조직의 성과와 개인의 성취를 함께 공유하는 분위기

3.3.2 컨설턴트 역량

선행연구를 통해 파악된 컨설턴트 역량요인은 일반역량, 능력역량, 지식역량, 자세역량으로 이루어졌다.

본 연구는 컨설턴트 역량에 관한 제반 선행 연구를 검토하고(신동주, 2012), (김병석, 2013), (강태식, 2013), 선행연구에서 제시하는 다양한 역량 항목을 도출하였다. 그리고 개별 항목의 구체성, 관련성 및 타당성을 검토하였다.

역량 항목별 의미와 중요도에 따라 전체 체계를 재설계 하여 설문지를 구성 하였으며, 항목 간 중복 및 누락을 교정하였다. 그 결과 <표 3-2>에 나타난 것과 같이 크게 4개 영역, 16개 항목으로 구성된 컨설팅 역량 모델을 재구성하였다. 컨설턴트역량에 대한 측정은 응답자들의 지각내용을 Likert 5점 척도를 이용하여 측정하였고, 질문항목에 대해 ‘전혀 그렇지 않다(1)’ 와 ‘매우 그렇다(5)’를 기준으로 등간척도를 활용하였다.

< 표 3-7> 컨설턴트 역량 모델

영역	항목	정의
일반	1. 요구사항 인지	고객의 요구사항을 정확하게 인지 (예 : 목표, 전략, 문화, 환경, 중점사항 등)
	2. 업무편의 제공	컨설팅 수행시간 및 일정을 관리하는 능력 (예 : 업무시간, 상담 스케줄, 장소, 방법 등)
	3. 관심과 애정	해당 고객사에 대한 이해, 식견, 경험 (예 : 경영 목표, 사업전략, 조직문화, 경쟁 환경)
	4. 전문적 방법론	해당 컨설팅 수행 방법론 습득 능력 (예 : 재무, 마케팅, 전략, 인사, 개발, 특허 등)
능력	5. 문제 진단 분석능력	문제를 발견하고, 진단하며, 원인을 찾아내는 능력 (예 : 치밀한 분석력, 진단력, 넓은 통찰력, 일부 정보를 토대로 전체 상황을 파악)
	6. 커뮤니케이션	대화, 글쓰기 및 프레젠테이션 능력 (예 : 경청, 적절한 대화, 간결한 문장으로 논리적 표현, 메시지 전달 등)
	7. 대안제시능력	문제분석 및 진단결과에 대한 대안 제시 능력 (예 : 고정관념, 매너리즘, 파트너십)

	8. 프로세스 관리	전문적 방법론과 같은 분야에 대한 수행관리 능력 (예 : 기획, 조직, 수행, 일정관리, 위험관리 등)
	9. 정보수집	남들이 쉽게 찾지 못하는 정보를 폭넓고 깊이 있게 수집하는 능력 (예 : Know, where)
지식	10. 노하우	다양한 분야에 대한 컨설팅 수행 경험 (예 : 시스템, 전략, 자금, 인증, 개발 등)
	11. 경영일반 지식	경영활동 및 비즈니스 기능에 대한 지식 및 경험 (예 : 재무, 마케팅, 전략, 인사, 개발, 특허 등)
	12. 문제 해결을 위한 전문분야의 지식	참신하고 창의적이며, 해당 분야에 대한 전문적인 해결 방안을 제시하는 능력 (예 : 고정관념이나 매너리즘에 빠지지 않음)
자세	13. 부가적인 대가 요구	계약에 따라 컨설팅을 수행하고, 계약에 없는 금품이나 향응 제공요구하지 않음(예 : 성공수당 등)
	14. 기밀유지 준수	기업의 기밀을 준수하려고 하는 태도 (예 : 산출물 등에 대한 책임의식 등)
	15. 허위결과 제시 수행결과 과장 지양	컨설팅의 도덕적, 윤리적 태도 (예 : 정확한 산출물, 방향제시 등)
	16. 책임감 대치	주어진 임무를 철저히 완수하고자 하는 자세 (예 : 솔선수범, 산출물에 대한 책임의식 등)

3.3.3 컨설팅 성과

선행연구를 통해 정의된 경영성과는 목표달성, 자원획득 개척 능력, 환경적응, 생존 능력, 욕구충족, 생산성, 수익성 등 다양하게 정의하고 있다.

<표 3-8> 컨설팅 성과의 구성요소 재구성

학자	구성변수
홍기운(2002)	순이익 증가율, 매출액 증가율, 시장점유율, 전반적인 경영성과 증가율
중소기업청(2003)	실패사례분석, 위기관리
정소진(2006)	순이익 증가율, 매출액 증가율, 시장점유율 증가율

지성권외(2007)	비재무적 성과측정
나영(2008)	순이익증가
박춘래(2009)	차별화 전략이 기업성과
이충섭외(2009)	재무고객 내부 학습 성과

그러나 본 연구에서는 조직문화와 컨설턴트 역량이 접목되어 컨설팅 결과 기업의 어느 부문에 대한 경쟁력강화 또는 재무적 경영성과에 도움이 되었는지에 한정하여 전략수립 및 경영관리 향상부분, 시장개척 및 마케팅능력 향상부분, 고객관계/서비스품질 향상 및 만족도부분, 기업 내 지식정보화 부분, 연구개발 능력향상, 생산성 향상 및 운영관리부분, 인사/조직관리 부분, 투자유치 및 매출증대 등 재무/회계부분 등의 8개 항목으로 구분하여 재설계 하였다.

3.4 자료수집 및 분석방법

3.4.1 조사대상자 선정

본 연구는 기업의 컨설팅 성과에 영향을 미치는 조직문화가 그 유형에 따라 인지되고 있는 정도와 컨설턴트 역량의 정도에 따라 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 통계적 관련성을 검증해보고자 하였다.

조직문화의 유형별 하위변수인 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화와 컨설턴트 역량인 일반역량, 능력역량, 지식역량, 자세역량 및 컨설팅 성과를 측정할 수 있는 전략수립 및 경영관리 향상부분, 시장개척 및 마케팅능력 향상부분, 고객관계/서비스품질 향상 및 만족도부분, 기업 내 지식정보화 부분, 연구개발 능력향상, 생산성 향상 및 운영관리부분, 인사/조직관리 부분, 투자유치 및 매출증대를 측정할 수 있는 측정도구를 구

성하였으며, 조사대상자를 선정하였다.

조사대상자의 선정은 현재 중소기업에서 일하고 있는 기업 구성원들 중 컨설팅을 수진한 기업으로 한정하여 선정하였으며, 무작위 표본추출법을 이용하여 300명을 잠재적인 표본 집단으로 선정하였다.

이들을 대상으로 설문지의 배부를 2014년 9월 15일부터 10월 15일까지 실시하였으며, 약 1개월간 이메일과 직접조사 방식을 통해서 배부된 총 300부의 설문지 중 201부를 회수하였다. 이들 중 무성의하게 작성되었거나 결측 값이 많아 데이터로 활용할 수 없는 불성실 응답자의 설문지 13부를 제외하였으며, 총 188부의 설문지를 활용하였다. 설문은 자기기입식 설문조사로 실시되었으며, 모든 문항은 통계처리의 일관성을 위해 리커트 5점 등간척도로 구성하였다. 조사 설계를 요약한 내용은 다음의 <표 3-9>에서 확인할 수 있다.

<표 3-9> 조사 설계

구 분	내 용
조사대상	현재 중소기업에 근무하고 있고, 외부로부터 컨설팅을 수진한 기업의 구성원
조사방법	리커트 5점 등간척도로 구성된 설문지의 직접조사 방식
조사표본	회수된 설문지 201부 중 불성실 응답자 및 결측값 제외 188부 (N = 188, 회수율 93.5%)
조사기간	2014년 9월 15일 ~ 2014년 10월 15일

3.4.3 구조방정식 모델

구조방정식모델은 temple university의 James L. Arbuckle교수가 개발 현재까지 널리 사용되고 있는 프로그램으로 사회과학 분야의 구조방정식모형(SEM) 자료 분석에 사용되는 모델로 그래픽 사용자 환경을 따르고 있어 사용이 편리하며, 사용자 중심의 인

터페이스를 사용 많이 사용되는 프로그램 중 하나이다.

구조방정식 모델은 모형의 적합도가 최대화 되도록 모수를 추정하는 것을 기본으로 하며, 모수의 초기 값을 지정 모수의 반복 추정과정으로 진행된다. 이러한 모수들을 가지고 공분산 행렬을 계산 데이터에서 관찰된 공분산 행렬과 비교한다. 적합도가 낮으면 다시 모수를 조정하고, 공분산 행렬을 다시 수행한다. 이러한 반복적인 추정을 통해 일정한 기준에 충족된 적합한 모형을 찾아낸다.

모형에 대한 평가는 적합도 통계량을 이용하여 판단할 수 있다. 연구 목적에 맞는 구조방정식을 설정하였다면 이 모형이 얼마나 정확하고 적합한가에 대한 검증이 필요하다. 모형의 적합도는 연구모형을 채택하느냐 기각하느냐에 대한 판단 기준이 되기 때문에 매우 중요한 부분이다.

모형의 적합도는 수집한 표본 데이터로부터 얻은 공분산행렬과 이론적 배경을 바탕으로 구체화시킨 연구모형으로부터 추정된 공분산행렬의 차이를 의미한다. 이 차이가 작다면 높은 모형 적합도를 갖고, 차이가 높다면 낮은 모형 적합도를 갖게 되어 기각하게 된다.

설정된 모형 전체를 평가한다는 것은 적합도 지수를 활용하여 설정된 모형을 받아들이거나 혹은 받아들이지 않는지를 결정하게 되는 것이다. 그러므로 모형내의 추정된 모수들을 개별적으로 평가하는 것은 우선 전체가 어느 정도 의미가 있을 때, 의미를 가지게 되며 모형 자체가 적합하지 않을 경우에는 모수들의 평가가 무의미해진다.

적합도 지수로는 χ^2 (Chi-square), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), RMR(Root Mean-square Residual), RMSEA(Root Mean-Square Error of Approximation), TLI (Turker Lewis Index), NFI (Normed Fit Index) 등이 다양한 지표들이 있으며 어떤 것을 전체 모형 적합도를 판단하는 지표로 사용해야 하는가에 대해서는 의견의 일치가 이루어지지 않고 있다. Kline(1998)은 χ^2 , GFI, NFI, CFI 중에서 한 개, NNFI 그리고 RMR 이렇게

세 개는 선택해야 한다고 주장하였다.

χ^2 (Chi-square : CMIN)는 가장 대표적으로 사용되는 절대적합지수로서 유일하게 통계적 유의성인 p-값을 제공한다. χ^2 통계량은 모수의 추정을 위해 사용된 모형의 적합도 함수가 가지는 최소의 값에 (표본의 크기-1)를 곱한 것이다. 구조방정식에서는 설정한 연구모형이 데이터에 적합하다는 귀무가설에 대해 채택할 것인가 기각할 것인가를 판단하고자 하기 때문에 적은 수치의 χ^2 를 기대하게 된다. χ^2 가 작을수록 표본 데이터로부터 얻어진 공분산 행렬과 모형에서 추정되는 공분산 행렬간 차이가 크지 않다는 것을 의미한다.

Nmrmed χ^2 (CMIN/DF)는 χ^2 를 자유도(DF)로 나눈 수치이며, 일반적으로 3 이하면 보통, 2 이하이면 양호하다고 할 수 있다.

RMR은 표본데이터 공분산 행렬과 모형의 추정 공분산 행렬간 차이는 오차행렬이 되는데, 이 오차들을 제공한 값의 평균에 대한 제곱근의 수치가 RMR이다. 0.05 이하이면 양호한 것으로 판단한다. RMR은 측정척도의 영향을 받기 때문에 RMR을 표준화한 SRMR을 사용하기도 한다.

GFI는 구조방정식에서 가장 많이 쓰이는 적합도로서, 표본 데이터의 공분산 행렬내에 분산과 공분산이 추정 공분산 행렬에 의해서 설명되어지는 비율을 나타내며, 회귀분석의 R^2 와 유사하다. GFI는 0과 1 사이의 값을 가지며, 1에 가까울수록 완벽한 적합이라고 볼 수 있어 보통 0.9 이상이면 양호한 수준이라고 판단한다.

AGFI는 표본의 크기에 비해서 자유도가 상대적으로 크게 되면 자유모수의 수가 많은 경우를 제외하고는 GFI값은 작아지는 경향이 있다. 또한 모형의 좋고 나쁨에 관계없이 추정할 모수의 수가 늘어나거나 관측변수의 수가 늘어나더라도 1에 가까워지는 성질이 있다. 따라서 이러한 점을 고려하여 수정한 적합도 지표가 AGFI로 아래와 같이 정의된다. GFI와 마찬가지로 1에 가까울수록 적합도가 좋다는 것을 의미한다.

CFI (Comparative Fit Index)는 McDonald & Marsh(1990)에 의해 제시된 적합도 지수로서 RNI (Relative Noncentrality Index)와 수학적으로는 동일하며 RNI의 다른 버전으로 볼 수 있다.

또한 NFI 적합도 지수가 작은 표본에서 종종 과소적합(underestimation of fit)된다는 것을 피할 수 있다. CFI는 0과 1사이의 값을 가지며 1에 가까울수록 모형이 잘 맞는다는 것을 의미하며, 일반적으로 .95 또는 .9이상을 양호하다고 판단한다.

RMR(root mean square residual)은 잔차 평균을 자승하고 이를 합한 후 이중근을 취한 값이며, 표본자료에 의해 모형이 설명할 수 없는 분산/공분산의 크기를 의미하고 잔차행렬의 원소들은 양수, 0 또는 음수의 값을 갖게 되고 이러한 잔차들이 0에 가까울수록 모형이 잘 맞는다고 할 수 있다.

RMSEA(root mean square error of approximation)는 표본크기가 상당히 큰 제한 모형을 기각시키는 chi-square 통계량의 한계를 극복하기 위해 개발된 적합지수이다. 이 값이 .05~.08범위를 보일 때 수용할 수 있는 것으로 간주된다.

TLI(Turker-Lewis index)는 원래 요인분석을 위해서 개발되었다가 구조방정식 모형을 평가하는 데까지 확장되었다. TLI의 경우에 일반적인 권장 수용기준은 .90이상이면 좋은 적합도를 갖는다고 볼 수 있다.

NFI (Normed Fit Index)는 주어진 자료를 설명할 수 있는 가장 간단한 모형인 기초모형이 갖는 적합도 함수 값에서 기초모형보다는 더 잘 일치하는 모형의 적합도 함수 값을 뺀 것을 기초 모형의 적합도 함수 값으로 나누어 준 것이다. NFI는 0과 1사이의 값을 가지게 되며 1에 가까울수록 좋은 모형을 의미한다고 볼 수 있다.

구조방정식에 대한 적합도 종류를 표로 나타내면 아래 <표 3-10>과 같다.

<표 3-10> 구조방정식의 적합도 기준

유형	적합지수	판단기준
절대 적합 지수	χ^2 (Chi-square)	p-value >0.05 : 양호
	RMR(Root Mean-square Residual)	0.05 ↓ : 양호
	GFI (Goodness of Fit Index),	0.9 ↑ : 양호
	AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.9 ↑ : 양호
	RMSEA(Root Mean-Square Error of Approximation)	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음
충분 적합 지수	NFI (Normed Fit Index)	0.9 ↑ : 양호
	TLI (Turker Lewis Index)	0.9 ↑ : 양호
	CFI (Comparative Fit Index)	0.9 ↑ : 양호



IV. 연구결과

4.1 자료 분석

4.1.1 조사 대상자의 일반적 특성

조사대상자의 일반적 특성은 성별, 종사기간, 교육정도, 종업원 수, 업종, 상장여부, 기업규모 등으로 구분하였으며, 표본에 대한 일반적 특성은 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 표본 집단의 구성

항목	분류	빈도	비율(%)
성별	남	165	87.77
	여	23	12.23
종사기간	10년 미만	85	45.21
	11~20년	43	22.87
	21년 이상	60	31.91
교육	대학원 졸	13	6.91
	대학 졸	145	77.13
	기타	30	15.96
종업원수	50인 미만	133	70.74
	51~100	54	28.72
	101 이상	1	0.53
업종	제조업	156	82.98
	비제조업	32	17.02
상장여부	상장	6	3.19
	비상장	182	96.81
기업규모	소기업	144	76.60
	중기업	43	22.87
	대기업	1	0.53

<표 4-1>의 결과를 살펴보면 성별에는 남성이 87.77%(165명), 여성이 12.23%(23명)이었으며, 종사기간은 10년 미만이 45.21%(85명), 11~20년이 22.87%(43명), 21년 이상이 31.91%(60명)로 나타났다.

교육이수 정도는 대학원 졸업이 6.91%(13명), 대학 졸업(77.13%(145명), 기타 15.96%(30명)으로 나타났고, 종업원 수로는 50인 미만이 70.74%(133명), 51~100인이 28.72%(54명), 101인 이상이 0.53%(1명)으로 나타났다.

업종별로는 제조업이 82.98%(156명), 비제조업이 17.02%(32명)로 나타나 대부분을 차지하였으며, 상장여부는 상장이 3.19%(6명), 비상장이 96.81%(182명)이고 기업규모로는 소기업이 76.60%(144명), 중기업이 22.87%(43명), 대기업이 0.53%(1명)으로 나타났다.

4.2 구조방정식 모델

3장의 연구모형에 따라 사용된 변수들 중 컨설턴트 역량에 대한 변수의 내용은 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 컨설턴트 역량 변수의 내용

구분	내용	SPSS 변수명
일반	1. 요구사항 인지	QA1
	2. 업무편의 제공	QA2
	3. 관심과 애정	QA3
	4. 전문적 방법론	QA4

지식	1. 노하우	QB1
	2. 경영일반 지식	QB2
	3. 문제 해결을 위한 전문분야의 지식	QB3
능력	1. 문제 진단 분석능력	QC1
	2. 커뮤니케이션	QC2
	3. 대안제시능력	QC3
	4. 프로세스 관리	QC4
	5. 정보수집	QC5
자세	1. 부가적인 대가 요구	QD1
	2. 기밀유지 준수	QD2
	3. 허위결과 제시 수행결과 과장 지양	QD3
	4. 책임감 대처	QD4

3장의 연구모형에 따라 사용된 변수들 중 조직문화에 대한 변수의 내용은 <표 4-3>와 같다.

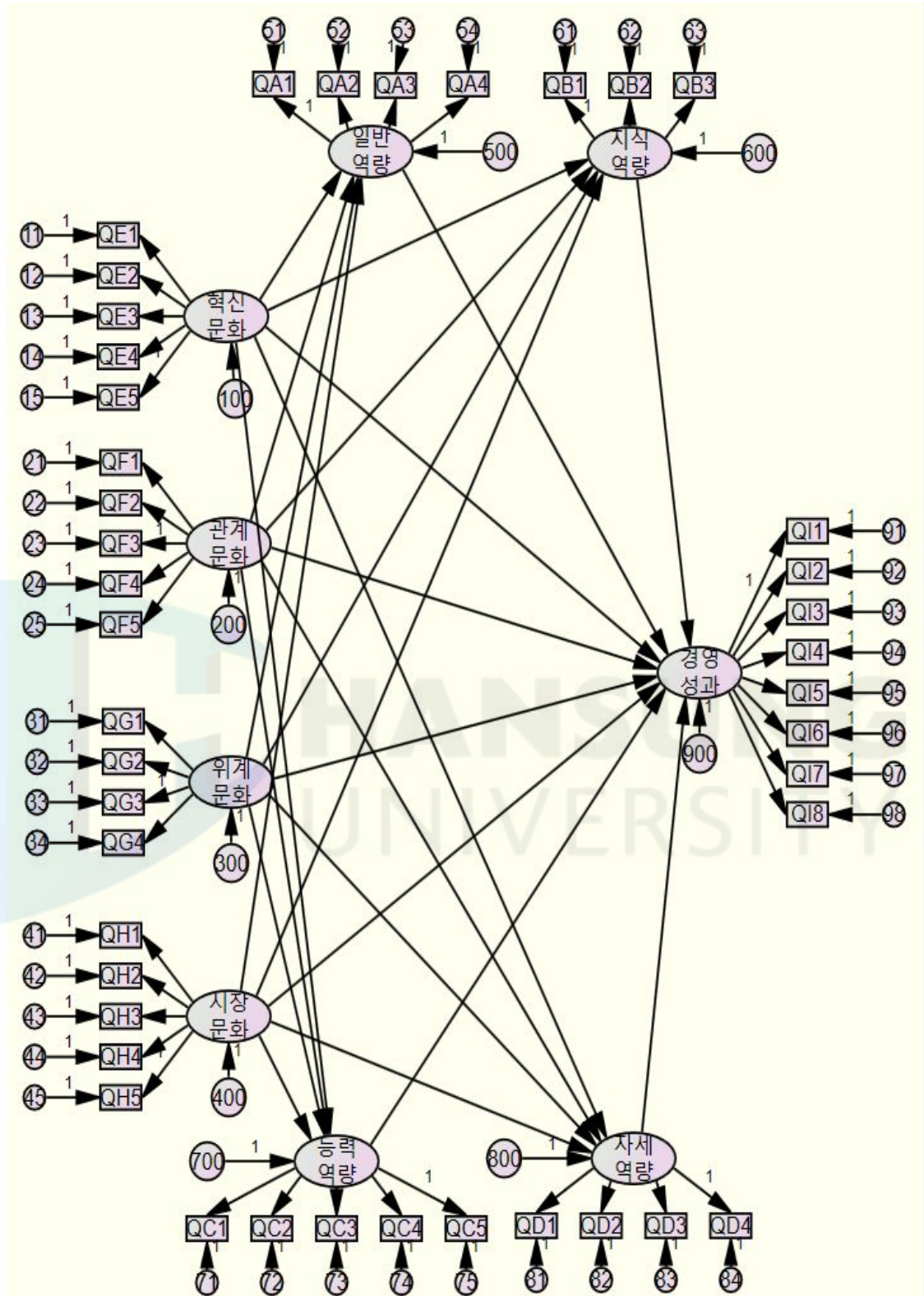
<표 4-3> 조직문화 변수의 내용

구분	내용	SPSS 변수명
혁신 문화	1. 변화와 새로운 시도 장려	QE1
	2. 새로운 아이디어와 발상에 대한 보상	QE2
	3. 성실한 사람보다 창의적인 사람 대우	QE3
	4. 새로운 아이디어를 통한 성장 중시	QE4
	5. 매우 역동적인 분위기	QE5

관계 문화	1. 가족 같은 분위기	QF1
	2. 인화단결과 일체감 중시	QF2
	3. 팀워크 중요시	QF3
	4. 정보공유	QF4
	5. 직원들의 사기 중시	QF5
위계 문화	1. 공식적인 절차, 규칙 및 방침 중시	QG1
	2. 의사전달과 정보흐름 하향식	QG2
	3. 서열의식 강조하는 조직분위기	QG3
	4. 안정성과 영속성 강조	QG4
시장 문화	1. 경쟁적 분위기와 성과달성 강조	QH1
	2. 전문지식과 능력 중요시	QH2
	3. 직무수행 능력과 실적 중심 평가	QH3
	4. 목표 달성 중요시	QH4
	5. 성과지향 및 성취지향 공유	QH5

3장의 연구모형에 따라 사용된 변수들 중 컨설팅 성과에 대한 변수는 전략수립 및 경영관리 향상부분(QI1), 시장개척 및 마케팅능력 향상부분(QI2), 고객관계/서비스품질 향상 및 만족도부분(QI3), 기업 내 지식정보화 부분(QI4), 연구개발 능력향상(QI5), 생산성 향상 및 운영관리부분(QI6), 인사/조직관리 부분(QI7), 투자유치 및 매출증대 등 재무/회계부분(QI8) 등으로 설정하였다.

<그림 3-1>연구모형을 AMOS에서 구조방정식 모델로 작성하기 위해 잠재변수와 측정변수, 내생잠재변수의 오차항(e20 ~ e43)과 측정변수의 오차항 (e1 ~ e19)등을 입력한 <그림 4-1>과 같은 모델을 만들었다.



<그림 4-1> 구조방정식 모델

4.3 타당도 및 신뢰성 검증

선행연구의 검토를 통해서 구성된 설문지를 바탕으로 수집된 데이터가 가지는 타당도를 측정하고자 요인분석을 실시하였다.

요인분석에서 공통성은 추출된 요인들에 의해 설명되는 비율로 공통성이 0.4 이하이면 공통성이 낮다고 판단하여 요인분석에서 제외하고, 요인적재량은 변수들의 중요도 정도를 나타내는 것으로 0.4 이하일 때 해당 변수를 제거하고 요인적재량이 0.5 이상이면 아주 중요한 변수로 본다. 요인분석을 실시한 후 요인 수의 결정은 고유 값(eigen value)이 1.0을 초과하는 요인만을 선택한다(송지준, 2012).

본 연구에서는 본조사의 조사도구로 개발된 설문문항 총 60 항목 중 인구통계학적 변수 17개를 제외한 43개 항목에 대하여 요인분석을 실시하였다.

(1) 조직문화

조직문화에 대한 타당도를 알아보기 위하여 요인분석을 실시한 결과 아래 <표 4-4>와 같이 4개의 요인이 추출되었다.

요인분석결과 4개의 요인이 전체 문항의 64.979%를 설명하는 것으로 나타났다으며, 각각의 요인은 혁신문화, 관계문화, 위계문화, 시장문화이며, 요인적재 값은 0.694 ~ 0.945로 나타났다.

신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach' α 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰성 분석의 결과 신뢰계수의 값이 .600 이상이면 신뢰성이 검증되고 있는 것으로 판단할 수 있으며, 시장문화에 대한 Cronbach' α 는 0.891, 혁신문화에 대한 Cronbach' α 는 0.883, 시장문화에 대한 Cronbach' α 0.866, 위계문화에 대한 Cronbach' α 는 0.883으로 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

<표 4-4> 조직문화 요인분석

항목	요인분석				신뢰도	
	시장문화	혁신문화	관계문화	위계문화	Alpha if item	Cronbach α
변화시도	.883				.848	.891
역동적 분위기	.862				.860	
아이디어	.849				.864	
창의대우	.790				.877	
성장중시	.753				.887	
성과지향		.880			.826	.883
전문능력		.875			.844	
성과달성		.816			.857	
목표달성		.779			.872	
실적중심		.746			.839	
가족분위기			.945		.777	.866
인화단결			.809		.838	
사기증진			.809		.837	
팀워크			.751		.857	
정보공유			.694		.868	
규칙중시				.926	.798	.883
하향식전달				.869	.848	
안정성				.827	.866	
서열의식				.789	.883	

(2) 컨설턴트 역량

컨설턴트 역량에 대한 타당도를 알아보기 위하여 요인분석을 실시한 결과 아래 <표 4-5>과 같이 4개의 요인이 추출되었다.

요인분석결과 4개의 요인이 전체 문항의 68.768%를 설명하는 것으로 나타났다으며, 각각의 요인은 일반역량, 능력역량, 지식역량, 자세역량이며, 요인 적재 값은 0.544 ~ 0.882로 나타났다. 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach' α 신뢰도 분석을 실시하였다.

신뢰성 분석의 결과 신뢰계수의 값이 .600 이상이면 신뢰성이 검증되고 있는 것으로 판단할 수 있으며, 능력역량에 대한 Cronbach' α 는 0.889, 일반역량에 대한 Cronbach' α 는 0.828, 자세역량에 대한 Cronbach' α 0.832, 지식역량에 대한 Cronbach' α 는 0.737로 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

<표 4-5> 컨설턴트역량 요인분석

항목	요인분석				신뢰도	
	능력역량	일반역량	자세역량	지식역량	항목삭제 Cronbach α	Cronbach α
문제진단	.849				.830	.889
커뮤니케이션	.798				.865	
대안제시	.798				.865	
프로세스	.777				.877	
정보수집	.730				.883	

요구인지		.869			.693	.828
관심애정		.770			.817	
업무편의		.763			.795	
방법론		.727			.816	
부가요구			.861		.700	.832
책임감			.789		.771	
허위과장			.757		.824	
기밀준수			.749		.840	
노하우				.778	.462	.737
문제해결				.776	.694	
경영일반				.732	.770	

(3) 컨설팅 성과

컨설팅 성과에 대한 타당도를 알아보기 위하여 요인분석을 실시한 결과 아래 <표 4-6>과 같이 1개의 요인이 추출되었다.

요인분석결과 1개의 요인이 전체 문항의 58.528%를 설명하는 것으로 나타났다으며, 각각의 요인은 일반역량, 능력역량, 지식역량, 자세역량이며, 요인 적재 값은 0.664 ~ 0.826로 나타났다. 신뢰성을 검증하기 위해서 Cronbach' α 신뢰도 분석을 실시하였다.

신뢰성 분석의 결과 신뢰계수의 값이 .600 이상이면 신뢰성이 검증되고 있

는 것으로 판단할 수 있으며, Cronbach' α 는 0.897로 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

<표 4-6> 컨설팅 성과 요인분석

항목	요인분석	신뢰도	
		항목삭제 Cronbach α	Cronbach α
시장개척 및 마케팅능력 향상	.826	.891	.897
기업 내 지식정보화 부분	.805	.877	
고객관계/서비스품질향상 및 만족도부분	.796	.880	
재무/회계부분	.795	.879	
연구개발 능력향상	.788	.882	
인사/조직관리 부분	.730	.894	
전략수립 및 경영관리 향상부분	.701	.888	
생산성 향상 및 운영관리부분	.664	.881	

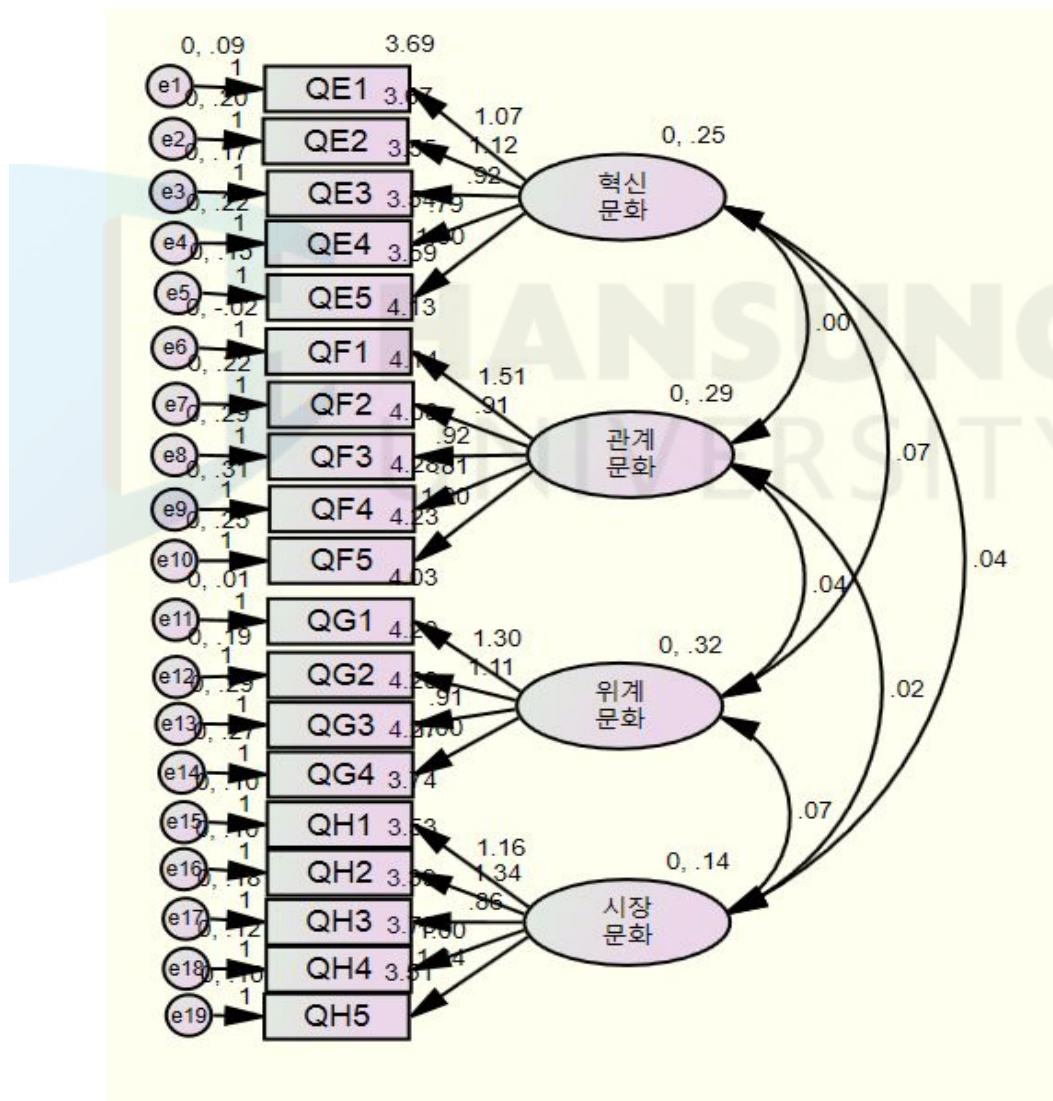
상기 조직문화의 시장문화, 혁신문화, 관계문화, 위계문화 등 4항목과 컨설팅 역량에서 능력 역량, 일반 역량, 자세 역량, 지식 역량 등 4개 항목, 그리고 컨설팅 성과의 1항목 등 총 9개 항목에 대한 요인분석 결과 KMO(표준형성 적 절성의 Kaiser-Meyer-Olkin)값은 .787로 .7이상의 기준 값을 충족하고 있으며 또한 p값은 .000으로 통계적으로도 유의하였다.

4.4 확인적 요인분석

4.4.1 조직문화 확인적 요인분석

(1) 확인적 요인분석

앞에서 이론적인 배경 하에서 설정된 잠재변수와 관측변수간의 관계를 확인하기 위해 앞에서 정한 조직문화 중 혁신문화(5문항), 관계문화(5문항), 위계문화(4문항), 시장문화(5문항)에 대하여 AMOS를 통해 확인적 요인분석을 실시한 결과 <그림 4-2>와 같다.



<그림 4-2> 조직문화-확인적 요인분석

<표 4-7> 확인적 요인분석 결과(최초)

유형	구분	분석결과	판단기준	적합여부
절대 적합 지수	CMIN/p	228.137/.000	p-value >0.05 : 양호	부적합
	CMIN/DF	1.563	2 이하 : 양호	적합
	RMR	0.029	0.05 ↓ : 양호	적합
	GFI	0.883	0.9 ↑ : 양호	부적합
	AGFI	0.847	0.9 ↑ : 양호	부적합
	RMSEA	0.055	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음	양호
충분 적합 지수	NFI	0.879	0.9 ↑ : 양호	부적합
	TLI	0.944	0.9 ↑ : 양호	적합
	CFI	0.952	0.9 ↑ : 양호	적합

확인적 요인분석은 최대우도법(maximum likelihood)을 활용해 관계가 측정되었다. 확인적 요인분석 결과, 카이자승 값은 228.137(자유도 = 146, p=.000), CMIN/p = 228.137/.000, CMIN/DF=1.563, RMR=0.029, GFI=0.883, AGFI=0.847, RMSEA=0.055, NFI=0.879, TLI=0.944, CFI=0.952, PGFI=0.678, PNFI=0.751, AIC=316.137으로 나타났다. 절대적합지수에서는 CMIN/p, GFI, AGFI에서 충분적합지수에서는 NFI가 모델 적합성을 판단하는 기준 수치 이하로 나타나 이 모델은 적합하지 않은 것으로 결론을 내렸다.

조직문화 확인요인분석의 모델은 적합하지 않은 것으로 결론을 내렸고, 재분석을 통하여 모델이 적합하도록 하기 위하여 SMC 분석결과 "QG4(0.207)", "QG2(0.227)", "QG3(0.272)"이 잠재변수인 조직문화에 대해 상대적으로 설명력이 낮은 관계로 QG4를 제거하고 확인요인 분석을 재 실시 하였다.

<표 4-8> Squared Multiple Correlations(최초)

	Estimate		Estimate
QH5	.760	QF2	.619
QH1	.635	QF3	.272
QH2	.748	QF4	.344
QH3	.446	QF5	.309
QH4	.509	QE1	.792
QG1	.917	QE2	.649
QG2	.227	QE3	.578
QG3	.432	QE4	.469
QG4	.207	QE5	.657
QF1	.953		

재분석 결과 수치가 나오지 않아 제 2안으로 두 번째 설명력이 낮은 QG2를 추가로 제거하여 확인요인 분석을 3차로 실시하였으나, 결과는 재분석 결과와 동일하게 나와 QG4는 다시 배치하고 QG2만을 제거하여 4차 확인요인 분석을 실시하였다. 4차 확인요인 분석 결과는 다음<표 4-9>과 같다. 재분석 결과 QG4는 제거하지 않는 것이 좋다는 결론을 내렸다.

<표 4-9> 확인적 요인분석 결과(4차)

유형	구분	분석결과		판단기준	적합여부
		1차	4차		
	CMIN/p	228.137/.000	139.439/.000	p-value >0.05 : 양호	부적합
	CMIN/DF	1.563	1.500	2 이하 : 양호	적합

절대 적합 지수	RMR	0.029	0.026	0.05 ↓ : 양호	적합
	GFI	0.883	0.894	0.9 ↑ : 양호	부적합
	AGFI	0.847	0.860	0.9 ↑ : 양호	부적합
	RMSEA	0.055	0.052	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음	양호
중분 적합 지수	NFI	0.879	0.893	0.9 ↑ : 양호	부적합
	TLI	0.944	0.954	0.9 ↑ : 양호	적합
	CFI	0.952	0.961	0.9 ↑ : 양호	적합

4차 확인요인 분석결과도 만족스러운 결과를 보이지 않아 다음으로 낮은 QF3, QF4를 제거하고 5차 확인적 요인분석을 실시한 결과 다음 <표 4-10>와 같다.

<표 4-10> 확인적 요인분석 결과(5차)

유형	구분	분석결과			판단기준	적합 여부
		1차	4차	5차		
절대 적합 지수	CMIN/p	228.137/.000	139.439/.000	111.400/0.007	p-value >0.05 : 양호	적합
	CMIN/DF	1.563	1.500	1.137	2 이하 : 양호	적합
	RMR	0.029	0.026	0.024	0.05 ↓ : 양호	적합
	GFI	0.883	0.894	0.932	0.9 ↑ : 양호	적합
	AGFI	0.847	0.860	0.906	0.9 ↑ : 양호	적합
	RMSEA	0.055	0.052	0.027	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음	적합

중분 적합 지수	NFI	0.879	0.893	0.930	0.9 ↑ : 양호	적합
	TLI	0.944	0.954	0.989	0.9 ↑ : 양호	적합
	CFI	0.952	0.961	0.991	0.9 ↑ : 양호	적합

상기 <표 4-9>와 같이 양호하게 확인적 요인분석결과가 도출되었고, 인과계수 값에서도 조직문화 전체 C.R값이 5.669를 넘어 기준값 ± 1.96 보다 크고, 유의확률 또한 $p=.000^{***}$, SMC값 또한 최소 .446의 값이 도출되었고, 카이스퀘어 값이 111.400(자유도=98, $p=.007$), 절대적합지수는 $CMIN/p=111.400/0.007$, $CMIN/DF=1.137$, $RMR=0.024$, $GFI=0.932$, $AGFI=0.906$, $RMSEA=0.027$, 중분적합지수는 $NFI=0.930$, $TLI=0.989$, $CFI=0.991$ 의 값이 도출되어 잠재변수는 해당 측정변수들의 변량을 잘 설명하는 것으로 해석 QG2, QF3, QF4를 제거한 나머지 변수를 최종적으로 이용하기로 하였다.

(2) 집중 타당성 검증

확인적 요인분석은 관측변수와 잠재변수간의 요인 부하량을 측정할 수 있고, 모델의 전반적인 적합도를 평가하기 위하여 구성개념 타당성(construct validity)을 측정해보면 다음과 같다. 구성개념 타당성은 구성개념과 그것을 측정하는 변수사이의 일치성(agreement)으로 구성개념이 관측변수에 의해서 얼마나 잘 측정되었는지를 나타낸다. 구성개념의 타당성은 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity), 법칙타당성(nomological validity)으로 분류된다.

또한 집중 타당성을 검증 수렴타당도가 만족되기 위해서는 잠재변수에서 관측변수로 가는 표준화 계수가 .5 ~ .95(0.7 이상이면 바람직) 사이에 있어야 하며, 통계적으로 $C.R.>1.965$, $p<.05$ 이 되어야 한다. 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)값이 .5를 넘어야 하며 개념 신뢰도(construct reliability)값이 .7을 넘어야 하는 조건을 충족해야 한다.

<표 4-11> 수렴 타당성 검증

	표준화 계수	표준오차	AVE	개념 신뢰도
QE5<---혁신_문화	.810	.288	.802	.953
QE4<---혁신_문화	.684	.099		
QE3<---혁신_문화	.761	.068		
QE2<---혁신_문화	.805	.172		
QE1<---혁신_문화	.891	.151		
QF5<---관계_문화	.506	.223	.764	.899
QF2<---관계_문화	.742	.172		
QF1<---관계_문화	1.054	.198		
QG4<---위계_문화	.566	.089	.731	.883
QG3<---위계_문화	.675	.289		
QG1<---위계_문화	.935	.191		
QH4<---시장_문화	.713	-.050	.829	.960
QH3<---시장_문화	.668	.245		
QH2<---시장_문화	.865	.216		
QH1<---시장_문화	.797	.063		
QH5<---시장_문화	.872	.166		

<표 4-11>은 수렴 타당성 검증의 결과를 나타내는 것으로 모든 잠재변수와 관측변수의 관계는 유의하게 나타났으며, 요인부하량이 .5 이상 이었다. 각 항목별로 AVE와 개념 신뢰도도 기준치를 초과하여 수렴타당성을 만족하는 것으로 보인다.

(3) 판별 타당성 검증

판별 타당성은 서로 다른 잠재변수가 얼마나 구별되고 있는지를 의미하는 것으로 잠재변수 간 낮은 상관을 보이면 판별 타당성이 있고, 높은 상관을 보이면 두 구성개념 간의 차별성이 떨어져 판별 타당성이 없게 된다. 두 구성개념 각각의 AVE값이 두 개념 간의 상관계수 제곱 값보다 클 경우 판별 타당성이 있다고 평가하므로 <표 4-12>은 이러한 판별 타당성 검토 결과 값이다.

<표 4-12> 판별타당성 검증

연구변수	혁신문화	관계문화	위계문화	시장문화	AVE	개념신뢰도
혁신문화	1.00				.802	.953
관계문화	.26	1.00			.764	.899
위계문화	.37	.36	1.00		.731	.883
시장문화	.22	.34	.34	1.00	.829	.960

측정모형을 분석한 후 모형의 타당성을 평가한 결과는 <표4-11>에 나타냈다. 측정 모형의 타당성은 집중타당성과 판별 타당성으로 구분하여 실시하였는데, 집중 타당성을 평가하기 위하여 개념 신뢰도 값을 이용하였고, 판별 타당성을 평가하기 위해서는 평균 분산 추출값(AVE)을 이용하였다. 그 결과 모든 변수들은 .70 이상의 값을 보였고 모든 변수들 간의 상관계수의 제곱 값(.137)이 AVE값을 초과하지 않는 것으로 나타났다. 또한 표준오차 추정구간(two-standard error interval estimates)에서 어떠한 상관계수도 1을 포함하지 않는 것으로 나타났다. 따라서 모든 변수들은 판별 타당성을 확보하였다고 할 수 있다.

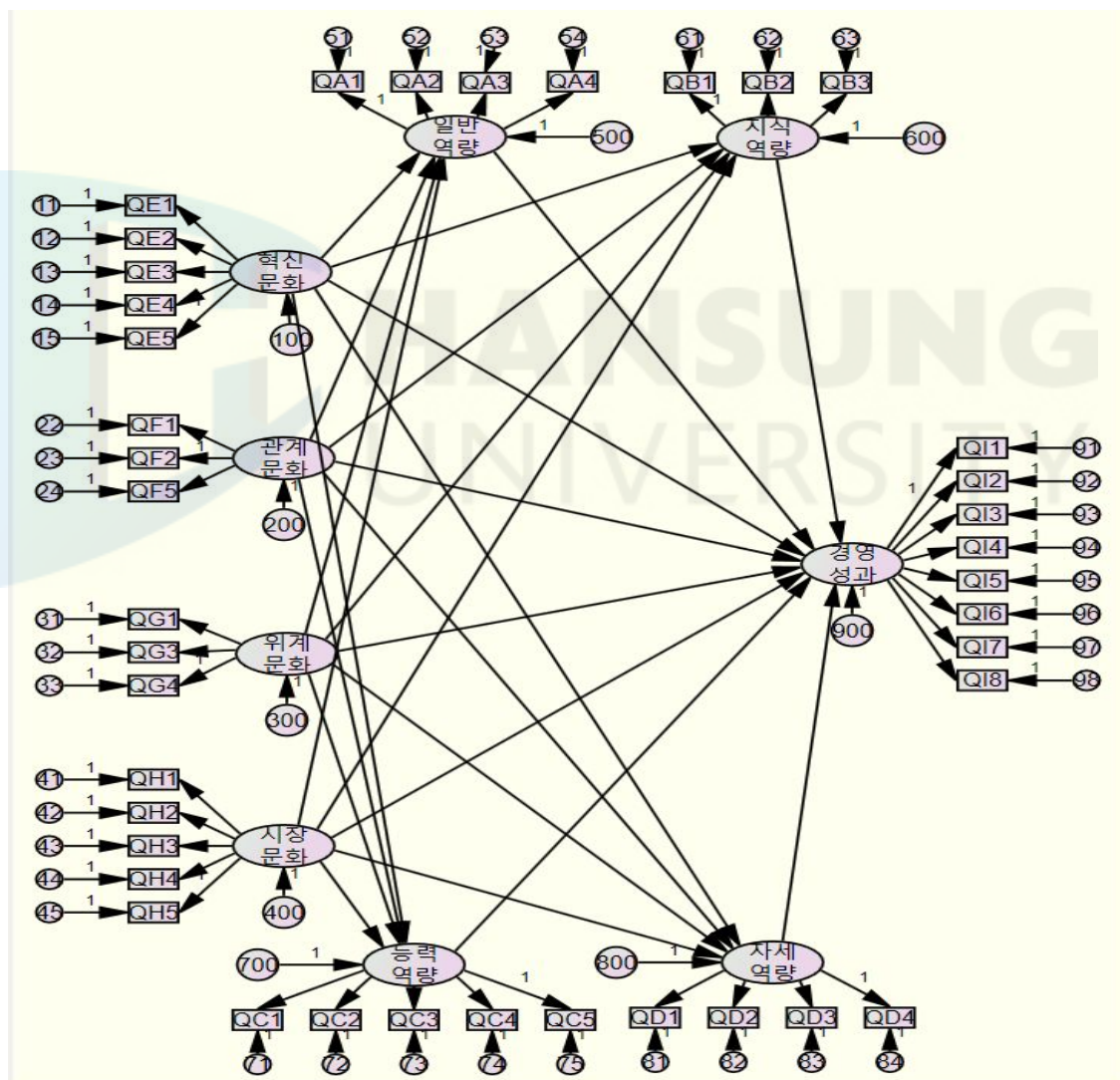
4.5 연구가설의 검증

앞에서 확인요인분석을 통해 단일차원성을 저해하는 항목을 제거하였고, 측정모형의

적합도를 향상시키기 위하여 또 다시 항목을 제거 하였다. 또한 측정모델의 타당성 평가를 통해 혁신문화 5개 문항, 관계문화 3개 문항, 위계문화 3개 문항, 시장문화 5개 문항이 남았고, 최종적으로 이것을 가지고 연구자가 설정한 가설을 검증할 것이다.

(1) 제안모델 검정

확인요인분석과 측정모델 분석을 통하여 본 연구논문 3.2 연구가설의 설정의 검증을 위하여 <그림 4-3>에 제안모델을 구성하였다.



<그림 4-3> 제안모델

제안모델의 적합도 검정 결과를 살펴보면 <표 4-13>에 나타났다.

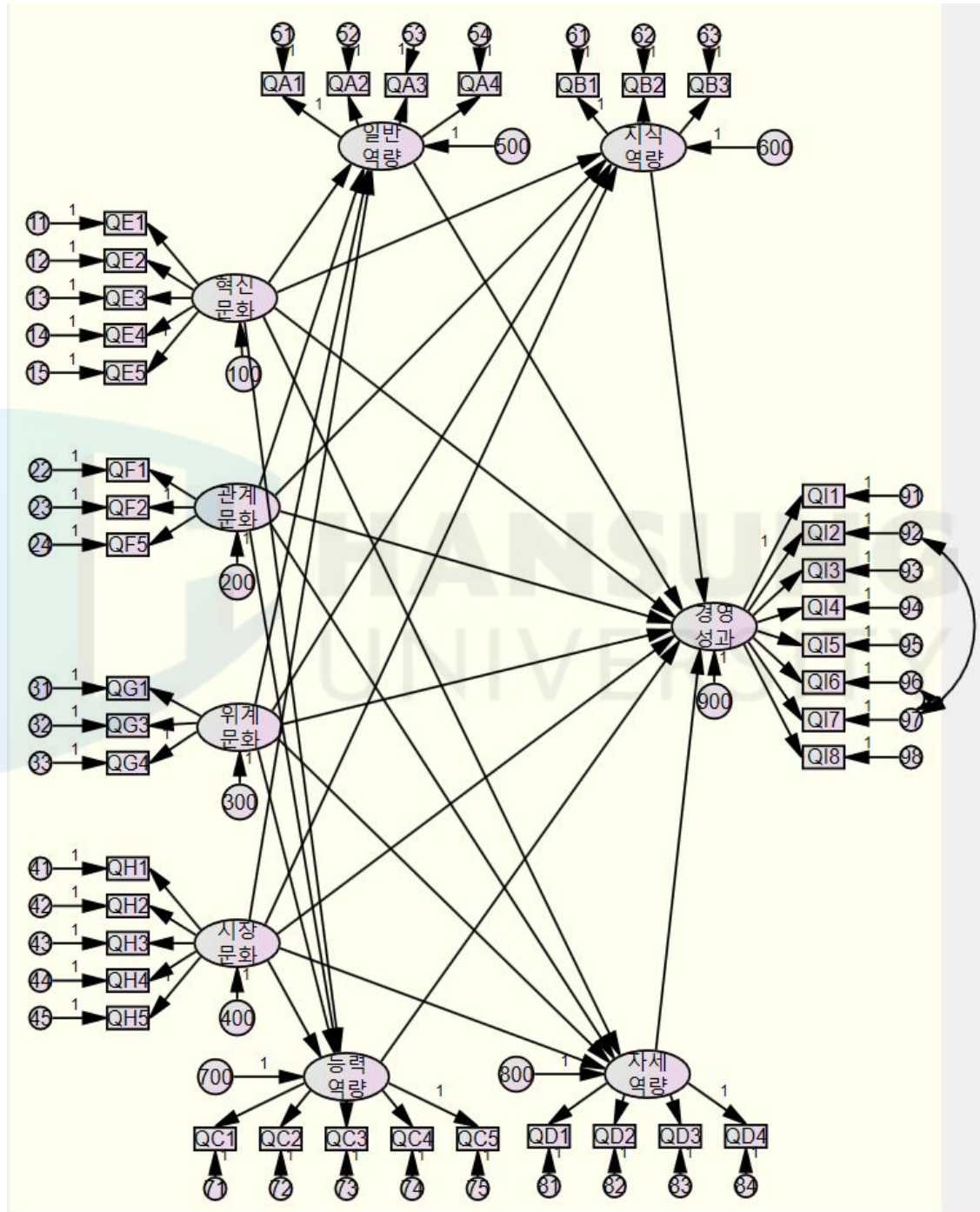
<표 4-13> 제안모델 적합도 검정결과

구분	분석결과	판단기준	적합여부
CMIN/p	996.411/.000	p-value >0.05 : 양호	부적합
CMIN/DF	1.403	2 이하 : 양호	적합
RMR	.029	0.05 ↓ : 양호	부적합
GFI	.793	0.9 ↑ : 양호	부적합
AGFI	.761	0.9 ↑ : 양호	부적합
RMSEA	.046	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음	적합
NFI	.787	0.9 ↑ : 양호	부적합
CFI	.927	0.9 ↑ : 양호	적합
IFI	.928	0.9 ↑ : 양호	적합

최대우도법(maximum likelihood)을 활용해 관계를 측정한 제안모델 적합도 검정 결과, 카이스퀘어 값은 996.411(자유도 = 710 p=.000), CMIN/p=996.411/.000, CMIN/DF=1.403, RMR=.029, GFI=.793, AGFI=.761, RMSEA=.046, NFI=.787, CFI=.927, IFI=.928로 나타났다. CMIN/p, RMR, GFI, AGFI, NFI에서 모델 적합성을 판단하는 기준 수치 이하로 나타나 이 모델은 적합하지 않은 것으로 결론을 내렸다. 제안모델의 적합도 검정결과는 수용하기에 부족한 기준값을 보여 제안모델을 수정 적합도를 향상 시킨 후 최종 제안 모델의 적합도를 수용하여 가설 검정을 할 것이다.

(2) 모델의 수정 및 개량

제안모델의 적합도 결과를 수용하지 않고 제안모델의 적합도를 향상시킬 수 있도록 하기 위해 상관이나 경로를 추가 적합도를 향상시키고 카이스퀘어 제공값을 유의하게 감소시켜 적합도를 향상시키고자 하였다.



<그림 4-4> 수정모델 1

상관 및 경로를 추가하는 데는 수정지수(Modification index : M.I) 분석을 통해 공분산을 설정 적합도를 도출하였다. 공분산은 M.I값과 Par Change값이 큰 수치를 보이는 변수간에 설정하면 적합도는 제일 좋게 향상되어 Modification Indices를 분석해보면 e93과 e97 사이의 공분산을 인정하면 카이스퀘어 값은 50.270 감소하고, 그 공분산은 .113이 된다는 것을 보여 e93과 e97, e96과 e97 사이에 공분산을 설정 분석을 해보면 다음 <표 4-14>과 같다.

<표 4-14> e93과 e97 공분산 설정 후 적합도 결과

구분	분석결과		판단기준	적합여부
	1차	2차		
CMIN/p	996.411/.000	934.062/.000	p-value >0.05 : 양호	부적합
CMIN/DF	1.403	1.317	2 이하 : 양호	적합
RMR	.029	.027	0.05 ↓ : 양호	적합
GFI	.793	.811	0.9 ↑ : 양호	부적합
AGFI	.761	.781	0.9 ↑ : 양호	부적합
RMSEA	.046	.041	0.1 ↓ : 보통 0.08 ↓ : 양호 0.05 ↓ : 좋음	적합
NFI	.787	.800	0.9 ↑ : 양호	부적합
CFI	.927	.942	0.9 ↑ : 양호	적합
IFI	.928	.943	0.9 ↑ : 양호	적합

e93과 e97를 공분산 설정하여 분석한 결과, 최초 분석결과보다 적합도가 향상 되었다는 것을 알 수 있으나 최종 모델로 설정하기에는 부족하여 2차 수정모델을 분석한 결과 e96과 e97 사이의 공분산을 인정하면 카이스퀘어 값은 21.364 감소하고, 그 공분산은 .074가 된다는 것을 보여 e96과 e97 사이에 공분산을 설정 분석을 해보면 다음 <표 4-15>와 같다.

<표 4-15> e96과 e97 공분산 설정 후 적합도 결과

구분	분석결과			적합여부
	1차	2차	3차	
CMIN/p	996.411/.000	934.062/.000	911.299/.000	부적합
CMIN/DF	1.403	1.317	1.287	적합
RMR	.029	.027	.027	적합
GFI	.793	.811	.818	부적합
AGFI	.761	.781	.790	부적합
RMSEA	.046	.041	.039	적합
NFI	.787	.800	.805	부적합
CFI	.927	.942	.948	적합
IFI	.928	.943	.949	적합

e96과 e97를 공분산 설정하여 분석한 결과, 최초 분석결과보다 적합도가 향상 되었다는 것을 알 수 있으나 최종 모델로 설정하기에는 부족하여 3차 수정모델을 분석한 결

과와 같이 3차 수정모델에서는 e14과 e15를 공분산 설정을 하면 $CMIN/p = 911.299/.000$, $GFI = .820$, $AGFI = .792$, $NFI = .809$ 로 나타났으며, 4차 수정모델에서는 e42와 e44을 공분산 설정을 하면 $CMIN/p = 884.642/.000$, $GFI = .822$, $AGFI = .793$, $NFI = .811$ 로 나타났고, 5차 수정모델 e32와, e35을 공분산 설정을 하면, $CMIN/p = 877.261/.000$, $GFI = .824$, $AGFI = .795$, $NFI = .813$ 으로 나타났다. 6차 수정모델 e71과 e75을 공분산 설정을 하면 <표 4-16>와 같은 결과를 얻을 수 있었다.

<표 4-16> 최종 적합도 결과

구분	연구 모형	최종 모형(6)	적합여부
CMIN/p	996.411/.000	782.842/.017	적합
CMIN/DF	1.403	1.117	적합
RMR	.029	.020	적합
GFI	.793	.912	적합
AGFI	.761	.901	적합
RMSEA	.046	.025	적합
NFI	.787	.894	부적합
CFI	.927	.979	적합
IFI	.928	.979	적합

연구모형의 결과를 기준으로 모형의 적합도를 향상시키기 위해 수정지수 (Modification Index: M.I.)의 이용과 함께 각 측정항목 오차항의 공분산 관계를 이용하여 변수 간 존재하지 않는 관계에 상관관계나 인과관계를 설정함으로써 줄어드는 χ^2 의 변화량을 살펴보았다.

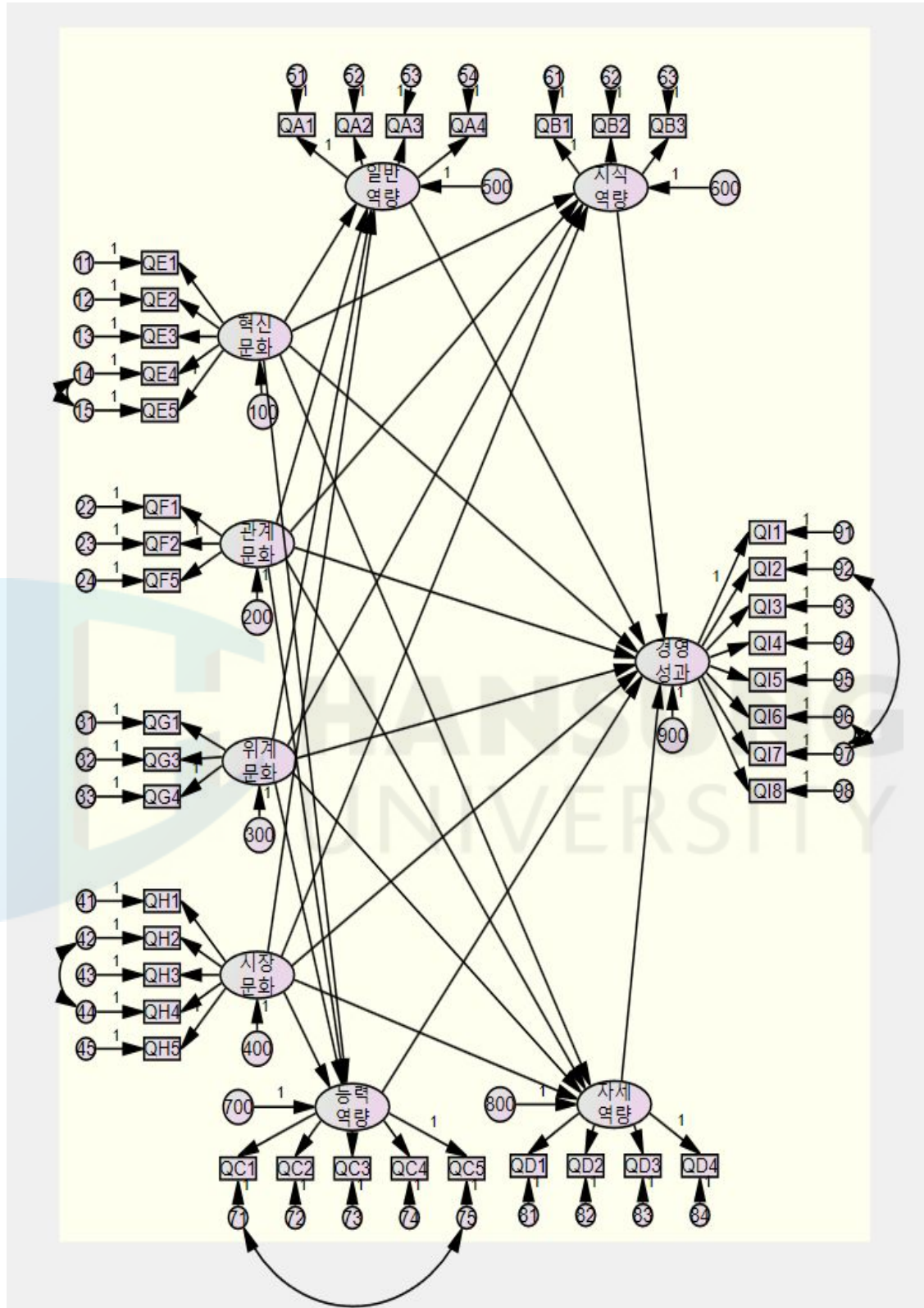
χ^2 은 낮을수록 좋은 적합도를 의미하기 때문에 수정지수가 제일 큰 순서대로 한번에 하나씩 공분산 관계를 설정하여 분석을 진행하였다. Bentler and Bonett(1980)은 기존의 연구모형과 수정모형의 카이제곱 차이는 $df=1$ 일 때의 χ^2 의 유의한 변화량은 3.841($p<.05$)로 유의한 것이라 하여 본 연구에서도 수정지수의 수치가 4 이상 일 때 수정모형 분석을 진행하였다.

본 연구에서는 추가로 공분산을 설정하여 수정지수(Modification Index: M.I.)와 모수의 변화(par change)를 하나씩 파악하고 모형 비교표를 작성하였으며, 최대우도법(maximum likelihood)을 활용해 관계를 측정한 제안모형 적합도 검정 결과, 카이스퀘어 값은 782.842(자유도 = 701, $p=.017$), $CMIN/p=782.842/.017$, $CMIN/DF=1.117$, $RMR=.020$, $GFI=.912$, $AGFI=.901$, $RMSEA=.025$, $NFI=.894$, $CFI=.979$, $IFI=.979$ 로 나타났다. NFI에서 모형 적합성을 판단하는 기준 수치 이하로 나타났으나, 전반적으로 모형 적합도가 향상되었으며, (Hair et al., 2006)에 의해 제시된 적합도 기준을 만족시켰다.

연구모형과 최종모형(수정모형6)과의 모형 적합도 지수는 <표4-15>와 같고 제안모형의 적합도 검정결과를 수용하는데 무리가 없어 최종 제안 모형의 적합도를 수용하여 가설 검정을 할 것이다.

(3) 최종모형 선택

수정모형(6)의 최종모형은 <그림 4-5>와 같다.



<그림 4-5> 최종모형

4.6 연구가설 검증 결과

본 연구에서 가설검증은 가설을 구성하는 변수 간 경로계수의 확인을 통해 이루어졌고 본 연구에서의 최종 모형에서 가설에 대한 검증결과는 다음과 같다.

가설 H1. 중소기업의 혁신문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다에 대한 경로계수분석 결과 혁신문화가 컨설팅 성과에 미치는 계수는 .020, C.R값은 2.536이며 p값은 .011로 통계적으로 유의하였다.

가설 H1-1. 중소기업의 혁신문화가 컨설턴트의 일반 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .016, C.R값은 2.810, p값은 .005로 통계적으로 유의하였다.

가설 H1-2. 중소기업의 혁신문화가 컨설턴트의 능력 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .024, C.R값은 3.720, p값은 .041로 통계적으로 유의하였다.

가설 H1-3. 중소기업의 혁신문화가 컨설턴트의 지식 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .015, C.R값은 4.4414, p값은 .000로 통계적으로 유의하였다.

가설 H1-4. 중소기업의 혁신문화가 컨설턴트의 자세 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .023, C.R값은 3.559, p값은 .003로 통계적으로 유의하였다.

따라서, 가설 H1, H1-1, H1-2, H1-3, H1-4 모두 채택되어 중소기업의 혁신문화는 컨설팅 성과에 (+)의 영향을 미치고 컨설턴트의 일반 역량, 능력 역량, 지식 역량, 자세 역량 모두 컨설팅 성과에 (+)의 영향을 준다고 할 수 있다.

<표 4-17> 혁신문화 가설 검증결과

경로가설	검증결과			판정
	계수값	C.R.	p값	
혁신문화→컨설팅 성과(H1)	.020	2.536	.011	채택
혁신문화→일반역량(H1-1)	.016	2.810	.005	채택
혁신문화→능력역량(H1-2)	.024	3.720	.041	채택
혁신문화→지식역량(H1-3)	.015	4.414	***	채택
혁신문화→자세역량(H1-4)	.023	3.559	.003	채택

가설 H2. 중소기업의 관계문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다에 대한 경로계수분석 결과 관계문화가 컨설팅 성과에 미치는 계수는 .043, C.R값은 4.745이며 p값은 .032로 통계적으로 유의하였다.

가설 H2-1. 중소기업의 관계문화가 컨설턴트의 일반 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .020, C.R값은 7.686, p값은 .000로 통계적으로 유의하였다.

가설 H2-2. 중소기업의 관계문화가 컨설턴트의 능력 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .027, C.R값은 8.271, p값은 .031로 통계적으로 유의하였다.

가설 H2-3. 중소기업의 관계문화가 컨설턴트의 지식 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .034, C.R값은 8.479, p값은 .024로 통계적으로 유의하였다.

가설 H2-4. 중소기업의 관계문화가 컨설턴트의 자세 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .013, C.R값은 9.166, p값은 .002로 통계적

으로 유의하였다.

따라서, 가설 H2, H2-1, H2-2, H2-3, H2-4 모두 채택되어 중소기업의 관계문화는 컨설팅 성과에 (+)의 영향을 미치고 컨설턴트의 일반 역량, 능력 역량, 지식 역량, 자세 역량 모두 컨설팅 성과에 (+)의 영향을 준다고 할 수 있다.

<표 4-18> 관계문화 가설 검증결과

경로가설	검증결과			판정
	계수값	C.R.	p값	
관계문화→컨설팅 성과(H2)	.043	4.745	.032	채택
관계문화→일반역량(H2-1)	.020	7.686	***	채택
관계문화→능력역량(H2-2)	.027	8.271	.031	채택
관계문화→지식역량(H2-3)	.034	8.479	.024	채택
관계문화→자세역량(H2-4)	.013	9.166	.002	채택

가설 H3. 중소기업의 위계문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다에 대한 경로계수분석 결과 위계문화가 컨설팅 성과에 미치는 계수는 .072, C.R값은 2.454이며 p값은 .014로 통계적으로 유의하였다.

가설 H3-1. 중소기업의 위계문화가 컨설턴트의 일반 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .099, C.R값은 11.282, p값은 .000로 통계적으로 유의하였다.

가설 H3-2. 중소기업의 위계문화가 컨설턴트의 능력 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .084, C.R값은 12.757, p값은 .025로 통계적으로 유의하였다.

가설 H3-3. 중소기업의 위계문화가 컨설턴트의 지식 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .139, C.R값은 11.070, p값은 .027로 통계적으로 유의하였다.

가설 H3-4. 중소기업의 위계문화가 컨설턴트의 자세 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .092, C.R값은 9.902, p값은 .000로 통계적으로 유의하였다.

따라서, 가설 H3, H3-1, H3-2, H3-3, H3-4 모두 채택되어 중소기업의 위계문화는 컨설팅 성과에 (+)의 영향을 미치고 컨설턴트의 일반 역량, 능력 역량, 지식 역량, 자세 역량 모두 컨설팅 성과에 (+)의 영향을 준다고 할 수 있다.

<표 4-19> 위계문화 가설 검증결과

경로가설	검증결과			판정
	계수값	C.R.	p값	
위계문화→컨설팅 성과(H3)	.072	2.454	.014	채택
위계문화→일반역량(H3-1)	.099	11.282	***	채택
위계문화→능력역량(H3-2)	.084	12.756	.025	채택
위계문화→지식역량(H3-3)	.139	11.070	.027	채택
위계문화→자세역량(H3-4)	.092	9.902	***	채택

가설 H4. 중소기업의 시장문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다에 대한 경로계수분석 결과 관계문화가 컨설팅 성과에 미치는 계수는 .106, C.R값은 -1.537이며 p값은 .124로 통계적으로 유의하지 않았다.

가설 H4-1. 중소기업의 시장문화가 컨설턴트의 일반 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .104, C.R값은 -2.095, p값은 .036로 통계

적으로 유의하였지만 부(-)의 방향으로 영향을 주고 있었다.

가설 H4-2. 중소기업의 시장문화가 컨설턴트의 능력 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .027, C.R값은 -1.179, p값은 .238로 통계적으로 유의하지 않았다.

가설 H4-3. 중소기업의 시장문화가 컨설턴트의 지식 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .110, C.R값은 -2.428, p값은 .015로 통계적으로 유의하였다.

가설 H4-4. 중소기업의 시장문화가 컨설턴트의 자세 역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .072, C.R값은 -1.383, p값은 .167로 통계적으로 유의하지 않았다.

따라서, 가설 H4-1, H4-3은 채택되어 중소기업의 시장문화는 컨설턴트의 일반 역량과 지식 역량에 의해 컨설팅 성과에 (+)가 아니라 (-)의 영향을 준다고 할 수 있다. 그리고 가설 H4, H4-2, H4-4는 기각되어 가설을 지지하지 않음을 알 수 있었다.

<표 4-20> 시장문화 가설 검증결과

경로가설	검증결과			판정
	계수값	C.R.	p값	
시장문화->컨설팅 성과(H4)	.106	-1.537	.124	기각
시장문화->일반역량(H4-1)	.104	-2.095	.036	채택
시장문화->능력역량(H4-2)	.110	-1.179	.238	기각
시장문화->지식역량(H4-3)	.110	-2.428	.015	채택
시장문화->자세역량(H4-4)	.072	-1.383	.167	기각

가설 H5. 컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다에 대한 분석

결과 가설 H5-1. 컨설턴트의 일반 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .305, C.R값은 .265, p값은 .008로 통계적으로 유의하였다.

가설 H5-2. 컨설턴트의 능력 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .289, C.R값은 .229, p값은 .010로 통계적으로 유의하였다.

가설 H5-3. 컨설턴트의 지식 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 -.043, C.R값은 -.037, p값은 .691로 통계적으로 유의하지 않았다.

가설 H5-4. 컨설턴트의 자세 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설 분석 결과 경로 계수 값은 .386, C.R값은 .323, p값은 .001로 통계적으로 유의하였다.

따라서, 가설 H5-1, H5-2, H5-4 모두 채택되어 컨설턴트 역량 중 일반 역량, 능력 역량, 자세 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미치지만 컨설턴트의 지식 역량은 컨설팅 성과에 영향을 주지 않는다고 할 수 있다.

<표 4-21> 컨설턴트 역량 가설 검증결과

경로가설	검증결과			판정
	계수값	C.R.	p값	
일반역량(H5-1)->컨설팅 성과	.305	.265	.008	채택
능력역량(H5-2)->컨설팅 성과	.289	.229	.010	채택
지식역량(H5-3)->컨설팅 성과	-.043	-.037	.691	기각
자세역량(H5-4)->컨설팅 성과	.386	.323	.001	채택

V. 결론

5.1 연구결과의 요약

조직문화는 컨설팅 성과에 미치는 영향에 의해 많은 영역에서 연구대상이 되고 많은 개념들은 이론적이고 추상적인 특성을 갖는 잠재변인들 간의 구조적인 관계를 설정하고 모형을 계량적으로 관찰 및 측정을 통해 지표간의 검증을 구조방정식 모델을 통해 실시하였다.

구조방정식 모델은 변수들 간의 상호관련성을 전체 모형의 입장에서 분석, 평가할 수 있고, 변수들 간의 구조적 관계를 밝혀주는 기법이며 각각의 사례로부터 얻어진 표본들의 공분산 행렬과 모집단의 특성을 나타내는 모집단공분산행렬간의 차이를 최소로 하는데 초점을 맞춘 분석방법이라고 할 수 있다(김주환 외, 2009).

본 연구에서는 조직문화가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대해 구조방정식 모형을 구성하고 분석절차 및 모형 적합도를 평가하는 기준을 정리하고, 실증분석으로 컨설팅을 추진한 중소기업의 조직문화(혁신, 관계, 위계, 시장)가 컨설팅 성과에 미치는 영향과 그 과정에서 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 어떤 매개효과를 주는지에 대하여 300여 기업을 대상으로 구조방정식 모형을 분석하고 최적의 모형을 찾고자 하였다.

최적의 모형을 선택하기 위해 관측된 자료들이 설정된 구조방정식 모형에 적합한지 추정 개별 모수 값들을 통계적 검정 및 적합도 지수를 통해 최적의 모형을 선택하였다.

먼저 조직의 혁신문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설과 그 과정에서 컨설턴트 역량이 매개할 것이라는 가설은 모두 유의수준 5%에서 유의한 것으로 분석되어 채택되었다.

구분	연구가설	검증결과
H1	조직의 혁신문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-1	조직의 혁신문화는 컨설턴트 일반역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-2	조직의 혁신문화는 컨설턴트 능력역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-3	조직의 혁신문화는 컨설턴트 지식역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H1-4	조직의 혁신문화는 컨설턴트 자세역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

조직의 관계문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설과 그 과정에서 컨설턴트 역량이 매개할 것이라는 가설은 모두 유의수준 5%에서 유의한 것으로 분석되어 채택되었다.

구분	연구가설	검증결과
H2	조직의 관계문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-1	조직의 관계문화는 컨설턴트 일반역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-2	조직의 관계문화는 컨설턴트 능력역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-3	조직의 관계문화는 컨설턴트 지식역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H2-4	조직의 관계문화는 컨설턴트 자세역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

조직의 위계문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다라는 가설과 그 과정

에서 컨설턴트 역량이 매개할 것이라는 가설은 모두 유의수준 5%에서 유의한 것으로 분석되어 채택되었다.

구분	연구가설	검증결과
H3	조직의 위계문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-1	조직의 위계문화는 컨설턴트 일반역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-2	조직의 위계문화는 컨설턴트 능력역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-3	조직의 위계문화는 컨설턴트 지식역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H3-4	조직의 위계문화는 컨설턴트 자세역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

조직의 시장문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설은 유의수준 5%에서 유의하지 않은 것으로 분석되어 기각되었으며 그 과정에서 컨설턴트 역량 중 능력역량과 자세역량에 의해 컨설팅 성과에 통계적으로 유의하지 않는 것으로 분석되었다.

이는 시장문화는 목표, 과업, 성취를 강조하고 경쟁을 장려하지만 인간적 배려와 인간관계를 기본으로 하는 직무만족에는 소홀해질 수 있다. 동시에 성과주의를 지나치게 강조하는 경향이 있으므로 조직구성원들의 조직에 대한 방어적 태도와 개인적 행동을 취하게 된다(한주의 외, 1997).

개인주의는 응집력과 팀워크를 약화시키고 방어적 태도는 조직에 대한 애착과 주인 의식을 고취시킬 수 있는 기회를 잃게 하므로, 시장문화에서는 조직구성원들의 타산적·거래적 몰입은 강해질 수 있지만 심리적·정의적 몰입의 향상은 기대하기 어렵다는 기존 선행연구의 정의에 따라 개인보다는 우리라는 국민 정서상 개인적인 성과보다는 팀웍에

의한 성과를 중요시하기 때문에 이런 결과가 나온 것으로 본다. 또한 그 과정에서 컨설턴트의 역량도 다른 종류의 조직문화보다 크게 매개역할을 하지 못하는 것으로 판단된다.

구분	연구가설	검증결과
H4	조직의 시장문화는 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H4-1	조직의 시장문화는 컨설턴트 일반역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4-2	조직의 시장문화는 컨설턴트 능력역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H4-3	조직의 시장문화는 컨설턴트 지식역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H4-4	조직의 시장문화는 컨설턴트 자세역량에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각

마지막으로 컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가설에서 컨설턴트의 지식역량을 제외하고 컨설팅 성과에 통계적으로 유의한 것으로 분석되었는데 컨설턴트 지식역량이 컨설팅 성과에 영향을 주지 않는 이유는 중소기업 컨설팅에서 수진기업의 분야에 대하여 전문가가 아닌 컨설턴트가 투입되지 못한 결과라고 생각된다.

구분	연구가설	검증결과
H5	컨설턴트 역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
H5-1	컨설턴트 일반역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
H5-2	컨설턴트 능력역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

H5-3	컨설턴트 지식역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
H5-4	컨설턴트 자세역량은 컨설팅 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택

본 연구는 컨설팅을 수진한 중소기업을 대상으로 실시하였기 때문에 연구결과를 일반화하기에는 다소 제한이 있으나, 조직문화를 매개로하여 컨설턴트 역량이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 알아보는 구조방정식 연구모형을 제시하고 실증 분석한 것에 의의가 있다고 할 수 있다. 따라서 제한된 설문결과로 본 연구의 결과를 객관화하기에는 다소 무리가 있다고 판단되어 추후 조직문화에 따른 적합한 컨설턴트 역량 및 컨설팅 성과 분야별 성과에 대한 잠재변인을 찾아내는 후속연구가 요구된다.



참 고 문 헌

1. 국내문헌

강영규. (2012). 중소기업의 조직문화를 기반으로 한 사내기업가정신이 전략 지향성에 미치는 영향

강영식(2006), “사회복지사의 자기 효능감이 직무만족에 미치는 영향”, 「사회복지정책」, 26. p.123-148.

김근세·이경호(2005), “책임운영기관의 조직문화와 효과성에 관한 연구 : 운전 면허시험관리단을 중심으로”, 「한국행정학보」, 39(3). p.179-203.

김대건·김근세·박현신·고현경·유홍림(2009), “책임운영기관의 조직문화 분석 : 쟁가치모형에 기반한 조직문화 프로파일링”, 「한국행정연구」, 18(3). p.25-52.

김영조(1994), “소유와 경영분리가 조직특성 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 연세대학교.

김영호(2009), “조직구조가 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구 : 중앙 행정기관을 중심으로”, 박사학위논문, 성균관대학교 김 원(201), “조직몰입 개념화에 관한 연구”, 「영남이공대학 논문집」, 31.p.67-86.

김장기·신윤창(2009), “공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안: 정부산하기관을 중심으로”, 「한국조직학회보」, 6(1). p.121-143.

김재구(2009), “휘트니스센타 경영관리자의 서비스지향성이 종사자의 고객지향성과 경영성과에 미치는 영향”, 박사학위논문, 건국대학교.

김재영(1999), “정부출연연구기관의 조직문화 특성”, 「한국과학기술평가원 연구보고서」.

- 김정하(2000), “스포츠 행정조직의 권력행태와 조직구조, 조직문화 및 조직유효성의 관계”, 13.p69-685.
- 김철의·박동수(2008), “조직문화, 리더십과 조직혁신 및 조직성과간의 관계”, 「한국경영학회 통합학술대회 발표논문집」, 1-39.
- 김호균(2007), “조직문화, 리더십, 조직몰입간 인과관계고찰”, 「한국사회와 행정연구」, 18(2). p.23-49.
- 김호정(2002a), “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 「한국행정학보」, 36(4). p.87-105.
- 김호정(2002b), “한국행정문화연구와 경쟁가치모형”, 「한국정책학회보」, 1(3). p.219-238.
- 김호정(2003), “조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계 : 부산광역시를 대상으로”, 「한국행정학보」, 37(4). p.103-123.
- 김호정(2004), “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교”, 「한국행정학보」, 38(3). p.49-67.
- 도운경(2005), “상사에 대한 신뢰와 조직유효성간의 관계에서 비서 개인 특성의 조절 효과분석”, 「비서학논총」, 14(2). p.29-49.
- 도운섭(1999a), “행정조직문화 유형에 따른 관료행태의 실증적 연구”, 「한국행정논집」, 1(2). p.287-302.
- 도운섭(1999b), “지방정부조직문화가 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 영남대학교.
- 도운섭(2005), “조직문화와 조직효과성간의 관계에 대한 연구경향분석 : 행정학분야를 중심으로”, 「행정논총」, 43(3).p.75-95.
- 도운섭(2006), “조직문화 유형과 조직 효과성 관계에 관한 실증적 분석 : 문화관광부를 대상으로”, 「한국거버넌스학회보」, 13(2). p.271-290.

- 도원철(2009), “경찰조직문화와 리더십유형이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 석사학위논문, 부산대학교
- 도윤경(2001), “조직유효성 결정요인으로서의 조직공정성과 조직문화, 개인특성 및 상사에 대한 신뢰의 관계 연구”, 박사학위논문, 배재대학교
- 문대성·천영길(2001), “상업 스포츠 조직의 조직사회화 및 조직문화와 조직유효성 관계”, 「체육학회지」, 40(3).
- 민 진(2003), “조직효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화”, 「한국 행정학보」, 37(2).p.83-104
- 박광국·주효진(2004), “CVAT 기법의 활용을 통한 행정조직내 문화차이 분석”, 「한국정책과학학회보」, 8(1). p.127-148.
- 박노운(1997), “조직문화와 전략의 관계에 관한 탐색적 연구”, 「경영학연구」, 26(2). p.303-329.
- 박동수·이희영(1994), “조직성원의 성격유형과 성과의 관련성”, 「산업연구」, 2. p.279-28.
- 박희봉(2005), “조직유효성에 대한 비판적 고찰”, 「한국조직학회보」, 2(1).
- 서인덕(1986), “한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구”, 박사학위논문, 서울대학교.
- 신제구·백기복·신창근(1999), “조직구성원의 집단주의 성향에 성과에 미치는 영향 : 집단결과 기대감과 조직몰입의 매개효과를 중심으로”, 「인사관리 연구」, 23(2).
- 신황용(2004), “수협중앙회 직원의 직무만족 및 조직몰입에 관한 연구”, 석사학위논문, 서울대학교
- 양기용(2004), “성과와 경쟁중심의 지방정부개혁의 한계와 과제”, 「지방정부연구」, 8(2).p.243-263

- 유영민(2000), “리더십유형과 조직전념도와의 관계에 관한 연구 : 성취욕구, 권력욕구, 친교욕구를 조절변수로”, 석사학위논문, 서강대학교.
- 유태용(1999), “조직의 성격유형을 측정하기 위한 척도개발 연구”, 「한국 심리학회지 : 산업 및 조직」, 12(1).p.13-139.
- 유태용·김도영·현희정(2002), “개인성격과 조직성격 유형간의 일치정도가 조직에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향”, 「한국심리학회지 : 산업 및 조직」, 15(1).p.65-87.
- 이규환·이상윤·이종수(2005), “지방공기업 경영관리인 조직문화 측정지표 연구”, 「한국지방자치학회보」, 17(4).p.17-137.
- 이기형(2006), “상업계 고등학교장의 변혁적 리더십이 교사의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 : 신뢰와 개인특성의 매개변수를 중심으로”, 「상업교육연구」, 12. p.41-70.
- 이동수(2007), “경쟁가치모형을 이용한 한국행정조직문화의 진단”, 「한국 행정논집」, 19(2). p.215-24.
- 이명재(1995), “조직문화와 조직효과성의 관계”, 「사회과학연구」, 8. p.149-179.
- 이상철·권영주(2008), “경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화유형 분석”, 「한국행정학보」, 42(3). p.143-164.
- 이수창·이환범(2008), “직무특성과 조직몰입 간의 관계에 있어서 행정조직문화의 조절효과 분석 : 경상북도 시·군을 중심으로”, 「한국지방자치연구」, 10(2). p.139-162.
- 이용규·정석환(2005), “공무원의 근로가치관이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 대한 실증적 분석”, 「행정논총」, 43(1). p.71-98
- 이용규·정경일·이종수(2002), “Gren Hofstede의 조직문화 비교방법의 비판적 고찰”, 「한국행정학회」, 8(1). p.159-186.

이재은·이연주(2008), “조직문화 유형이 조직몰입도에 미치는 영향”, 「한국정책론집」, 8. p.60-80.

이정남·김문석(2009), “조직문화와 조직효과성간 관계 : 리더십의 조절 효과를 중심으로”, 「인적자원개발연구」, 12(2). p.31-49.

이정주(2006), “지방공기업에서 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문, 서울시립대학교.

이환범 김태영 이수창(2005), “행정책무성에 대한 조직문화 유형별 영향요인 분석”, 「행정논총」, 43(3).p.29-51.

이환범(2008), “기초자치단체 행정역량 강화를 위한 행정문화 혁신에 관한 연구”, 「한국정책과학학회보」, 12(1). p.19-43.

임재화·이규만(2001), “조직문화와 직무태도간의 관계 및 개인특성의 조절효과”, 「한일경상론집」, 21.p.143-167.

장지원·진종순(2006), “조직문화와 조직구성원의 혁신성향 : 중앙정부부처 공무원들을 대상으로”, 「한국사회와 행정연구」, 17(3).

2. 국외문헌

- A. M. Peettigrew(1979). "On Studying Organizational Culture" Administrative Science Quarterly, December, p 574
- D. R. Denison(1984.), "Bringing Corporate Culture to Bottom Linr" Organizational Dynamics Autumn. p 5-8
- E.B. Tylor, Primitive Culture. (New York : Holt) (1971). W. H. Goodenogh. Culture. Language and Society. (The Benjamin Cumming Co. 1987) p 48
- Goodall, J. (1986), The Chimpanzees of Gombe: Patterns of Behavior
- Jary, D. and J. Jary. (1991). The HarperCollins Dictionary of Sociology, page 101.
- K. L. Gregory(1983). "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and culture Conflicts in Organizations". ASQ. Vol 28, p. 201
- Parker, R. &Bradley(2000), Organizational Culture in the Public Sector Evidence from Six Organizations, International Journal of Public Sector Management, Vol.13, No.2, P.128
- Raymond Williams,(1976). A Vocabulary of Culture and Society. Rev. Ed. (NewYork: Oxford UP, 1983), pp. 87-93 and 236-8.]
- Tylor, E.B. 1974. Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom.
- V. Sathe(1983), "Implications of Corporate Culture : A Manager's Guided to Action." Organizational Dynamics, Autumn, p. 6
- Zammuto, R. & Krakower, J.(1991) "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", Research in Organizational Change and Development, Vol.5, P.87.

설 문 지

ID

안녕하십니까?

귀사의 일익 번창하심을 기원합니다.

저는 한성대학교 지식서비스컨설팅대학원 석사과정에 재학 중인 학생입니다.

바쁘신 와중에도 귀한 시간을 내어 본 설문조사에 응답해 주셔서 감사합니다. 본 설문의 목적은 ‘컨설팅 서비스 품질이 컨설팅 만족도 및 재이용 의도에 미치는 영향에 관한 연구’를 수행하기 위한 것입니다.

귀하께서 응답해주신 설문을 통해 본 연구의 목적이 달성된다면, 우리나라 컨설팅 서비스 품질이 향상되고 발전하는데 크게 기여할 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.

성심 성의껏 답변해 드리겠습니다.

다시 한 번 귀하의 협조에 감사드립니다.

조사 소속 기관 : 한성대학교 지식서비스컨설팅 대학원

담당 연구원 : 신미자(mjshin0408@hanmail.net)

문1. 귀하의 성별은?

- ① 남 ② 여

문2. 귀하가 현재 업종에 종사한 기간은 얼마입니까? ()

- ① 10년 미만 ② 11~20년 ③ 21년 이상

문3. 귀하의 학력은? ()

- ① 고졸이하 ② 대학 졸업 ③ 대학원 졸업

문4. 귀사의 종업원 수는 몇 명입니까?

(정규직, 비정규직을 포함한 총 합계입니다)()

- ① 5~9명 ② 10~19명 ③ 20~49명 ④ 50~99명 ⑤ 100~200명 ⑥ 200~299 ⑦ 300명 이상

문5. 귀사의 업종은?

- ① 제조업 ② 비제조업

문5. 귀사의 상장여부?

- ① 상장 ② 비상장조업

문6. 귀사의 기업규모는? ()

- ① 소기업 ② 중기업 ③ 대기업

문7. 조직문화에 관한 질문입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

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

설 문 내 용	답변표시란				
1. 변화와 새로운 시도 장려	①	②	③	④	⑤
2. 새로운 아이디어와 발상에 대한 보상	①	②	③	④	⑤
3. 성실한 사람보다 창의적인 사람 대우	①	②	③	④	⑤
4. 새로운 아이디어를 통한 성장 중시	①	②	③	④	⑤
5. 매우 역동적인 분위기	①	②	③	④	⑤
6. 가족 같은 분위기	①	②	③	④	⑤
7. 인화단결과 일체감 중시	①	②	③	④	⑤
8. 팀워크 중요시	①	②	③	④	⑤
9. 정보공유	①	②	③	④	⑤
10. 직원들의 사기 중시	①	②	③	④	⑤
11. 공식적인 절차, 규칙 및 방침 중시	①	②	③	④	⑤
12. 의사전달과 정보흐름 하향식	①	②	③	④	⑤
13. 서열의식 강조하는 조직분위기	①	②	③	④	⑤
14. 안정성과 영속성 강조	①	②	③	④	⑤
15. 경쟁적 분위기와 성과달성 강조	①	②	③	④	⑤
16. 전문지식과 능력 중요시	①	②	③	④	⑤
17. 직무수행 능력과 실적 중심 평가	①	②	③	④	⑤
18. 목표 달성 중요시	①	②	③	④	⑤
19. 성과지향 및 성취지향 공유	①	②	③	④	⑤

문8. 귀사가 직전에 컨설팅을 받았던 컨설턴트에 관한 평가항목입니다.

※ 아래 답변란 √마크로 체크하여 주십시오.

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

	설 문 내 용	답변표시란				
1	컨설턴트는 귀사의 요구사항이 무엇인지 정확히 알고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2	컨설턴트는 귀사의 문제에 관심과 애정을 가지고 접근하였다.	①	②	③	④	⑤
3	컨설턴트는 귀사의 업무시간과 상담스케줄에 맞춰 편의를 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
4	컨설턴트는 해당프로젝트에 대한 전문적인 방법론을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
5	컨설팅 수행에 필요한 의사 소통 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
6	문제를 진단하고 분석할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
7	문제분석과 진단결과에 대한 대안제시능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
8	전체 프로세스를 관리할 수 있는 능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
9	관련 문제에 대한 정보수집능력을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
10	컨설팅 수행에 필요한 경영일반에 관한 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
11	문제해결을 위한 전문분야의 지식을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
12	컨설팅 수행경험으로부터 얻은 노하우를 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
13	컨설팅과정에서 습득한 기업의 기밀유지 서약을 잘 준수하였다.	①	②	③	④	⑤
14	허위결과를 제시하거나 수행결과를 과장하지 않았다.	①	②	③	④	⑤
15	컨설팅과정에서 발생하는 일들에 대해 책임있게 대처하였다.	①	②	③	④	⑤
16	계약서에 명기된 사항외의 어떤 부가적인 대가도 요구하지 않았다.	①	②	③	④	⑤

ABSTRACT

Study of SME's Culture Influencing Consultation Performance
—Focusing on Mediating Effect toward Consultant's capacity—

Shin, Mi-Ja

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

The purpose of this Study is to discuss how corporate culture, being innovation culture, relationship culture, hierarchy culture and market culture properties is related to the consultation performance by way of the consultant's capacity being general capacity, ability capacity, knowledge capacity and sincerity capacity.

In attainment of the foregoing purpose, this Study has employed the qualitative method being case studies and the quantitative method being a survey. By doing so, the case study comes first to deeply understand how four different corporate cultures influence the consultation performance, followed by verification of the most optimal type of consultant by the corporate culture.

To summarize, this Study concludes that, as for the hypothesis

'Consultant's capacity influence consultation performance by corporate culture', innovation culture, relationship culture and hierarchy culture influenced consultation performance with significance while market culture influenced consultant's capacity with partial significance.

The foregoing conclusion evidences that there must be the flexibility in consultant's capacity in improvement of flexibility and efficiency of a consultation, by way of carefully understanding the specific corporate culture.

Keywords: *Consultation for Small and Medium Enterprises, Corporate Culture, Consultant's capacity, Consulting Performance*

