



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

컨설팅 교육훈련의 전이와
교육서비스품질 평가에 관한 연구



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

조미영

석사학위논문
지도교수 유연우

컨설팅 교육훈련의 전이와
교육서비스품질 평가에 관한 연구

A Study on the Transfer of Consulting Training and
Evaluation of Training Program's Service Quality



한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

조미영

석사학위논문
지도교수 유연우

컨설팅 교육훈련의 전이와
교육서비스품질 평가에 관한 연구

A Study on the Transfer of Consulting Training and
Evaluation of Training Program's Service Quality

위 논문을 컨설팅학 석사학위 논문으로 제출함

2015년 12월 일

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅전공

조미영

국 문 초 록

컨설팅 교육훈련의 전이와 교육서비스품질 평가에 관한 연구

한성대학교 지식서비스&컨설팅대학원

지식서비스&컨설팅학과

매니지먼트컨설팅 전공

조 미 영

본 연구는 컨설팅 교육훈련이 전이되는 과정에 집중하고 있다. 즉, 교육 훈련이 실제 성과로 어떻게 연결되는가를 중심으로 확인하고자 하고 있으며, 이를 컨설팅 교육을 구성하고 있는 다양한 특성을 바탕으로 교육 수진자들이 가진 인식 수준을 확인하고, 이것이 교육 수진자들이 컨설팅 교육 서비스에 대해 인식하는 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 하였으며, 결과적으로 교육수진자들의 컨설팅 성과 즉, 교육 성과에는 어떠한 영향을 미치고 있는가를 통계적으로 검증하고자 하였다. 이를 통해 연구자는 컨설팅 교육훈련을 수진하는 교육 수진자들의 교육성과 즉, 컨설팅 성과를 개선하기 위해서 교육훈련 프로그램이 교육훈련 기법과 내용, 교육 수진자의 학습동기의 측면과 서비스품질에 대한 인식의 측면에 있어서 어떠한 방향으로 개선되는 것이 긍정적인가를 확인할 수 있을 것이며, 컨설팅 교육훈련의 발전을 위한 정책적·전략적 제언을 하는 것이 가능할 것이다.

분석의 데이터를 표집하기 위하여 본 연구는 국내 컨설팅 교육기관 중 대학교 및 대학원, 공공기관의 컨설팅 교육훈련 프로그램을 대상으로 이들 교육훈련의 교육수진자들을 무작위 표본 추출하여 선정하였으며, 이들은 컨설팅 교육이 종료된 시점에서 일정 시간이 경과한 수진자들로 선정함으로써 컨설팅 교육훈련의 성과 측정이 적합한 대상으로 구성되도록 하

였다. 설문조사는 웹 설문지 구성을 통해 이메일 배포하여 총 300부의 설문지 중 내외의 표집을 목표로 진행 중이며, 총 209부의 설문지를 토대로 분석을 실시하였다.

분석결과, 컨설팅 교육훈련 특성은 컨설팅 교육훈련에 대한 수진자들이 인식하는 서비스품질에 유의미한 영향을 미치고 있는 것이 확인되었으며, 교육훈련 특성은 컨설팅 성과에도 긍정적인 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 특히 컨설팅 교육훈련의 성과인 컨설팅 성과에 많은 영향을 미치고 있는 것은 교육훈련 특성 중 학습동기인 것을 확인할 수 있었으며, 이러한 학습동기는 컨설팅 교육훈련 서비스에 대해 교육수진자들이 인식하는 서비스품질 요인인 공감성을 매개로 하여 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

이러한 분석결과를 통해 본 연구는 컨설팅 교육훈련의 구성이 참여자들의 동기요인을 이끌어낼 수 있게 구성되어야 하며, 지속적인 동기부여의 투입이 중요한 요소임을 확인할 수 있었고, 명확하고 구체적인 학습목표의 제시, 동기부여의 강화와 동시에 학습자들의 개별적인 동기 강화를 위한 운영자와 강사의 공감대 형성이 교육훈련 성과를 향상하는데 도움이 될 것임을 제언하였다.

【주요어】 컨설팅 교육훈련, 교육훈련 특성, 서비스품질, 교육훈련 전이, 컨설팅 성과

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
3. 연구의 절차	5
II. 이론적 배경	7
1. 교육훈련의 전이	7
1) 교육훈련	7
2) 교육훈련 전이	16
3) 교육훈련 전이의 영향요인	24
4) 교육훈련 전이에 관한 선행연구 검토의 시사점	30
2. 컨설팅 교육훈련의 특성	31
1) 컨설팅 교육훈련	31
2) 컨설팅 교육훈련의 특성	33
3. 교육훈련의 서비스품질 인식	36
1) 교육훈련의 서비스품질	36
2) 서비스품질의 평가 특성	37
3) 교육훈련 서비스품질 평가와 구성요인	39

4. 컨설팅 성과(교육훈련 성과)	44
5. 선행연구 검토결과	46
1) 교육훈련 특성과 서비스품질, 교육훈련 성과의 관계	46
2) 본 연구에서의 시사점	48
Ⅲ. 연 구 설 계	49
1. 연구모형 및 가설	49
1) 연구모형	49
2) 연구가설의 설정	50
3) 변수의 조작적 정의	52
2. 조사설계	56
3. 설문지구성 및 신뢰성 검증	57
4. 조사도구의 타당성 분석	60
5. 분석방법	62
Ⅳ. 연 구 결 과	64
1. 조사대상자의 인구통계학적 특성에 관한 분석 결과	64
1) 조사대상자의 일반적 특성	64
2. 인구통계학적 특성에 따른 평균차이 분석 결과	70
1) 컨설팅 교육훈련의 서비스품질에 대한 평균차이 분석 결과	70
2) 컨설팅 성과에 대한 평균차이 분석 결과	79

3. 교육훈련 특성, 서비스품질, 컨설팅 성과의 상관관계	84
4. 교육훈련 특성, 서비스품질, 컨설팅 성과의 인과관계 분석 결과	86
1) 교육훈련 특성과 서비스품질의 관계	86
2) 교육훈련 특성과 컨설팅 성과의 관계	94
3) 교육훈련의 서비스품질과 컨설팅 성과의 관계	95
4) 서비스품질의 매개효과 검증	98
5. 가설검증 결과	102
1) 컨설팅 교육훈련 특성과 서비스품질에 관한 가설검증 결과 ·	102
2) 컨설팅 교육훈련 특성과 컨설팅 성과에 관한 가설검증 결과	103
3) 컨설팅 교육훈련의 서비스품질과 컨설팅 성과에 관한 가설검증 결과	104
4) 서비스품질의 매개효과에 관한 가설검증 결과	105
5) 인구통계학적 특성에 따른 평균차이에 관한 가설검증 결과 ·	106
V. 결 론	107
1. 연구결과의 요약	107
2. 정책적 제언	108
3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향	111
참고문헌	112
부록: 설문지	119
ABSTRACT	124

【 표 목 차 】

[표 2-1] 교육과 훈련의 개념	9
[표 2-2] 교육훈련의 목적에 대한 견해	10
[표 2-3] Kirkpatrick의 교육훈련 평가 4단계 모형	14
[표 2-4] PZB의 5가지 서비스품질 구성 요인	40
[표 3-2] 조사의 설계	57
[표 3-3] 측정도구	58
[표 3-4] 측정도구의 신뢰성 검증 결과	59
[표 3-5] 요인분석 결과	60
[표 4-1] 조사대상자 및 무응답자의 빈도분석 결과	64
[표 4-2] 컨설팅 교육분야 빈도분석 결과	65
[표 4-3] 컨설팅 종사분야 빈도분석 결과	65
[표 4-4] 컨설팅 경력 빈도분석 결과	66
[표 4-5] 직급에 대한 빈도분석 결과	67
[표 4-6] 차부담금여부에 대한 빈도분석 결과	68
[표 4-7] 교육참여동기에 따른 빈도분석 결과	68
[표 4-8] 컨설턴트의 소득증감율에 대한 빈도분석 결과	69
[표 4-9] 컨설팅 교육분야에 따른 서비스품질 인식의 차이	71
[표 4-10] 컨설팅 종사분야에 따른 서비스품질 인식의 차이	72
[표 4-11] 컨설팅 경력에 따른 서비스품질 인식의 차이	73
[표 4-12] 직급에 따른 서비스품질 인식의 차이	75
[표 4-13] 차부담금 여부에 따른 서비스품질 인식의 차이	76
[표 4-14] 교육훈련 참여 동기에 따른 서비스품질 인식의 차이	77
[표 4-15] 컨설턴트 소득증감에 따른 서비스품질 인식의 차이	78
[표 4-16] 컨설팅 교육분야에 따른 컨설팅 성과의 차이	79
[표 4-17] 컨설팅 종사분야에 따른 컨설팅 성과의 차이	80
[표 4-18] 컨설팅 경력에 따른 컨설팅 성과의 차이	80
[표 4-19] 직급에 따른 컨설팅 성과의 차이	81

[표 4-20] 자부담금 여부에 따른 컨설팅 성과의 차이	81
[표 4-21] 교육훈련 참여 동기에 따른 컨설팅 성과의 차이	82
[표 4-22] 컨설턴트 소득증감에 따른 컨설팅 성과의 차이	83
[표 4-23] 상관관계분석 결과	84
[표 4-24] 교육훈련 특성과 서비스품질 유형성의 관계	86
[표 4-25] 교육훈련 특성과 서비스품질 신뢰성의 관계	88
[표 4-26] 교육훈련 특성과 서비스품질 응답성의 관계	89
[표 4-27] 교육훈련 특성과 서비스품질 확실성의 관계	91
[표 4-28] 교육훈련 특성과 서비스품질 공감성의 관계	92
[표 4-29] 교육훈련 특성과 컨설팅 성과의 관계	94
[표 4-30] 교육훈련의 서비스품질과 컨설팅 성과의 관계	96
[표 4-31] 교육기법과 컨설팅성과에 대한 서비스품질의 매개효과	98
[표 4-32] 교육내용과 컨설팅성과에 대한 서비스품질의 매개효과	99
[표 4-32] 학습동기와 컨설팅성과에 대한 서비스품질의 매개효과	100
[표 4-33] 교육훈련 특성과 서비스품질에 관한 가설검증 결과	102
[표 4-34] 교육훈련 특성과 컨설팅성과에 관한 가설검증 결과	103
[표 4-35] 교육훈련의 서비스품질과 컨설팅 성과에 관한 가설검증 결과	104
[표 4-36] 서비스품질의 매개효과에 대한 가설검증 결과	105
[표 4-37] 인구통계학적 특성에 관한 가설검증 결과	106

【 그림 목 차 】

[그림 2-1] Baldwin & Ford의 교육훈련전이 과정 모형	19
[그림 2-2] Noe의 훈련성과에 대한 동기 영향 모형	20
[그림 2-3] Holton의 교육훈련 성과 통합 평가모형	22
[그림 2-4] Richey의 교육훈련전이 모형	23
[그림 3-1] 연구모형	49



I. 서 론

1. 연구의 배경

컨설팅은 기업이 당면한 다양한 문제 상황에 대해 의사결정이 필요할 때 해당 기업의 상황에 맞게 문제점을 진단하여 보다 나은 해결방안을 제시함으로써 의사결정에 따른 위협요인을 최소화하고, 기업 경영에 도움을 주기 위한 활동을 이른다. 이러한 역할을 핵심적으로 수행하는 것이 바로 컨설턴트이며, 컨설턴트는 비전, 전략, 경영, 인사, 노무, 재무, 회계, 마케팅, 구매, 생산, 영업, 서비스 등 기업활동의 모든 영역에 대한 전문가로써 컨설팅 기업 혹은 프리랜서로써 활동한다.

대기업 또한 마찬가지일 것이나, 특히 중소기업에 있어서는 컨설팅을 도입하는 것이 많은 시간과 자본을 투입하여 이루어지는 만큼 투입된 컨설팅 프로젝트가 큰 실효성을 거두지 못하고 실패하게 되는 것은 기업의 입장에서 큰 부담으로 작용하게 된다. 컨설팅을 통해 기업의 중대한 의사결정이 잘못 제시되는 경우, 중장기적으로 수립된 전략이 기업의 성장과 발전을 견인하지 못하는 경우, 컨설팅의 잘못된 방향 제시로 인해 기업의 인사, 경영, 전략, 마케팅 등 다양한 기업 활동에 따른 비용과 투자, 구매, 관리의 실패 등 경우에 따라서는 중소기업의 폐업으로까지 이어질 수 있는 것이 컨설팅의 실패에 따른 위협요소인 것이다.

그러나 위협요소가 큰 만큼 컨설팅의 성공에 따른 기대 이익 역시 매우 크게 작용하게 되는데, 컨설팅은 기업의 전체 경영활동이나 매출에 비교하면 비교적 작은 비용을 투입함으로써 중장기적인 성장의 가능성 혹은 직접적인 이윤창출, 고객확보 등 높은 효용성을 가지는 효과를 가져올 수 있으며, 이러한 직접적인 기업성과 뿐만 아니라 기업 내부의 문화를 형성하고, 조직구성원들을 설득하고, 이해시키며 기업 전체의 의사결정에 공신력과 신뢰를 부여하는 등 기업의 입장에서 다양한 활용이 가능하고, 그 효과 또한 매우 큰 편이다. 이처럼 컨설팅의 성공은 기업에게 많은 부가가치

를 약속하지만, 컨설팅의 실패는 그만큼 기업과 주주들의 부담으로 남을 수 밖에 없는 것이 컨설팅의 특성이라 할 수 있다. 컨설팅의 성공과 실패는 이제 기업 활동의 부가적인 요소가 아닌, 기업 활동에 있어서의 핵심적인 요소라 정의할 수 있다.

우리나라에서 컨설팅 산업은 경영성과 평가 및 전략적 성과관리를 도입하기 시작한 정부 공공기관과 대기업을 중심으로 2000년대 초부터 본격적으로 성장하기 시작했으며, 해외 대형 컨설팅사의 국내 진출을 시작으로 현재는 수 많은 국내 컨설팅 회사와 컨설턴트들이 기업의 조력가 또는 조언자로서 활동하고 있다. 과거에 아주 많은 투자비용을 통해서만 구입할 수 있었던 컨설팅 서비스는 현재 서비스 영역과 범위를 다변화함으로써 대기업 또는 공공부문 뿐만 아니라 중견기업 및 중소기업에 있어서도 크고 작은 컨설팅을 활용하고 있는 사례가 증가하고 있으며, 중소기업청, 소상공인진흥공단 등 공공기관을 통해 중소기업뿐만 아니라 소상공인에게도 점포 운영 및 창업에 관한 다양한 컨설팅 서비스가 지원됨으로써 개인 사업자로부터 단체, 기업에 이르기까지 컨설팅 서비스가 광범위하게 활용되고 있는 추세이다.

이처럼 산업시장의 광범위한 영역에서 컨설팅이 활용되게 되면서 컨설팅의 성공은 그 중요성이 더욱 커지게 되었고, 컨설팅 프로젝트의 성공과 컨설팅 성과의 극대화를 위해 다양한 노력과 연구가 이루어지고 있다. 특히, 컨설팅 성공의 핵심요인은 컨설팅 프로젝트를 주도적으로 수행하는 컨설턴트라고 할 수 있는데, 이들의 전문 지식과 경험, 고객과 시장에 대한 이해, 전략적 사고 등으로 이루어지는 핵심역량의 구성요인들이 컨설팅의 성공을 결정하는 요소들이다. 따라서 국내외 컨설팅 기업과 정부 주도의 정책으로 컨설팅 서비스를 제공하고 있는 공공기관들은 자신들이 확보하고 있는 컨설턴트의 역량을 향상하기 위해서 다양한 노력을 기울이고 있다.

그 대표적인 것이 바로 컨설턴트에 대한 교육훈련이다. 컨설턴트가 가진 기업과 시장에 대한 이해, 전문지식과 경험, 정보, 기술 등을 극대화하여 컨설팅 프로젝트의 전문가가 될 수 있도록 지원함으로써 이들이 투입된

컨설팅의 성공을 이끌어내는 것이 교육훈련의 주요 목적인 것이다.

우리나라의 컨설턴트를 대상으로 한 교육훈련은 대기업이 In-house Consulting의 개념으로써 전문 컨설턴트를 내부적으로 육성하기 위한 S-OJT 개념의 교육과 교양교육 등을 들 수 있으며, 그 밖에 컨설팅 수행 기업이 주도적으로 개발하고 운영하고 있는 전문 컨설턴트 양성교육, 컨설턴트 역량 향상 교육 등이 있으며, 경영지도사협회, 한국생산성본부, 산업통상진흥원 등 공공부문의 주도로 이루어지는 컨설턴트 양성 교육, 컨설팅 전문가 과정 등이 있고, 대학을 주도로 개설된 컨설팅 학과, 기업 경영학과, 경영자 과정 등 다양한 석·박사 과정과 평생교육 과정 등 많은 컨설팅 교육과정들이 개설되어 운영되고 있다. 역량 있는 컨설턴트를 충분히 확보하는 것이 기업과 개인의 성공을 위한 중요한 요소라는 것을 컨설팅 교육의 성장과 발전에서 가늠할 수 있는 것이다.

본 연구는 궁극적으로는 컨설팅의 성공과 컨설팅 성과의 향상을 위한 제언을 하고자 하고 있으며 이를 국내에 개설되어 있는 다양한 컨설팅 교육훈련과 이러한 교육훈련의 전이라는 측면에서 파악하고자 하고 있다.

2. 연구의 목적

본 연구는 컨설팅 교육훈련이 가진 다양한 특성이 어떻게 컨설팅 성과로 이어지는가에 집중하고 있다. 컨설팅 교육훈련은 앞서 지적인 바와 같이 민간부문, 공공부문, 학계 등 다양한 기관이 주체가 되어 제공되고 있다. 각 기관은 해당 기관이 컨설팅 서비스를 운영하고 있는 목적과 운영 방향, 전사적인 전략 등 교육훈련을 제공하게 된 배경과 취지에 따라 서로 다른 교육목표와 방향을 설정하여 다양한 과정을 운영하고 있으며, 교육 내용도 전략, 이미지, 경영, 마케팅, 인사, 재무, 구매, 생산 등 다양한 분야에 대한 교육으로 구성된다. 교육을 주도적으로 수행하고 있는 강사 역시 학계에서는 주로 경영, 경제, 인사조직, 정책, 기술정보학 분야의 교수진과 외래 강사를 활용하여 교육을 진행하고 있는 반면 민간과 공공부문

의 컨설팅 교육에 있어서는 주로 전문 강사 혹은 컨설팅 산업 분야에 종사 중인 실제 컨설턴트가 교육을 진행하는 사례를 더 많이 볼 수 있다. 이처럼 컨설턴트의 역량 수준 향상을 통해 컨설팅의 성공과 컨설팅 성과의 제고를 견인한다는 동일한 비전을 가진 컨설팅 교육훈련이지만 교육훈련을 어떠한 전략과 방향을 가지고 수립하여 누가 운영하고 누가 제공하는가에 따라서 서로 다른 다양한 분야와 환경, 특성을 가진 컨설팅 교육훈련 과정이 개설되고 운영되어지고 있다.

각 교육훈련을 수강하는 컨설턴트는 교육훈련의 내용과 교수 방법, 교육훈련 환경에 따라 교육특성에 대해 인식하는 바가 서로 다르게 나타날 것이며, 이로 인한 교육훈련 전이 역시 서로 다른 형태로 나타날 것이다. 컨설팅 교육과정은 컨설턴트의 직접적인 역량 향상과 기술적인 부분을 향상하면서 동시에 이들이 느끼는 다양한 개인 심리적인 요소에도 영향을 미치게 되며, 이러한 영향이 산업 현장에서 긍정적으로 작용할 때 컨설팅 성공 또는 컨설팅 성과로 이어져 유의미한 교육훈련 전이가 이루어졌다고 볼 수 있는 것이다.

본 연구는 이러한 교육훈련 전이에 따른 결과변수에 주목하고 있다. 즉, 컨설팅 교육훈련을 받은 컨설턴트들이 인식하는 컨설팅 성과의 향상이 교육훈련의 어떠한 특성에 주로 영향을 받아 일어나고 있는지를 확인하고자 하고 있으며, 이것이 컨설턴트가 수진한 컨설팅 교육훈련에 대한 주관적 인식을 나타내는 개인심리적인 요인인 서비스 품질에 대한 평가에는 어떠한 영향을 미치고 있는가를 확인함으로써 결론적으로 컨설턴트 교육훈련이 투입됨으로 인한 교육훈련의 전이가 컨설턴트 개인의 서비스품질 인식과 컨설팅 성과 향상으로 유의미하게 연결되고 있는가를 확인하고자 하는 것이다. 이를 통해 본 연구는 컨설팅 교육훈련을 기획하고 세부 내용을 구성할 때 실제 현장에서의 컨설팅 성과 향상과 컨설턴트가 인식하는 서비스 품질을 긍정적으로 개선하기 위한 바람직한 교육특성의 설계를 위한 정책적·전략적 제언을 하고자 한다.

3. 연구의 절차

본 연구는 다음과 같은 절차를 통해 진행하도록 하였다.

첫째, 앞서 서술한 연구의 목적과 같이 본 연구는 컨설팅 교육훈련을 수진한 컨설턴트들을 대상으로 컨설팅 교육훈련의 다양한 특성들을 바탕으로 이들이 인식한 서비스품질을 확인하도록 하였으며, 이를 통해 교육훈련 특성이 결과적으로 교육훈련의 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는지를 확인하고자 하였고, 이러한 관계를 이들의 컨설팅 교육훈련에 대한 서비스품질 인식이 매개하고 있는가를 검증하도록 하고 있다. 이를 위해서 본 연구에서 사용될 핵심 요인인 컨설팅 교육훈련의 특성과 서비스품질 인식 그리고 컨설팅 교육훈련의 성과에 대한 선행연구의 검토를 실시하도록 하였다. 이를 통해 각 요인들의 하위 구성요인과 개념 및 정의를 파악하고 선행연구자들의 연구경향을 파악할 수 있다.

둘째, 선행연구의 검토 결과를 토대로 연구가설 및 연구가설의 검증을 위한 연구모형을 설정하도록 하였다. 연구가설은 교육훈련의 특성과 교육훈련의 성과의 관계에 대한 검증, 컨설팅 교육훈련의 특성과 교육훈련의 서비스품질에 대한 관계, 컨설팅 교육훈련의 서비스품질과 교육훈련 성과의 관계 그리고 교육훈련의 특성이 교육성과에 미치는 영향을 서비스품질 인식이 매개하는가에 대한 가설을 중심으로 설정하도록 하였다. 또한 이러한 가설을 토대로 요인들의 관계를 정리한 연구모형을 설정하도록 하였다.

셋째, 연구모형의 검증을 위해서 설문조사 설계를 실시하였다. 연구 분석의 대상은 다양한 교육훈련 주체를 통해 컨설팅 교육훈련을 수진한 교육훈련 대상자들을 표본 집단으로 선정하였으며, 교육훈련의 성과를 확인할 수 있도록 교육훈련 수진 후 일정 기간이 경과한 대상자들을 중심으로 선정하도록 하였다. 설문지는 웹 설문지를 작성하여 이메일 조사를 실시하도록 하였으며, 총 300부의 설문지를 컨설팅학과, 민간기관의 컨설팅 교육훈련 진료 받는 사람 등에게 배포하도록 하였다. 조사도구는 앞서 실시한 선행연구의 검토 결과를 토대로 신뢰계수가 .600 이상으로 검증된 설문지를 본 연구의 조사대상자의 특성에 맞게 수정하여 구성하도록 하

였으며, 36개의 정량적 측정 항목과 12개의 정성적 측정 항목으로 총 48개의 설문 문항을 구성하도록 하였다. 설문조사 실시 후 신뢰성 검증은 Cronbach의 α 신뢰계수 측정 방법을 통해 검증하도록 하였으며, 600 이상의 값을 보인 설문지 문항을 신뢰성이 검증된 것으로 판단하도록 하였다.

넷째, 설문조사 결과 표집된 데이터를 토대로 통계분석을 실시하도록 하였다. 각 요인과 요인의 관계에 대한 검증은 주로 다중회귀분석을 통해 실시하도록 하였으며, 매개효과의 검증 역시 다중회귀분석을 통한 회귀계수의 비교법을 활용하여 검증하도록 하였다. 추가적으로 조사된 컨설팅 교육훈련 수진자들의 다양한 인구통계학적 변수들에 따라서는 컨설팅 교육훈련 특성과 서비스품질인식 및 교육훈련 성과가 어떠한 차이를 나타내는지를 확인하기 위해서 두집단 간 분석에 대해서는 t-test를, 다중 집단의 평균차이 분석을 위해서는 일원변량 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하도록 하였다. 통계분석의 결과를 통해 도출된 값의 유의미성을 확인하는 기준으로는 .05를 설정하도록 하였으며, 인과관계 분석 및 평균차이 분석 시 유의확률이 .05 이하이면 해당 가설을 채택하고, .05를 초과하는 경우엔 가설을 기각하도록 하였다.

다섯째, 연구가설에 대한 검증과 전체 분석결과를 토대로 컨설팅 교육훈련의 성과를 향상하기 위해 교육훈련 특성과 서비스품질인식의 향상이라는 측면에서 활용 가능한 다양한 전략적·정책적 제언을 실시하도록 하였다.

II. 이론적 배경

1. 교육훈련의 전이

1) 교육훈련

(1) 교육훈련의 개념 및 정의

인적자원개발은 지속적인 학습의 과정을 강조하고 있다. 현재 인적자원 개발의 실천 영역 중의 하나인 기업에서는 이와 같은 학습의 과정에 대해 교육, 훈련, 교육훈련, 개발, 학습, 인적자원개발 등과 같은 많은 용어들을 사용하고 있다. 하지만 실천현장에서는 다양한 용어들을 명확한 개념에 근거하여 사용하고 있다기보다는 필요에 따라 혼용하여 사용하고 있다(허운정, 2005). 이와 같이 학습활동에 대한 다양한 용어들의 혼용은 인적자원 개발의 다양한 활동들 사이의 체계성과 연계성을 위협하는 요소로 작용할 수 있기 때문에 이들 용어 사이의 명확한 개념적 구분은 매우 중요하다. 교육훈련의 개념을 다룬 선행연구들은 주로 교육, 훈련, 그리고 개발의 세 개념간의 관계를 구분하여 설명하고 있다.(Nadler,1984)

피교육자가 실제로 수행하고 있는 업무에의 적용과 관련시켜 훈련, 교육 그리고 개발의 측면으로 구분하고 있는데, 여기서 훈련은 현재 수행하고 있는 업무의 성과향상을 목적으로 한 학습이고, 교육은 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무수행을 위한 학습으로서 개인이 준비하고 있는 한정된 업무와 관련된 학습이며, 그리고 개발은 현재나 미래의 특정업무와 무관하고 개인이나 조직체의 일반적 성장을 위한 학습을 뜻한다.

본 연구에서 핵심적으로 다루고자 하는 요인인 교육훈련(training 또는 training & development)이란 구성원들이 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술, 그리고 능력을 배양시켜 조직의 목적을 달성할 수 있도록 돕는 프로세스라고 정의 된다(Mathis & Jackson, 2003). 교육훈련은 기능과 함

게 지식의 습득을 통하여 구성원의 전문적인 능력을 향상시킬 뿐만 아니라, 구성원 개인의 태도변화를 통하여 성취동기를 유발시킴으로서 근로의욕을 증진시키게 되며 조직의 활성화를 촉구시키는 중요한 요소가 된다.

일반적으로 기업이나 단체, 기관 등에서 특정한 목적을 가지고 행해지는 교육훈련의 개념에는 교육(education), 훈련(training), 개발(development)의 개념을 포괄하고 있는데 여기서의 교육은 현재 수행하고 있지 않지만 가까운 장래에 수행하게 될 새로운 업무수행을 위한 학습으로서 개인이 준비하고 있는 한정된 업무와 관련된 학습으로 파악할 수 있으며, 훈련은 현재 수행하고 있는 업무의 성과향상을 위해 수행하는 학습의 개념이며 개발은 현재 또는 가까운 미래의 특정 업무와는 관계없이 개인이나 조직의 일반적인 성장을 위한 학습을 의미한다(Nadler,1986).

기업 또는 단체 등에서 교육훈련을 실시하거나, 개인이 교육훈련을 받는 목적은 교육 수진자의 직무수행능력과 태도를 변화시킴으로서 특정 직무에 대한 흥미를 느끼게 하거나, 소속한 조직에 충실하게 근무하게 하고, 개인적 측면에 있어서는 지식과 기술, 경험적 발전을 통해 심리적·기술적 자아발전을 이룸으로써 결과적으로 개인 또는 조직의 성과 향상에 기여하도록 하는데 그 목적이 있다고 할 수 있다(Smith& Wakeley,1972).

교육은 인격 개발·지식 획득과 관련된 일반적 목표들을 장기적인 기간 동안에 걸쳐 학습하는 프로그램이다. 나아가 교육은 법적의무로서 일련의 학습 프로그램들에 대해서 관여하는 공공 정책 영역을 지칭한다. 교육은 훈련보다 그 범위가 포괄적일 뿐 아니라, 교육은 훈련보다 결과의 활용이 덜 즉각적이고 구체적이며, 그 실행은 교육기관에서 이루어진다.

한편 특정한 지식과 기술에 대한 산업계의 요구와 보다 광범위한 능력에 대한 개인 및 사회의 요구 때문에 교육과 훈련 간에는 모종의 긴장관계가 존재하기도 한다(Dearden,1991). 즉 훈련은 사회나 조직의 요구에 따라 즉시적인 활용의 목적 하에 실시되므로 개인의 의지, 포부, 열망이 무시된다는 인식 때문에 대개 비교육적이고 심지어 반교육적이라는 비판을 받기도 한다(배을규,2009).

학문적인 차원에서는 교육과 훈련, 각각의 용어가 지니는 의미·개념에

대해 다양한 논쟁이 있지만, 인적자원개발의 실천현장에서는 교육훈련을 실시하는 방법이나 환경에 더 깊은 관심을 가지므로, 본 연구도 마찬가지로 교육훈련이라는 포괄적 개념을 정의함으로써 교육훈련의 성과를 향상하기 위한 교육훈련 특성의 배치와 개선 즉, 교육훈련 방법에 대한 접근에 좀 더 관심을 갖도록 하였다.

교육훈련은 구체적으로 생산성 향상, 품질개선, 인적자원 계획의 개선, 사기증가, 간접적 보상의 향상, 보건위생의 증진, 개인적 성장이라는 목적을 두며 전반적으로는 조직유효성의 향상에 영향을 준다(Sikula, 1979).

교육훈련은 직원들로 하여금 전문적 능력향상 이외에 태도변화를 통한 직원의 성취동기를 형성시켜 근로의욕을 증진시키며 조직의 활성화를 추구시키는 요소가 된다(Josiam & Clements, 1994).

따라서 교육훈련은 업무수행 능력을 향상시켜 나가는 과정이다. 이러한 교육훈련은 기업이 요구하는 지식·기능·태도 등을 향상시켜 현재 또는 장래에 수행해야할 직무를 효과적으로 수행케 함으로써 기업의 목표를 달성하고자 하는 조직적인 경영관리 활동이다.

[표 2-1] 교육과 훈련의 개념

구 분	교 육	훈 련
목 적	- 학습 자체가 목적 - 미래의 효용성이 목적 - 교육과정의 이해가 목적	- 수단으로써의 학습 - 현재의 효용성이 목적 - 교육성과, 결과가 목적
내 용	- 이론적, 주제지향적, 개념에 대한 강조	- 실질적, 문제지향적, 기능에 대한 강조
교수-수진자관계	- 교사는 능동적, 수진자는 수동적 관계 - 수진자들 사이의 차이를 최소화하도록 함	- 교사와 수진자가 모두 능동적인 관계 - 수진자들 간의 차이를 강조함
수진자-수진자관계	-수진자들 간 협력이 중요시되지 않고, 비추천됨	-수진자들 간 협력이 중요 (다양한 학습원칙에 의거)

*출처: W. R. Scott, J. W. Meyer(1994). "The Rise of Training Programs in Firms and Agencies," in W. R. Scott, J. W. Meyer(eds.) Institutional Environment and Organizations: Structural complexity and Individualism(London: Sage), p.238.

(2) 교육훈련의 필요성

[표 2-2] 교육훈련의 목적에 대한 견해

구 분	선행연구자의 견해
Mee(1952)	사고율의 저하, 의사소통의 개선, 사기의제고, 감독자의 부담 감소, 작업방법의 개선, 낭비와 손실의 절감
Sikula(1976)	생산성 제고, 인적 자원의 계획, 사기의 제고, 건강과 안전
Flippo(1976)	생산성 증가, 사고율 감소, 사기향상, 감독자의 부담감소
Glueck(1978)	산출물량의 증가, 사고율과 사고비의 저하, 산출물증의 향상, 전직의 감소와 직무만족의 증가, 비용과 설비유지비 절감

경쟁이 치열해지는 산업현장에서 경쟁력을 가지고 생존하기 위해서는 강화된 개별 조직구성원의 구축이 중요한 요소로서의 교육훈련은 고객의 욕구를 충족시키는 가장 중요한 축이 된다. 이것은 앞으로는 직원을 성과만을 위한 도구로 생각하는 기업은 현시대에 살아남기 힘들다는 것을 의미하기도 한다. 컨설팅 산업은 컨설턴트가 주축이 되는 인적자원 산업이기 때문에 어느 산업보다도 교육훈련의 중요성을 인식하고 있어야 한다.

꾸준한 증가추세에 있다고는 하지만 로컬 컨설팅에 대한 시장규모나 부가가치 창출 규모는 다른 산업분야에 비해 작은 편인데 비해, 컨설팅 산업에 진출해 있는 컨설팅사는 빠르게 증가하고 있어, 다른 어느 서비스 산업분야와 비교해도 경쟁이 치열한 상황이라고 할 수 있다. 이 같은 현실속에서 경쟁력을 가지고 생존하기 위해서는 강화된 개별 조직구성원의 구축이 중요한 요소라고 할 수 있다.

이런 측면에서 본다면 조직구성원을 강화시키는 교육훈련은 필수 불가결한 영역이라 할 수 있으며, 현대 산업사회에서 경영자가 조직구성원을 한번 쓰고 버리는 소모품 정도로 생각한다면 기업을 더 이상 제대로 운영할 수 없을 것이다. 왜냐하면 인간은 기계와는 달리 교육훈련을 통해 얼마

든지 잠재능력을 개발할 수 있고 개인의 발전을 통해 조직의 발전을 도모할 수 있기 때문이다. 특히 IBM, 매킨지, 모니터그룹, 딜로이트 등과 같은 대형 컨설팅사 또는 구글, 모토로라, 맥도날드와 같은 비 컨설팅사라 하더라도 세계적인 우수기업들은 교육훈련에 엄청난 비용과 시간을 투자하고 있으며, 많은 국내 기업들도 이들 선도 기업들의 관행을 본받고 있는 실정이다(김영숙, 2006).

교육훈련의 필요성은 조직구성원의 능력을 개발시켜 조직협력을 꾀하고 조직구성원의 직무수행 능력과 창의성을 개발시키고 태도의 변화를 유도함으로써 궁극적으로 기업조직의 성과를 달성시키는 것이다. 따라서 교육훈련의 필요성은 조직적, 개인적 측면의 미비한 수준을 파악하여 교육적 도구를 통해 목표수준까지 육성하는 것이라고 정리 될 수 있을 것이다(김정현, 2010).

즉, 지금까지의 ‘관리로서의 교육’에서 ‘전략으로서의 교육’으로 바뀌지 않으면 안되며, 교육도 이제는 단순한 교육이 아니라, 교육 전략으로서의 위상과 의미부여가 필요하다. 결국 본 연구의 조사대상 집단에 비추어보면 컨설턴트의 역량을 교육훈련을 통해 향상함으로써 요구수준으로 끌어올리는 것으로 교육훈련의 역할이 끝나는 것이 아니라 지금까지와는 전혀 다른 방향성에 입각하여 사물을 보는 기본 인식과 견해를 전환시켜 줄 수 있어야 한다는 것이다. 또한 다른 경쟁 회사들과 비교하여 경쟁력을 갖추기 위해서는 지금까지와 다른 이질적인 능력을 개발시키고 이를 행동에 옮길 수 있도록 그 교육과정과 환경을 구성하여 제시해줄 수 있어야 하는 것이다.

(3) 교육훈련의 구분

교육훈련은 크게 개인적인 목적에 의한 자발적 학습과정인 자기개발(또는 자기개발)을 제외하고, 조직적이고 기업적 차원에서 크게 직장 내 교육훈련인 OJT와 직장 외 교육훈련인 OFF-JT로 구분할 수 있다.

① 직장 내 교육훈련 (OJT: On the Job Training)

직장 내 교육훈련은 주로 업무에 종사하면서 하는 훈련, 업무를 시키면서 또는 업무를 진행시키면서 가르치는 것이라고 할 수 있다(박경규, 1987). 직장 내 교육훈련은 전문기관 또는 외부에서 실시하는 교육훈련에 비해서 조직 내부의 사정을 더 잘 반영하고 있기 때문에 실무적이고, 구체적이라는 장점을 가지고 있다. 또한 교육장소의 측면에서 가까워서 접근이 편하고 친숙한 공간에서 진행되기 때문에 교육효과에 대한 연결을 고려하면 더욱이 장점이 될 수 있으며, 직장에서 지원하는 교육훈련 형태는 교육에 참여하거나 그렇지 않은 조직 구성원에게도 동기를 유발하며, 직무수행을 위한 기술이나, 지식을 습득하는데 더불어 조직 내 의사소통, 상사와 동료 간의 이해와 협조정신 등 조직생활에 관계되는 다양한 커리큘럼을 적용 가능하다는 장점을 지닌다. 또한 교육 실행에 드는 비용이 외부 전문기관을 통한 교육보다 저렴하고, 교육훈련과 업무를 병행할 수 있다는 장점을 지닌다.

② 직장 외 교육훈련

직장 외 교육 또는 직무 외 교육이라 하며 교육 훈련 스텝에 의해서 실시되는 교육방식이 OFF JT이다. 즉 교육훈련을 담당하는 전문 스텝의 책임 하에 교육이 이루어지는 것으로써 직장 내 교육이외의 모든 교육훈련은 물론 사외 전문 교육기관을 통해 위탁 교육형태, 정기적 또는 비정기적 세미나 등을 포함한 집합교육 형태를 말한다(최종태, 1991).

이 훈련은 현장에 작업과는 직접적인 관련을 갖지 않는 보편적인 내용 혹은 새로운 내용이나 접객교육 및 인간관계들을 교육훈련 하는데 적합하다. 직장 외 교육훈련의 장점은 많은 종업원에게 통일 된 훈련을 할 수 있고, 전문적인 지도자 밑에서 종업원은 훈련에 전념 할 수 있으며, 참가자는 직무부담에서 벗어나서 새로운 학습에 전념할 수 있어서 훈련효과가 높다는 것이다. 그러나 단점으로는 일상적인 업무를 중단해야 하고, 작업

시간의 감소와 훈련비의 증가 등 경제적 부담이 커지며, 많은 사람들을 동시에 교육하므로 개개인의 능력차를 고려하는데 한계가 있다는 점이다.

본 연구에서는 직장 내 필요 또는 개인적 필요 등 다양한 목적에 의해서 컨설팅 교육의 수진자들이 외부 전문 컨설팅 교육기관을 이용하여 컨설팅 교육을 수진하는 형태를 기본으로 한 분석을 진행하고자 하고 있다. 따라서 직장 외 교육형태인 OFF JT의 특성과 장점이 컨설팅 교육훈련의 특성에 반영되고 있다고 보는 것이 타당할 것이다.

(4) 교육훈련의 평가 방법

일반적으로 교육훈련과정이 실행되고 나면 교육훈련의 성과를 확인하기 위해 교육훈련 평가를 실시하게 되는데 이는 교육생의 소감이나 반응을 살펴보는 것 뿐만 아니라 교육생이 교육현장에서 학습한 내용을 토대로 현장에 적용하여 실제 직무수행에 변화를 주고, 서비스의 질이 향상되며, 생산성이 향상되는 등 실제 성과가 향상되는가를 확인하는 것을 의미한다.

따라서 교육훈련을 평가하기 위해서 교육수진자들과 관련된 어떠한 객관적 평가지표를 사용하는가와 교육이 종료되고 어느 정도의 시간이 경과한 시점에서 교육훈련을 평가해야 하는가와 같은 부분에서 선행 연구자들 사이에서 다소의 논란이 계속되고 있으나, 교육훈련과 성과의 관계에 대해 선행된 실증적 연구들을 통해서 교육의 투입이 개인과 소속 기업의 성과 향상에 긍정적인 영향을 미치고 있다는 사실에 대해서는 명확하게 그 관계가 입증된 바 있다(정용근, 1997).

교육훈련 평가의 요소들로 주로 사용되는 요인들은 교육 프로그램, 강사, 교육운영 담당자, 피교육생의 특성, 교육방법 등이며 일반적으로는 교육 그 자체를 구성하는 요인들의 특성과 교육이 진행되는 동안에 영향을 주고 받는 전반적인 외부 환경적 요인들을 토대로 만족도를 조사하거나, 인식을 확인하는 수준에서 교육훈련 평가가 이루어지는 경우가 대부분이다. 그러나 교육훈련의 성과를 확인하기 위해서는 이러한 요인들이 교육

생의 심리적 변화, 역량 향상, 기술 습득 등에 영향을 미쳐 결과적으로 성과에 연결되고 있는가를 확인할 필요가 있다(김안국, 2002).

이러한 교육훈련 평가에 가장 일반적으로 사용되는 모델은 Kirkpatrick의 4단계 평가 모형이다(이덕로, 김소영, 2009). Kirkpatrick의 4단계 평가 모형은 교육훈련 프로그램의 성과를 확인하지 않고 교육훈련의 특성이나 프로그램 구성 요인들에 대한 인식 만을 확인하는 관행을 극복하도록 하면서 학습 성과에 대한 직접적 평가의 실행을 위해 제시된 모형이며, 프로그램, 기업 교육 등의 분야에 있어서 논리적으로 성과를 파악하는 효과적인 모형으로 평가되고 있다.

[표 2-3] KirkPatrick의 교육훈련 평가 4단계 모형

단계	지표	평가내용	비고
1단계	반응(Reaction)	교육프로그램에 대한 학습자의 반응, 교육내용, 교육방법, 강사, 교육환경에 대한 인식, 만족도 등	개인 심리적 측면
2단계	학습(Learning)	지식, 기능, 태도 등 향상의 정도, 교육목표 달성도	
3단계	행동(Behavior)	조직 내 행동변화, 실제 업무에 대한 적용	
4단계	결과(Results)	개인과 조직에 대한 구체적이고 긍정적인 영향, 생산성 증대, 고객확보, 매출증대, 기업 및 개인 이익 증가, 비용감소 등	조직적 측면

Kirkpatrick의 4단계 평가 모형은 다음과 같은 절차로 이루어진다. 1단계는 반응 평가(reaction)로써 교육훈련 참여자들의 프로그램에 대한 반응을 평가하는 것으로써 교육훈련의 다양한 특성과 환경들에 대한 긍정적 혹은 부정적인 반응 정도와 내용을 확인하는 것이다. 2단계는 학습 평가(learning)의 단계로 교육훈련 참여자들의 태도변화, 지식향상, 숙련도 향상

여부를 판단하는 단계이다. 3단계는 행동 평가(behavior)로써 교육훈련 참여를 통해서 참여자들이 실질적인 행동변화가 있었는지를 확인하는 것이다. 4단계는 결과 평가(results)로써 교육훈련으로 인한 개인 및 조직의 성과와 수익 향상 등 직접적 성과를 측정하는 단계로써, 교육훈련의 주된 프로그램 내용과 일치하는 직무내용 및 기술습득 내용, 역량 강화의 목적 등에 비추어 해당 분야에서 교육 참가자들이 인식하는 성과향상이 있었는가를 확인하거나, 매출, 이익, 고객확보 등 재무적 성과가 있었는지를 확인하는 것이다.

Kirkpatrick의 4단계 평가 모형은 4단계의 평가를 통해서 직접적인 성과 측정을 하고자 한다는 점이 시사할 만한 부분이나, 실제 단기간의 재무적 성과를 측정한다는 것이 매우 어렵고 성과지표의 어떠한 부분들을 교육훈련과 연결시켜 보아야 하는가에 대한 판단의 어려움 등으로 인해서 현장에서 4단계의 평가를 실행하는 것은 쉽지 않다. 따라서 성과측정이 가능한 교육훈련을 대상으로 프로그램 목표를 면밀히 제시하고 교육내용과 교수방법에 있어서 성과측정을 고려한 설계를 진행함으로써 4단계의 평가가 가능하도록 조직화하는 것이 필요하다(Reiser & Demsey, 2002). 실제로 교육훈련의 평가는 1, 2단계 측정이 비교적 용이하다고 평가되고 있는 반면 3, 4단계 측정에 많은 어려움이 있는 것으로 인식되고 있다(Holton, 1996).

2) 교육훈련 전이

(1) 교육훈련 전이의 개념 및 정의

전이(transfer)는 개념, 기술, 방법과 같은 다양한 형태의 지식이 수직, 수평, 확산 혹은 교환 등의 방향을 가지고 학습자와 맥락 사이에 어떠한 성취의 결과가 발생하도록 하는 것이며, 이는 지식의 활용(knowledge utilization), 확산(diffusion), 실행(implementation), 변형(translation)과 유사한 개념으로 사용되어 왔다(Ottoson, 2009). 따라서 교육훈련 전이(transfer of training)는 교육훈련에서의 지식이 학습자에게 확산, 변형되어 활용, 실행되는 개념이라고 볼 수 있다. 이러한 전이의 개념은 연구 분야에 따라 교육훈련전이, 학습전이(transfer of learning)등의 용어로 사용되고 있으며, 일반적으로는 비슷한 의미로 받아들여지나 학술적 견해의 차이로 인해서 각각이 개념적 차이를 가지고 있다. 학자들은 교육훈련전이의 개념을 학습자가 교육훈련을 통해 습득한 지식, 기술, 태도를 직무상황에서 효과적으로 적용하는 정도(Noe, 2008)라고 일반적으로 정의하고 있으며, 이에 관련된 연구는 주로 이를 교육훈련을 통해 향상된 수행을 발생시키는 핵심적인 개념으로써 주목하고 진행되고 있다.

Robinson(1989)은 교육훈련전이를 훈련프로그램 중에 획득한 지식, 기술, 태도를 현장에 적용하는 것으로 정의하였다. 이와 같은 전이에 대한 개념 정의는 이후 몇몇 연구에도 그대로 받아들여지고 있다(Wexley & Latham, 1991). 한편 Tesluk(1995)은 교육훈련 전이를 교육훈련의 일반화 개념과 분리하여 제시하였다. 교육훈련전이는 특정 목적을 위한 교육훈련이 의도된 상황 내에서 활용되는 정도에 초점을 맞추고 있는 반면, 교육훈련 일반화는 특정목적을 위해 학습된 내용이 원래 목표로 했던 상황과는 전혀 다른 상황에 적용되는 정도에 초점을 맞추고 있다.

이상의 정리들을 요약하면 교육훈련에서 획득한 지식, 기술, 태도를 현업에서 적용하는 것으로써 교육훈련 전이를 정의할 수 있다. 교육훈련 전이의 유효성 여부는 곧 해당 교육프로그램이 실제 성과에 얼마나 기여하고

있는가를 판단해 볼 수 있는 중요한 기준인 것이다. 따라서 교육대상자를 어떠한 교육내용과 교육방법을 통해서 잘 교육시킬 것인지도 중요하지만 교육을 통해 어떻게 하면 전이효과를 제공할 것인지를 고민하는 것 역시 교육의 기획자 또는 교육 운영자, 강사의 입장에서 매우 중요한 요소인 것이다(류종현, 1996).

본 연구에서는 교육훈련의 목적에 비추어 교육프로그램의 참가자들이 개인과 기업의 성과창출을 위해 필요한 새로운 지식, 기술, 기능, 행동 등을 학습하여 현업에서 적용 및 활용할 수 있도록 하기 위한 교육훈련 수진이라는 측면을 강조하고 있다. 따라서 교육훈련참가자가 교육훈련에서 학습한 지식, 기능, 태도 등을 자신의 업무에 적용 및 활용하도록 하는 것이 가장 바람직하며, 이러한 과정을 교육훈련의 전이라고 정의한 Baldwin & Ford의 연구를 교육훈련 전이에 대한 연구의 기본 토대로 활용하도록 하였다.

교육훈련전이의 개념은 과정적(process)개념으로 설명되기도 한다. Baldwin & Ford(1988)는 교육훈련전이를 일반화(Generalization)와 유지(maintenance)로 구분하여 제시하였다. 일반화는 학습한 내용을 업무 현장에 적용하여 변화를 가져오는 것을 의미하며, 학습한 내용의 범주를 넘어 해당 지식을 다양한 형태로 변형, 활용하여 적용하는 것을 포함한다. 결과적 개념과 달리 이들은 유지의 개념을 추가하였는데, 유지는 교육훈련전이를 통해 얻은 변화 혹은 적용의 행위를 지속적으로 발생시키는 것을 의미한다. 즉, 교육훈련을 통해 학습자가 지식을 습득하고 유지하는 일련의 과정으로써 교육훈련전이를 설명하고자 하였다. 이와 유사하게 Foxon(1994)은 교육훈련전이를 지식이 체득되는 과정으로 보았기 때문에, 전이의도, 전이시작, 부분전이, 의식적 유지, 무의식적 유지의 5단계로 설명하기도 하였다.

이처럼 교육훈련전이의 개념에 관한 논의는 투입에 의해 변화된 결과를 의미하는 결과적 개념과 변화하는 상태에 초점을 두는 과정적 개념이 존재한다. 본 연구에서는 앞서 언급한 바와 같이 교육훈련전이를 하나의 결과로 보고, 이에 영향을 미치는 투입변인에 대해 보다 자세한 논의를 하고자 한다.

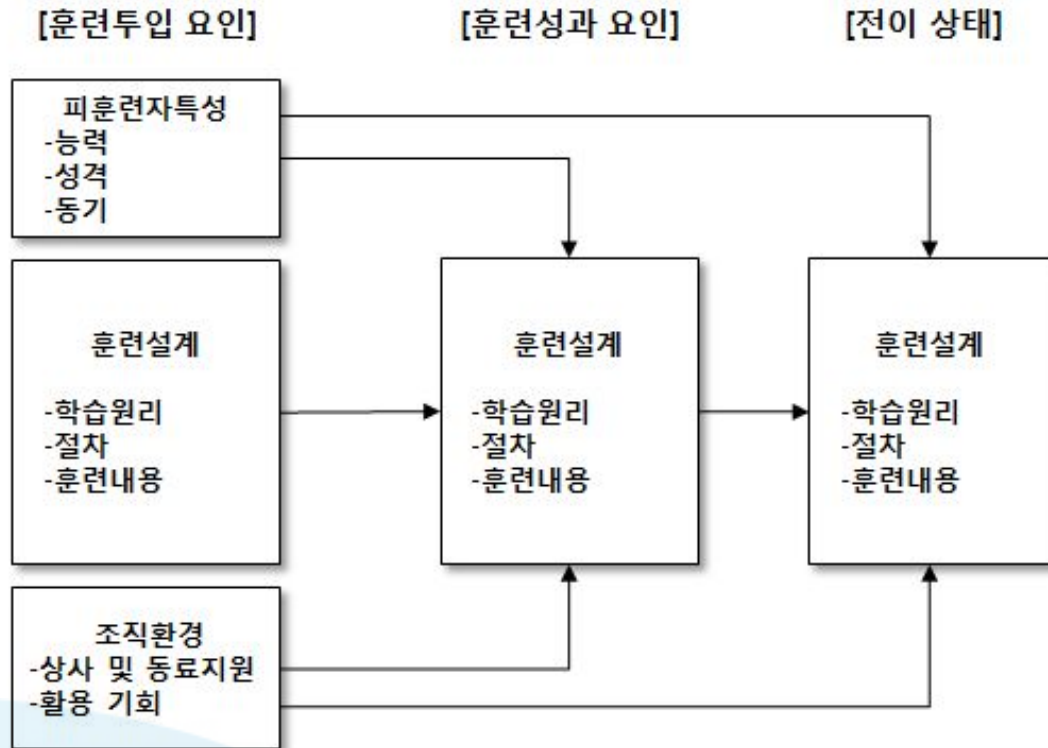
(2) 교육훈련전이 모델

교육훈련의 결과로써 교육훈련전이를 촉진하기 위해 학자들은 이에 영향을 미치는 요인과 교육훈련전이에 이르는 원리에 대해 다양한 연구를 수행하였다. 대표적인 모형으로는 Baldwin & Ford(1988)의 모형, Noe(1986)의 모형, Richey(1992)의 모형 등이 있다. 이들 모형을 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다.

① Baldwin & Ford(1988)의 교육훈련전이 과정 모형

교육훈련전이를 대표하는 모형으로 Baldwin & Ford(1988)가 제시한 전이 과정 모형이 있다. 이들은 1988년 이전의 10년간 발간된 교육훈련전이 주요 실증 연구를 분석하였다. 이를 통해 제시된 모형에는 투입요인으로써 피훈련자 특성인 능력, 성격, 동기, 훈련설계 요인인 학습의 원리, 절차, 훈련 내용 그리고 작업 환경 요인인 상사 및 동료지원과 활용기회를 강조했으며, 이것이 학습과 과지라는 훈련 성과와 일반화 및 유지라는 전이 상태에 미치는 영향을 확인 하였다.

위 모형은 기존의 연구를 바탕으로 교육훈련전이에 영향을 미치는 주요 선행변수를 종합적으로 제시하였으며, 훈련 투입요인 각각의 세부 하위 항목을 둠으로써 교육훈련전이를 후속 연구를 위한 기반이 되고 있다. 또한 훈련 투입요인이 학습과 과지라는 훈련성과를 통해 간접적으로 전이에 영향을 미치는지, 훈련성과를 거치지 않고 직접적으로 영향을 미치는지를 구분하여 표현하였다. 훈련성과는 전이에 직접적인 영향을 미치는 것으로 설명하였다. 즉, 피훈련자 특성, 훈련 설계, 조직환경은 교육훈련전이에 직·간접적으로 영향을 주며, 학습과 과지의 훈련 성과는 교육훈련전이에 직접적인 영향을 주는 것으로 분석하였다. 이는 교육훈련전이의 과정과 투입요인의 영향력을 체계적으로 제시하여 교육훈련전이에 대한 전반적인 이해를 제공했다는 점에서 의의가 있다(한안나, 1999).



[그림 2-1] Baldwin & Ford의 교육훈련전이 과정 모형¹⁾

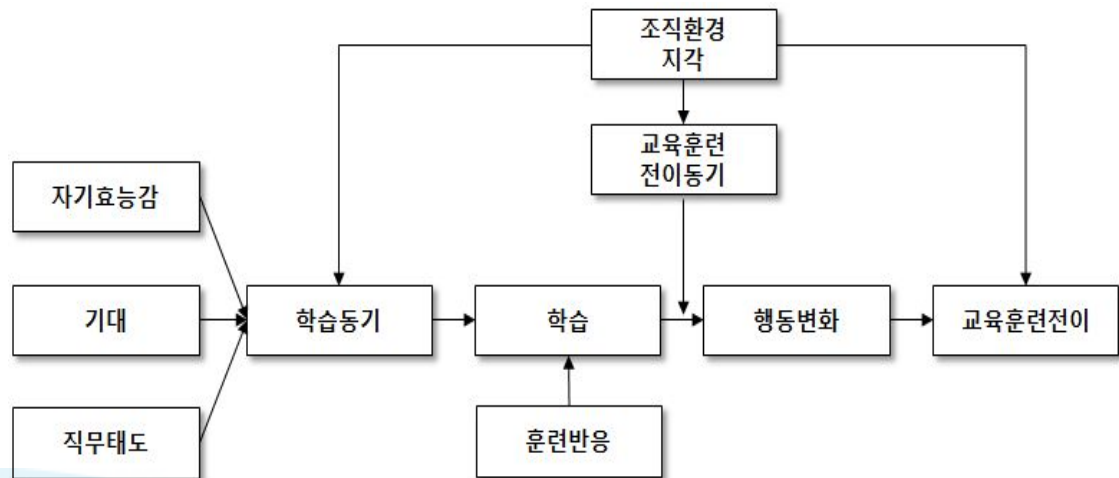
한편 Ford & Weissbein(1997)은 본 모형의 제한점으로 교육훈련전이 가 정의되고 조작되는 기준의 불명확성, 전이 측정시기의 기준에 대한 문제점을 제기하였다. 또한 연구 결과를 일반화 하는데 있어 보다 다양한 투입요인에 대한 검증의 필요성과, 각 요인과 훈련 전이의 상호작용에 대한 통합적 연구의 필요성도 제기하였다. 또한 실증 연구에 필요한 측정도구의 부제도 본 모형의 제한점이라고 할 수 있다(이도형, 1995).

② Noe & Schmitt(1986)의 교육훈련전이에 대한 동기의 영향 모형

Noe & Schmitt(1986)는 교육훈련의 목적을 달성할 수 있는 적합한 교육훈련 설계를 통해 훈련결과를 도출할 수 있으나, 교육훈련전이에 영향을 미치는 학습자의 특성을 이해한다면 이러한 교육훈련의 효과성을 극대

1) Baldwin & Ford(1988), Transfer of training: a review and directions for future research, Personnel Psychology, Vol.41(1), p.65.

화 할 수 있다고 보았다. 이에 본 모형은 교육훈련전이에 영향을 미치는 학습자의 개인적 특성을 밝히고, 이러한 요인이 훈련 전이에 미치는 영향과 그 과정에 집중하였다.



[그림 2-2] Noe의 훈련성과에 대한 동기 영향 모형²⁾

본 모형에 의하면 개인이 가지고 있는 교육훈련에 대한 기대와 자기효능감, 직무태도가 학습동기에 영향을 미치며, 이러한 학습동기가 학습에 영향을 미친다. 이와 함께 조직환경에 대한 지각으로 발생한 전이동기와 학습의 상호작용이 행동변화를 이끌어 전이를 가져온다고 보았다. 위 모형은 교육훈련전이에 영향을 미치는 학습자의 개인적 특성들을 규명했다는 점과 이를 단순히 각 투입요인이 결과에 미치는 영향력만을 확인한 것이 아니라, 전이동기의 작용을 확인하여 학습자 내부에서 일어나는 변화의 과정을 체계적으로 규명했다는 데 의의가 있다. 또한 훈련성과에 대한 동기의 영향모형에서는 교육훈련전이를 '행동변화'로 정의하였는데, 이를 측정하기 위해 Kirkpatrick의 4수준 평가를 활용함으로써 교육훈련전이 측정에 대한 실증연구의 방향을 보여주었다. 이 모형은 현장연구를 통해 모델의 타당성이 검증되어 신뢰성이 확보되었다. 그러나 자기효능감, 기대, 직무태도의 학습자 개인특성이 훈련동기와의 영향을 통해 교육훈련전

2) Noe & Schmitt(1986). Trainee's attributes and attitudes: neglected influences on training effectiveness, *Personal Psychology*, Vol.39(1), p.500

이에 미치는 영향이 검증되었을 뿐 조직환경에 대한 효과는 확인하지 못했다는 한계가 있다.

③ Holton의 수정된 평가모형

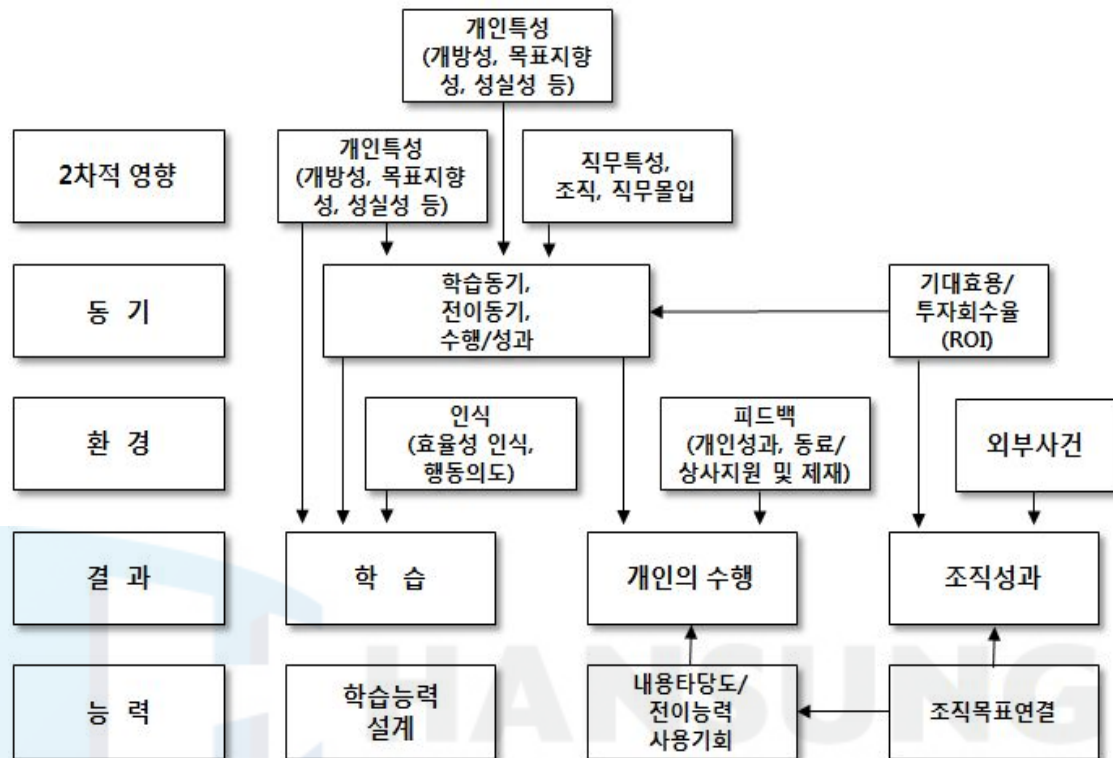
Holton(2005)은 1996년에 제시한 초기 HRD 평가모형에 대한 대안으로 개인의 수행에 초점을 맞춘 개념적 평가모형을 제시하였다. 초기 모델과 비교하여 보면, 수정된 모형에서는 전이풍토를 과거 모형과 달리 전이에 영향을 미치는 1차적인 요인으로 보고 있다는 점에서 가장 큰 차이가 있다. 또한 동기에 영향을 미치는 요인으로 직무태도와 수행에 대한 자기효능감 요소가 추가되었으며, 투자회수율(ROI)과 직무에서의 사용에 대한 기대효용을 동기와 조직의 성과에 영향을 미치는 요인으로 제시하고 있다는 점에서 차이를 확인할 수 있다. 또한 이 모형은 학습전이가 교육훈련 전체 과정 속에서 어떤 영향을 미치고 있는지에 대한 체계적인 접근경로를 제시하였으며, 각 평가 준거에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대한 모형을 제시하였다는 평가를 받고 있다.

Holton(2005)은 이 모형에서 교육훈련의 주요한 세 가지 결과인 학습, 개인의 성과, 조직의 수행을 제안하였으며, 이 중에서 개인의 수행은 학습전이의 결과로 나타나는 것이라고 하였다(한안나, 1999). 여기서 말하는 교육훈련의 세 가지 결과를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

학습은 교육훈련이 의도한 학습결과에 도달한 것을 의미하며, 개인의 수행은 각각 학습한 내용을 업무에 적용한 것의 결과로 개인의 수행이 변화한 것을 의미한다. 그리고 조직의 성과는 개인 수행의 변화로 인한 결과(sequence)로 나타나는 조직 수준의 결과를 의미하는 것이다.

그리고 Holton(2005)은 교육훈련의 결과에 영향을 미치는 일차적인 요인으로 학습결과, 동기, 업무환경, 내용타당도, 전이설계, 개인의 전이능력, 배운 것을 사용할 기회효용을 제시하였다. 또한 전이에 직접적으로 영향을 미치지 않는지만 개인의 동기에 영향을 미치는 2차적인 요소들로서 개인적 특성을 성실, 신경증(정신적 안정), 경험에 대한 개방성, 목표지향성,

통제위치(locus of control)의 다섯 가지로, 직무태도를 조직몰입과 직무몰입의 두 가지로 세분화하였다.



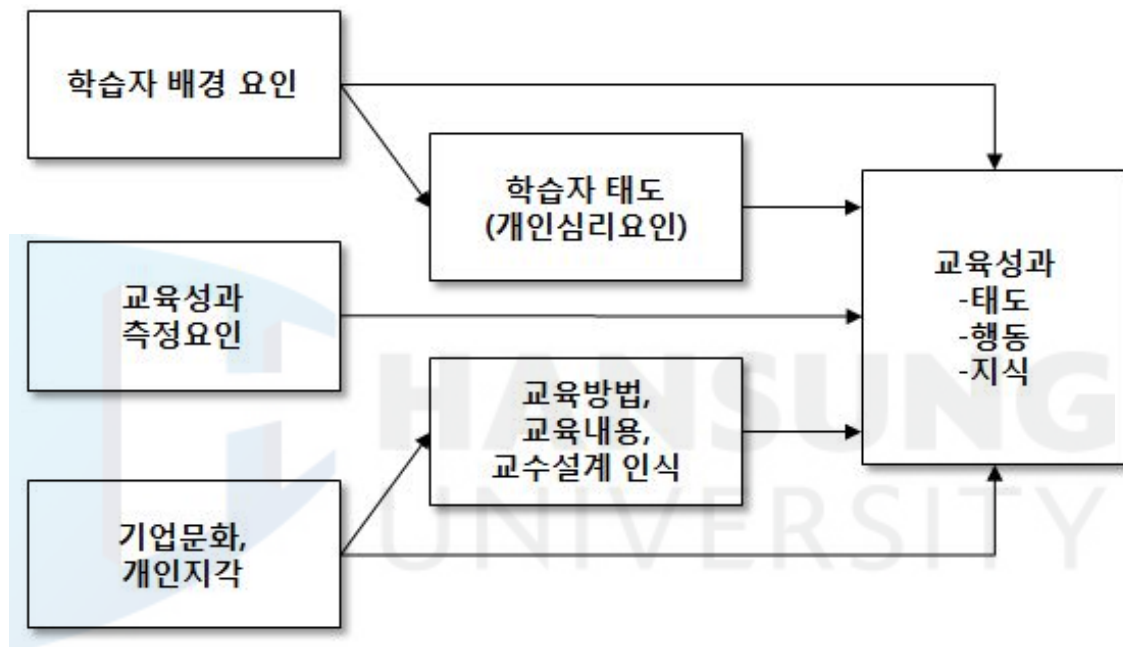
[그림 2-3] Holton의 교육훈련 성과 통합 평가모형³⁾

Holton(1995)의 통합적 평가모형은 다른 모형들에 비해서 지나치게 복잡하다는 점과 이로 인하여 실증적 연구에 적용하기가 어렵다는 점이 단점을 지적되고 있다. 하지만 기업의 교육훈련 평가 과정에 대해 보다 논리적으로 접근하고 있으며, 직무수행의 전이 과정에 영향을 미치는 요인들에 대해 포괄적으로 설명하고 있다는 점에서는 긍정적인 평가를 받고 있다.

④ Richey의 교육훈련전이 모형

3) Holton, E. F. III.(2005), Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations, *Advances in Developing Human Resources*, Vol.7(1), pp.37-54.

Richey(1992)의 전이과정 모형은 가장 효과적인 교육이 습득된 지식이 태도를 변화시키고, 태도가 행동을 변화시키는 것이라고 하였다. 이 모형에 의하면 학습자의 배경과 조직풍토에 대한 개인의 지각은 교육성과에 직접적으로 영향을 미치고 있으며, 또한 학습자태도 및 교수설계 및 교육방법을 통해서 간접적으로 영향을 미치고 있다. 학습자의 태도와 교수설계 및 교육방법은 직접적으로 교육성과에 영향을 미치는 것으로 제시되고 있다.



[그림 2-4] Richey의 교육훈련전이 모형

학습자의 배경변인인 나이, 학습자의 이전 교육 경험, 작업환경 등을 들 수 있는데 이러한 배경변인이 교육수진자의 교육에 대한 태도를 형성하게 된다는 것이 전이과정 모형의 중심이론 중 하나이며, 또한 조직문화에 대한 개인 지각이 원인 변수가 되어 학습자가 가진 교육방법, 교육내용, 교육운영 등에 대한 인식에 영향을 미친다는 것인데, 이는 교육에 대한 태도 뿐만 아니라 교육내용 전반과 교육의 전달체계에 대한 수용성에 대한 인식에도 영향을 미치게 된다. 결론적으로 원인변수에 영향을 받은 학습자 태도와 교육방법, 교육내용이 또 다시 교육성과의 원인 변수가 되어 긍정

적인 교육성과를 형성하는데 결정적인 역할을 한다는 것이다. 이 모형은 교육성과에 대한 영향 요인들을 보다 체계적이고 통합적인 관점에서 제시하고 있다는 점에서 긍정적인 평가를 받고 있다.

이상의 검토를 토대로 본 연구는 컨설팅 교육훈련의 본원적 목적이 컨설팅 교육훈련을 통해 교육 수진자들이 습득하는 다양한 컨설팅 지식과 기술을 바탕으로 이를 현장에 적용함으로써 컨설팅 성과를 향상하고자 한다는 점이라고 파악하고, 이를 중심으로 교육훈련의 다양한 특성과 성과를 측정하도록 하였으며, 실제 성과와 관련한 컨설팅 교육훈련의 유효성을 평가 및 검증하도록 하였다.

3) 교육훈련 전이의 영향요인

앞서 검토한 바와 같이, 교육훈련의 궁극적인 목표는 교육대상자의 성과와 교육대상자가 소속한 조직의 성과를 향상시키는데 있으며, 이러한 관점에서 교육훈련전이의 의의와 중요성을 확인할 수 있었다. 따라서 교육훈련전이에 영향을 미치는 변인들을 도출하는 것은 매우 의미 있는 작업이라 할 수 있으며, 많은 선행연구자들이 학습전이에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 규명하기 위해서 노력하여 왔다. 따라서 선행연구에서 여러 가지 유형의 학습전이 모형을 통해서 변인들과의 영향관계를 설명하고 있다.

Baldwin & Ford(1988)는 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 학습자 특성(능력, 성격, 동기), 교육훈련 특성(전이설계, 적합한 교육내용, 교육방법), 업무환경(지원, 활용기회)의 세 가지 요인을 제시하였다. Noe & Schmitt(1986)는 피훈련자의 성격과 동기요인을 제시하였고, 학습자의 능력, 통제위치, 훈련 전 동기, 태도, 기대 등을 제시하고 있다.

Richey(1992)는 직무몰입과 학습전이가 정의 상관관계를 가지고 있다고 하였으며, Fecteau 등(1995)는 동료의 지원이 학습전이의 영향요인임을

실증적으로 규명하였다. 그리고 Brinkerhoff & Montesino(1995)는 상사의 개입을 학습전이에 영향을 미치는 외부요인으로 제시하고 있는데,상사 개입이 높다고 인식하는 학습자의 학습전이가 높게 나타났다고 하였다. Ford & Quinones(1995)은 학습자의 개인특성 중에서 성격특성과 동기 부여 특성이 학습전이에 영향을 미치고 있다고 하였으며, Holton(2005)는 학습전이에 영향을 미치는 요인으로 동기요인(전이동기, 성과기대), 학습자의 능력(전이능력, 메타인지), 학습자의 특성(자아효능감, 학습자의 준비도)의 세 가지 요인을 제시하였다. Lim & Morris(2006)는 학습자 특성, 교수적 요인, 조직적 요인의 세 가지로 제시하였는데, 학습자 특성의 하위영역으로는 직무만족, 직무경험기간 등을 제시하였고, 교수적 요인의 하위영역에는 학습만족도, 교수자의 효과성을 제시하였다. 그리고 조직적 요인에는 변화에 대한 반응, 전이 기회, 동료와 상사에 의한 피드백이 포함된다고 하였다.

(1) 교육훈련 특성

교육훈련전이와 관련한 대부분의 선행연구에서 교육훈련 특성은 교육훈련전이를 결정하는 매우 중요한 요인으로 다루어지고 있어(Warr & Bunce,1995) 교육훈련전이에 영향을 미치는 교육훈련 특성 요인의 다양한 하위 요인들이 검증되었다.

문헌분석을 통해 1988년 이전의 교육훈련전이 연구를 종합했던 Baldwin & Ford(1988)의 연구에서는 동일 요소, 자극 변산성, 일반적 원리, 집중/분산 학습, 전체/부분 학습, 초과학습, 피드백, 목표설정과 같은 교육훈련 특성의 요소가 교육훈련전이에 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 여기서 동일 요소란, 훈련과 전이 상황에서 동일한 자극과 반응 요소가 사용되는 것을 의미하며, 교육훈련 내용의 직무연관성을 포함한다. 자극 변산성은 관련 있는 다양한 훈련자극들이 활용되는 것을 말한다. 또한 일반적 원리는 학습자들에게 단지 특정 상황에만 적용할 수 있는 기술을 가르치는 것이 아니라 기본이 되는 일반적 규칙이나 이론적 원리를 가

르치는 것을 말한다. 집중/분산 학습은 학습이 한 번에 집중적으로 실시되는지, 여러 부분으로 나뉘어져 실시되는지와 관련한 것이며, 전체/부분 학습은 학습할 재료를 한 번에 학습하는 것과 한 번에 일부분씩 학습하는 것의 상대적 효율성과 관련한 개념이다. 초과학습은 과제를 성공적으로 수행하는 것 이상으로 학습을 계속 제공하는 것, 피드백은 결과에 대한 정보, 목표설정은 구체적이고 도전적인 목표를 의미한다.

Baldwin & Ford(1988)는 기존 교육훈련전이 연구에서 교육훈련전이의 최대화에 영향을 미치는 교육훈련 특성의 하위요인을 이와 같이 분석하였으며, 이를 바탕으로 교육방법, 교육환경, 교육훈련내용, 강사특성 등의 범주로 교육훈련 특성의 하위 요인을 구분하였다.

최근에는 Lisa & Holly(2007)가 기존 주요 교육훈련전이 연구를 종합하였고, 교육훈련전이에 영향을 미치는 교육훈련 특성의 하위 요인을 체계화하여 제시한 바 있다. Lisa & Holly(2007)는 학습자의 현재 수준과 향후 목표를 분석하여 학습목표를 설정하고 이를 기반으로 한 교육훈련 설계가 교육훈련전이에 강한 영향력을 미치는 것을 확인하였다. 또한 직무연관성은 교육훈련 내용이 학습자가 수행하는 직무와 얼마나 직접적인 관련이 있는가를 의미하는 것으로 교육훈련전이에 큰 영향력을 가진다고 설명하였다. 더불어 연습 기회를 부여하고, 행동에 대한 피드백, 올바른 행동적 변화를 몸소 보여주는 행동적 모델링, 잘못된 예시를 통해 올바른 수행 목표를 제공하는 오류에 기반 한 설명 요인도 교육훈련전이에 강한 영향력을 미치는 교육훈련 특성의 하위요소임을 밝혔다.

국내 연구에 있어서는 박준서(2007)가 위의 선행연구를 토대로 중소기업 교육훈련 특성을 측정하기 위한 변인으로 교육훈련 내용의 질적 수준을 제시하였고, 교육훈련 내용의 직무 연관성, 교육훈련 내용의 경영목표와의 일치성, 교육훈련 내용과 개인 욕구와의 일치성, 직무수행과의 적합성을 포함하는 개념으로 정의한 연구를 확인할 수 있다.

(2) 개인특성 요인

적절한 교육훈련과 작업환경 요인이 갖추어졌더라도 학습자가 교육훈련에 적극적으로 참여하지 않는다면, 교육훈련전이의 효과를 기대하기 어렵다. 그렇기에 교육훈련전이와 관련한 모형들에서 개인적 특성은 교육훈련전이에 영향을 미치는 주요한 요인으로 검증되었다(Baldwin & Ford, 1988; Noe & Schmitt, 1986; Richey, 1992). 개인적 특성의 하위요인은 각 모형마다 다양한 요인들이 검증되고 있으나 대체적으로 훈련동기, 훈련에 대한 기대, 학습태도와 같은 요인들이 교육훈련전이에 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 요인의 공통적인 특성은 성취 상황에서 목표를 추구하고자 하는 개인적 특성을 나타내는 것이기 때문에 최근에는 이를 종합하여 목표지향성 요인에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다.

목표지향성에 대하여 초기 연구자들은 크게 개인적 목표와 규범적 목표의 두 가지 형태의 목표지향성을 검토했다(Dweck & Leggett, 1988). 개인적 목표는 달성하고자 하는 목표의 비중을 개인의 성장에 두고, 본인에게 주어진 과제를 완벽히 배우고 습득하려는 성향을 말한다. 이는 학습과 과제 능숙도를 증가시키며 더 도전적인 과제를 찾도록 한다. 개인적 목표를 가진 학습자는 실패 상황을 견디고 계속 배우려는 특성을 갖는다.

반면 규범적 목표를 가진 학습자의 경우 달성하고자 하는 목표의 비중을 타인으로부터의 인정에 두고, 과제에 대해 긍정적인 피드백을 받거나 혹은 부정적 판단을 방지하기 위해 노력하며 타인으로부터 과제 능숙도를 인정받는 것을 중요하게 여긴다. Button외(1996)는 이러한 개인적 목표, 규범적 목표 모두 교육훈련전이에 유의한 영향을 가진다고 보고하였다.

최근에는 Dan & Sophia(2005)의 연구에서 교육훈련전이에 영향을 미치는 인간의 복잡한 심리적 기제를 보다 체계적으로 규명할 필요성에 의하여 목표지향성을 2×2목표 분류 모형을 통해 개인적 성공-추구 목표, 개인적 실패-방지 목표, 규범적 성공-추구 목표, 규범적 실패-방지 목표로 분류하여 검증한 바 있다. 이와 함께 교육훈련전이에 영향을 미치는 개인적 특성의 주 하위요인으로 검토되었던 자기효능감을 통합적으로 분석

하였다. 이 연구는 기존 교육훈련전이 연구에서 탐색되었던 개인적 특성을 목표지향성과 자기효능감의 주요 요인으로 체계화하였다는 점, 그리고 목표지향성을 4가지 형태의 목표로 분류하여 분석적으로 제시하였다는 점에서 의의가 있다. 특히 기술직 근로자를 대상으로 교육훈련전이에 영향을 미치는 개인적 특성을 검토하였기 때문에, 중소기업 기술 분야에 근무하는 근로자를 대상으로 하는 본 연구에서 학습자의 개인적 특성을 정의하고 측정하는데 시사점을 갖는다.

이상의 선행연구에 대한 검토를 요약하면 결국 개인특성 요인은 교육훈련의 대상자가 가지는 태도가 중요하며, 그 태도는 자신의 본래 목표와 교육훈련 내용이 부합하는가에 따라 크게 영향을 받는다. 또한 이러한 태도를 형성하는 것은 결국 개인심리적 요인이라 할 수 있는 학습자의 학습동기라고 할 수 있다. 이에 따라 본 연구는 교육특성의 중요 변수로써 개인특성 요인을 대표적으로 학습 동기로 정의하고 연구를 진행하도록 하였다.

(3) 작업환경 특성 요인

작업환경 특성 요인은 교육훈련의 대상자가 현재 처한 근무환경, 근로환경, 직무환경, 업무환경 등의 다양한 용어로 사용되기도 한다. 교육훈련전이론 다룬 대부분의 선행연구에서 교육훈련 후 작업환경은 교육훈련전이를 결정하는 매우 중요한 요인으로 다루어지고 있다(Baldwin & Ford, 1998; Richey, 1992). 작업환경은 학습자들이 학습한 지식을 적용하고 활용하는데 장벽 또는 촉진요소로 작용하며, 학습자들은 조직에서 상사의 지지, 동료의지지, 자원 활용도, 교육훈련 후에 일어나는 후속조치 등을 통하여 교육훈련의 중요성을 인식하게 된다(Tannebaum & Yukl, 1992). 따라서 작업환경과 교육훈련전이는 매우 긴밀한 연관성을 맺고 있다고 할 수 있다.

작업환경 특성에 대한 초기 연구로써 Rouiller & Goldstein(1993)은 사회학습 이론에 근거하여 조직 전이 환경(organizational transfer

climate) 개념을 도입하였다. 이 연구에서는 업무환경 내 동료평가를 활용한 훈련 후의 행동을 측정한 결과, 교육훈련전이에 대해 긍정적인 업무환경을 가진 조직의 경우 학습자들이 교육훈련을 통해 배운 내용을 더 많이 수행하고, 직무를 효과적으로 수행한 것으로 나타났다. 이를 바탕으로 교육훈련전이에 영향을 미치는 변인을 학습한 것을 활용할 수 있는 기회 또는 학습한 것을 떠올릴 수 있게 도와주는 상황적(situational)변인과 학습한 것을 활용할 때 제공되는 결과와 관련된 결과적(consequence)변인으로 나누어 연구를 실시하고 이를 검증하였다. 구체적으로 상황적 변인은 학습자가 학습한 것을 시도할 때 상사 혹은 동료가 적극적으로 지원하는 것을 의미하며, 결과적 변인은 전이행동 이후 상사나 동료, 조직차원의 격려와 물질적 보상을 의미한다.

Holton(1997)에서는 교육훈련전이와 관련한 다양한 변인을 포함하는 전이체계의 개념에서 작업환경 특성을 언급하였는데, 상사의 지원, 활용기회, 동료의 지원의 요소가 교육훈련전이에 미치는 영향을 확인하였다. 특히 이 연구에서는 새로운 변화에 대한 조직적 저항, 상사의 체재와 같은 부적 요인들과 교육훈련전이의 부적관계도 검증되었다.

Cromwell외(2004)의 연구에서는 조직지원, 상사지원, 동료지원, 업무환경과 교육훈련전이의 관계를 탐색한 결과, 업무환경이 지원적 일수록, 동료 지원이 적극적 일수록, 세부적으로는 조직의 지원으로써 평가와 보상, 상사로부터의 피드백, 코칭, 보상이 더 많이 제공될수록 전이 수준이 더 높은 것으로 확인되었다.

작업환경 특성이 교육훈련전이에 미치는 효과를 검증한 연구를 살펴보면, 매우 다양한 변인들이 교육훈련전이에 영향력을 가진다는 것을 알 수 있다.

4) 교육훈련전이에 관한 선행연구 검토의 시사점

본 연구는 컨설팅 교육훈련의 다양한 특성과 투입된 교육이 실제 컨설팅 현장에서 성과로 이어지는 관계를 검증하기 위해서 Kirkpatrick의 4단계 평가 모형을 교육대상자들이 교육훈련에 대해 갖는 다양한 인식을 바탕으로 한 평가 요소라는 점에서 Kirkpatrick의 평가 모형 내 세부 평가 요소들을 교육훈련전이의 영향요인으로써 고려하도록 하였으며, 1, 2단계 평가인 반응과 학습 평가로써 컨설팅 교육을 구성하는 다양한 특성에 대한 교육수진자들의 인식을 조사하도록 하였고, 동시에 이러한 인식이 이들이 컨설팅 교육에 대해 인지하는 서비스 품질에는 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 하였다.

또한 3, 4단계 평가인 행동과 결과 평가에 있어서는 실제로 컨설팅 교육을 수진한 이후 컨설팅 프로젝트 실적이나, 개인 수익의 향상 등 재무적 성과가 어떻게 변화하였는지에 관한 확인과 동시에 컨설팅 교육 수진 이후 개인적인 역량과 전문성, 경험, 기술 습득 등 직무역량이 개선되었다는 인식과 직접적 성과에 교육이 연결되었다는 인식을 확인하는 비재무적 성과(정성적 성과 인식)를 확인함으로써 컨설팅 교육의 다양한 특성이 수진자들의 서비스품질 인식과 성과에 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인하고자 하였다.

이러한 검증을 위한 연구모형의 설정은 Richey의 교육훈련 전이과정 모형을 통해 컨설팅 교육이 교육수진자의 컨설팅 성과로 전이되는 과정에 대한 탐색적 과정을 통해 설정하도록 한 것이며, 이 모형을 토대로 본 연구는 구체적으로는 교육수진자의 개인심리적 요인이며 동시에 교육특성 요인으로써 교육내용과 학습동기를 하위 요인으로써 설정하여, 측정도구를 마련하도록 하였으며, 교육특성과 학습환경특성을 포괄하는 요인으로써 교육기법(방법)을 또한 교육훈련 전이의 영향요인의 하나로써 설정하도록 하였다.

2. 컨설팅 교육훈련의 특성

1) 컨설팅 교육훈련

컨설턴트는 보유하고 있는 전문적인 지식이나 경험을 바탕으로 기업의 경영과 업무상의 문제 또는 과제를 분석하여 조언과 해결책을 제시함으로써 목표달성을 도와주고 지도하는 역할을 수행하는 전문직업인을 말한다. 한국경영기술지도사회협회(2006)는 정보의 제공, 문제해결, 변화계획 수립과 관리, 전문 인력의 제공, 활동제안서의 개발, 관리자와 스태프의 훈련, 사업적인 접촉과 연결, 시스템 개선, 카운슬링의 제공, 전문적인 의견의 제공 등을 경영컨설턴트의 주요역할로 제시하였다. 경영컨설팅에 관한 많은 연구에서는 컨설팅 업무의 성공적인 수행과 컨설팅에 의한 의뢰기업의 성과향상을 위하여 컨설턴트의 역량이 핵심적인 요인으로 작용한다는 점을 강조하고 있다.

컨설턴트의 역량과 컨설팅성과의 관련성에 대하여 Walker(2004)는 컨설턴트와 고객의 의사소통, 고객과의 협조와 개입, 기술적 지식이 유의한 요인이라고 주장하였다. 장영(1996)은 성공적인 컨설팅프로젝트의 수행을 위해서는 컨설턴트의 관리자적 역량이 중요하다고 강조하고 있으며, 컨설턴트의 전문성에 관한 역량은 의뢰기업의 성과향상에 기여한다는 점을 시사한 바 있다.

이렇듯 컨설팅 성과의 향상과 기업의 문제해결 등 다양한 컨설팅 목표의 달성을 위해서는 컨설턴트의 역량을 향상하는 컨설팅 교육의 중요성이 강조될 수 밖에 없으며, 이러한 측면에서 본 연구는 컨설팅 교육훈련을 컨설턴트를 대상으로 컨설팅 기법, 산업현장의 이해, 문제해결 능력, 전략적 사고 방법 등을 이론과 실습을 통한 교육을 제공함으로써 컨설턴트의 직무수행 역량 즉, 컨설팅 수행 역량을 강화하고, 실제 현장에서의 컨설팅 성공과 성과 향상을 도모하고자 하는 교육 프로그램으로 정의하도록 하였다.

일반적으로 컨설팅 교육은 컨설턴트들을 대상으로 하고 있으나, 최근에는 기업 내 컨설팅 조직 및 컨설팅 프로젝트의 담당자 또는 컨설팅 기법

과 감각을 익히고자 하는 일반인, 자영업자, 소상공인 등 다양한 분야와 계층의 사람들을 대상으로 한 컨설팅 교육이 개설되어 활용되고 있는 상태이다. 우리나라에 있어서 컨설팅 교육이 활성화되기 시작한 계기는 2000년대 초부터 시작된 해외 대형 컨설팅사의 국내 진출과 더불어 중견, 중소기업과 공공기관을 대상으로 한 국내 소규모 컨설팅 회사들이 다수 컨설팅 시장에 진출함으로써 비교적 규모가 작은 소기업이나 중소기업, 중견기업에 있어서도 크고 작은 규모의 컨설팅이 활용되면서 시작되었다고 할 수 있다.

중소기업의 과업단위, 소규모 프로젝트 단위의 컨설팅 수요가 증가하는 추세에 따라 컨설팅의 성공이 중소기업의 성공 요인으로 거론되기 시작하면서 중소기업청을 비롯한 정부기관은 중소기업이 당면한 다양한 과제와 과업, 문제점을 해결하기 위한 지원정책의 하나로써 중소기업의 컨설팅 서비스 활용을 지원하도록 하였으며, 2009년 175억원 규모로 1200개 내외의 기업에 대한 소규모 컨설팅 지원사업을 실시하였는데 이는 쿠폰제 컨설팅 사업이라 하여 컨설팅 프로젝트에 대해 수요가 있는 중소기업에 있어서는 비교적 저렴한 가격으로 컨설팅 프로젝트를 구입하여 활용할 수 있는 계기가 되었으며, 동시에 소규모 컨설팅 회사 역시 비교적 안정적인 수입원을 확보하면서 동시에 컨설팅 프로젝트 경험과 기술을 습득할 수 있는 기회를 제공한 사업이라 평가할 수 있다(중소기업연구원, 2009).

국내 소기업, 중소기업 형태의 컨설팅 회사가 증가하고, 이로 인해 역량 있는 컨설턴트에 대한 수요가 급증하면서 이 시기를 전후로 하여 공공부문, 민간부문 및 학계의 컨설팅 교육훈련이 활성화되었다. 현재 컨설팅 교육은 (사)한국경영기술지도사회의, 컨설턴트역량강화교육·컨설팅기법실무교육, 한국능률협회컨설팅의 컨설턴트 역량강화 교육, 중소기업청의 컨설턴트 분야별 전문 심화 교육과정, 중소기업진흥공단의 중소기업 맞춤형 기업현장 교육 에듀컨설팅 과정, 한국 AEO 진흥협회의 컨설턴트 양성과정, 숭실대학교 등 평생교육원의 중소기업 경영컨설팅 전문가 과정, 한성대학교, 금고공과대학교 대학원 등에 개설된 컨설팅 석박사 과정 등이 있으며, 앞서 나열한 기업 경영 컨설팅 분야의 교육 외에도 인사, 마케팅,

영업, 재무, 구매, 생산 분야 등 다양한 분야의 크고 작은 컨설팅 교육이 개설되어 운영되고 있다.

2) 컨설팅 교육훈련의 특성

교육훈련 특성은 학습전이에 영향을 주는 핵심적인 요인 중의 하나로 평가받아 왔다. 특히 초기의 학습전이 모형을 살펴보면 대부분의 연구자들이 교육훈련 특성과 학습전이 성과의 관계를 규명하는 것이 연구의 초점을 맞추고 있음을 알 수 있다. 교육훈련 특성 중에서 특히 교육내용, 교육기법(방법) 등이 중요 변수로써 제시되고 있는데 구체적으로 선행연구자들의 연구결과를 살펴보면 다음과 같다.

홍영표(2010)는 교육훈련 프로그램이 효율적이기 위해서는 결과 지향적이어야 한다는 점을 지적하면서 사람의 행동에서 관찰 할 수 있는 어떤 변화가 발생하도록 프로그램이 구성되어야 한다는 점을 강조했다. 학습이란 경험을 통하여 행동의 변화를 추구하는 정도를 의미하는 것으로 교육훈련프로그램의 다양성, 교육훈련 프로그램의 적정성, 능력개발 적정성을 측정하였다.

이재형(2006)은 기업 교육훈련 특성과 조직유효성 간의 관계를 규명하고자 하였는데 연구결과에 따르면 교육훈련 프로그램의 ‘직무 관련성’이 높고 ‘목표설정’이 잘 되어 있고, ‘교수능력’과 ‘교육방법’이 적절하고 다양할수록 조직구성원들은 조직에 몰입하는 정도도 높고, 직무에 대한 만족도도 높아서 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

김주영(2006)은 개인 특성변인, 교육과정 특성변인, 조직상황적 특성변인과 학습전이간의 관계를 고찰하였는데 분석결과, 개인적 특성변인, 교육과정 특성변인, 조직상황적 특성변인은 각각 학습전이와 유의미한 상관관계를 보였으며, 이 중 학습동기, 경력계획, 교육내용의 업무관련성, 지속적 학습문화만이 유의미한 영향관계를 보여주었다. 따라서 효과적인 학습전이를 위해서 교육 니즈에 부합하는 교육 내용의 설계가 전제조건으로 고려되어야 한다는 점을 강조하고 있다.

앞서 밝힌 바와 같이 본 연구는 교육훈련전이와 국내 선행연구자들의 연구결과에 대한 검토를 토대로 컨설팅 교육훈련의 특성을 교육방법, 교육내용, 학습동기의 세 가지 요인으로 구분하고 진행하도록 하고 있다. 본 연구에서 독립변수로 활용될 컨설팅 교육훈련 특성의 구체적인 개념 및 정의는 아래와 같이 제시하도록 하였다.

(1) 교육기법

교육기법은 교육과정을 학습자들에게 학습 시키는 방법에 관한 것으로써 주로, 이론적 학습 방법과 실습을 통한 학습 방법 등과 같은 기법을 들 수 있다. 교육기법은 어떠한 교재, 교보재, 멀티미디어 기기 등을 활용하는가에 따라서도 큰 영향을 받는데, 컨설팅 교육에 있어서의 교육기법은 컨설팅 방법론, 컨설팅 프로젝트 수행을 위한 지식을 습득하고, 기업과 시장환경을 이해하는데 있어서 이론적 학습의 방법과 실제 프로젝트를 수행해 보는 등의 실습의 방법을 병행하는 다양한 교육방법을 의미하는 것으로써 정의하도록 한다. 컨설팅 교육에 있어서의 교육기법은 어떠한 컨설팅 분야의 교육이 진행되는가, 컨설팅 교육의 결과를 통해 달성하고자 하는 목표가 무엇인가에 따라 다양한 방법이 적용 가능하다.

(2) 교육내용

교육내용은 교육과정이 교육목표와 학습자들의 니즈에 부합하도록 잘 구성되어 있는가를 의미하는 것으로써 컨설팅 교육에 있어서는 교육내용이 컨설팅 현장의 실무와 최신의 기법들로 구성되어 있으며, 시장환경과 기업의 이해, 전략적 사고, 문제해결 능력 등 컨설턴트 역량 향상을 위한 과정으로 구성되어 있는가으로써 정의하도록 한다.

(3) 학습동기

교육훈련에 있어서 학습자의 학습동기는 Richey의 전이과정 모형에 의하면 학습자의 배경요인이 원인변수가 되어 나타나는 개인심리적 특성으로써 학습자가 가진 교육훈련에 참여하게 되는 주된 이유 또는 학습을 지속적으로 이어나가게끔 하는 원동력이 되는 핵심적인 요인을 의미하는 것이다. 컨설팅 교육에 있어서의 학습동기는 컨설팅 교육훈련에 참여하게 된 동기 요인으로써 컨설턴트 역량을 향상하여 컨설팅 방법론에 관한 지식이나 기술의 습득하고 결과적으로 컨설팅 프로젝트의 전문가로써 성과를 향상하는 것이 가장 주된 학습동기가 될 수 있을 것이며, 그 외에도 컨설팅 회사 개업, 기업과 시장 이해력 증진, 컨설팅 마인드 함양, 컨설팅 교수방법의 습득, 정보획득 및 인적 네트워크 향상 등 다양한 학습동기가 제시될 수 있다.



3. 교육훈련의 서비스품질 인식

1) 교육훈련의 서비스품질

본 연구에서 교육을 서비스로 규정하는 이유는 교육서비스는 서비스의 특성인 ‘무형성’을 가지기 때문이다. 사람을 대상으로 한 무형적인 행동이 바로 서비스이며, 고객은 서비스제공자와 수급자의 관계로 지속적인 서비스를 제공받는다. 서비스의 제공이란 측면에서 교육은 고객의 주문대로 개인화, 개별화 될 수 있으며 개별적 요구를 처리하는데 있어 서비스 제공자는 기획 및 운영 주체로써의 재량을 발휘할 수 있다. 서비스의 수요와 공급도 개인적 또는 사회적인 상황에 따라 탄력성을 가지며 교육방법과 교육주체, 환경에 따라 ‘비균질성’을 나타낸다. 이러한 특성에 의해 교육은 서비스로 정의될 수 있으며, 따라서 서비스품질을 측정하는데 알맞은 대상이 될 것이다.

본 연구는 컨설팅 교육훈련의 특성에 대한 교육수진자들의 인식이 그들이 가진 컨설팅 교육훈련에 대한 서비스품질 인식에 영향을 미치고 있음을 검증하고자 하고 있으며, 이를 위해 교육훈련에 대한 서비스품질 인식과 교육특성, 교육훈련 성과 및 만족도에 대한 선행연구를 살펴보면 다음과 같다.

노정숙(2013)은 부산 경남지역의 학원을 중심으로 교육서비스 품질이 교육만족도와 교육성과에 미치는 영향을 검증한 바 있으며, 교육서비스 품질은 특히, 교육환경을 구성하는 특성 중 교육기법과 교육내용에 깊은 관련성을 가지고 있음을 지적하고 있다.

박영실(2011)은 교육훈련의 서비스품질에 대한 인식과 교육훈련의 특성, 이에 대한 직원들의 만족도의 관계를 서비스 교육에 입각하여 밝히고자 하였는데 교육훈련 서비스 품질에 대한 인식이 교육훈련 참여자의 동기과 교육내용에 유의미한 영향을 받고 있었으며 서비스품질에 대한 인식이 긍정적일수록 직원들의 만족도 역시 긍정적으로 개선되는 것을 확인할 수 있었다.

이초아(2014)는 서비스 아카데미 수강자들을 대상으로 교육서비스품질 인식이 교육성과에 미치는 영향을 확인하고자 하였는데, 서비스품질 인식을 구성하는 5개의 구성요인들 모두에서 교육성과에 긍정적인 영향을 미치는 정적 관계가 나타나고 있음을 검증하고 있다.

이처럼 교육훈련에 대한 서비스품질 인식은 교육특성을 구성하는 각 요인과 유의미한 관계를 나타내고 있음을 확인할 수 있으며, 동시에 교육훈련에 대한 서비스품질 인식을 긍정적으로 개선하는 것이 교육만족도 및 교육성과에 긍정적일 수 있다는 것을 **확인**할 수 있다. 따라서 본 연구도 교육훈련 특성으로 정의하고 있는 교육기법, 교육내용, 학습동기를 토대로 서비스품질 인식과의 관계를 확인하고, 서비스품질 인식을 긍정적으로 개선하는 요인을 찾아내도록 하였으며, 이로 인해 재무적 성과 혹은 비재무적 성과로 구성되는 교육훈련 성과가 어떻게 나타나는지를 검증하고자 하였다.

2) 서비스품질의 평가 특성

(1) 객관적 품질과 주관적 품질

서비스 품질을 객관적인 품질과 구별하기 위해 지각된 서비스 품질이라고 지칭하기도 하고, 서비스 품질을 비교적 전반적인 가치판단으로 말하기도 하며, 전체적 우월성 또는 우수성에 대한 고객의 평가라고 정의하기도 한다(Zeithaml, 1988).

이처럼 서비스 품질은 크게 객관적 품질과 주관적 품질로 구분할 수 있으며, 기계적 품질과 인간적 품질로 이를 구분하기도 한다. 기계적 품질은 사물이나 사건의 객관적인 면과 특징을 포함하는 것이며 인간적 품질은 객체에 대한 사람들의 주관적인 반응을 포함한다(Holbrook, & Corfman, 1987).

서비스 품질은 객관적 품질을 고려하되 이와 함께 인식된 품질 또한 고려되어야 하는데, 이때 인식된 품질은 실체에 대하여 고객이 판단한 보편

적 우월성으로 간주된다.

(2) 과정 품질과 결과 품질

서비스품질에는 기술적 차원(결과)과 기능적 차원(과정)의 두 가지 차원이 있다. 결과 품질(outcome quality)은 고객이 기업과의 상호작용에서 무엇을 받느냐를 나타낸다. 이는 서비스와 관련해 생산 과정이나 소비자와 기업의 상호작용이 끝난 뒤 소비자에게 남은 것을 뜻한다. 이는 객관적으로 평가할 수 있는 차원으로써 문제에 대한 기술적인 해결인 경우가 많기 때문에 기술적 품질(technical quality)이라고도 한다.

품질의 또 한 가지 중요한 측면은 과정이다. 고객이 서비스를 어떻게 받는가. 또는 서비스 제공 과정을 어떻게 경험하는가를 나타내는 것이 과정 품질(processquality)이다. 이는 고객과 기업 간의 상호작용에서 진실의 순간이 어떻게 다루어지는가, 서비스 제공자가 어떻게 그 기능을 수행하는가를 나타내므로 과정의 기능적 품질(functional quality)이라고 부른다.

본 연구는 이러한 서비스품질의 특성을 컨설팅 교육훈련의 특성에 대입함으로써 컨설팅 교육훈련의 서비스품질에 대한 교육대상자들의 평가 인식을 주관적 품질에 입각하여, 과정적 품질을 중심으로 평가하도록 하는 측정 도구를 구성하도록 하였다.

3) 교육훈련 서비스품질 평가와 구성요인

서비스품질 인식에 대한 가장 일반적인 정의는 서비스품질의 측정 모델인 SERVQUAL 모델을 제안한 Parasuraman(1985)의 정의가 가장 보편적으로 활용되고 있다. 그는 서비스품질이 제공한 서비스와 서비스 과정 그리고 결과에 대해서 고객이 지각한 성과와의 차이라고 정의하였다. Parasuraman(1985)은 서비스 품질의 평가를 위해 서비스를 이용한 고객 집단과 12회의 면담 후, 97개의 항목의 서비스품을 선정하였으며, 이후 다시 10가지 차원으로 이루어진 서비스 품질의 결정 요인을 재 정의하였다. 이를 다시 상관관계 분석을 통한 분석 방법을 통해 추려내어 최종적으로 5개의 요인을 서비스품을 측정하기 위한 주요 요인으로써 제시하였는데, 이 5가지 요인을 통한 서비스품질의 측정 모형이 바로 SERVQUAL 모형이며, 이 SERVQUAL 모형은 세부적으로 유형성(Tangibles), 신뢰성(Reliability), 응답성(Responsiveness), 확실성(Assurance), 공감성(Empathy)으로 구성된다(유승동, 지계웅, 인성호, 2012).

Parasuraman 교수의 지각된 서비스품질이라는 개념은 다음과 같은 본질적 요소를 포함하고 있다.

첫째, 지각된 품질은 객관적 품질과 달리 쉽지 않다. 실제로 동일한 서비스라 해도 소비자가 나름대로 차이를 느낄 수 있기 때문에 지각된 품질은 독특한 특성을 갖는다. 그러나 고객지향적인 수준을 알기 위해서 일정한 척도는 반드시 필요하므로, 주관적인 품질을 객관적인 품질로 측정 가능하도록 하는 노력이 필요하다.

둘째, 지각된 품질은 추상적인 개념이다. 즉, 소비자는 단순한 제품 특징으로부터 개인적 가치에 이르기까지 다양한 수준으로 정보를 구체화 한다. 하지만 지각된 품질은 가치와는 달리 다소 추상적이긴 하지만 어느 정도 측정이 가능하다. 셋째, 지각된 품질에 대한 평가는 태도와 유사한 전반적인 평가이다. 즉, 구매 시에 평가되는 인지적 품질인 물리적 상품과는 달리, 서비스품질은 소비하는 동안 평가되는 경험적 속성이기 때문에 감정적 품질로 판단되는 경향이 있다. 따라서 서비스품질은 전반적인 평가인 지각된 품질로 평가하는 것이 타당하다.

[표 2-4] PZB의 5가지 서비스품질 구성 요인⁴⁾

구성요인	측정 내용
유형성 (Tangibles)	- 현대적 시설 - 설비의 외관 - 운영 직원의 정숙성 - 서비스와 관련한 제반 재료(설명서, 팜플렛, 보조재 등)
신뢰성 (Reliability)	- 서비스 약속시간 준수 - 고객의 문제 상황에 대한 해결 노력 - 사전에 협의된 시간에 실수 없이 서비스 제공 - 약속한 시간에 대한 준수 - 작은 실수도 없는 완벽함
반응성 (Responsiveness)	- 서비스 제공시간의 정확한 제시와 준수 - 직원들의 신속한 서비스 제공 자세 - 직원들의 고객 지원 자세 - 고객의 요청에 대한 적극적인 응대
확실성 (Assurance)	- 고객에게 확신을 주는 직원들의 행동 - 고객에게 주는 서비스 거래의 안정성 - 고객에 대한 친절성 - 고객의 문의나 요구에 대한 적극적 대응
공감성 (Empathy)	- 고객 개개인에 대한 관심 - 고객에게 편리하게 시간대를 조정 - 직원 및 서비스 제공자의 고객의 개인사정에 대한 배려 - 고객의 이익을 위한 서비스 제공자의 배려 - 고객 욕구에 대한 이해

본 연구는 위 표에서 제시하고 있는 PZB의 서비스품질 평가 모형에서

4) Parasuraman, A., L. L. Berry, & V. A. Zeithaml.(1990), SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", pp.12-40.

주로 활용되는 5가지 요인을 중심으로 컨설팅 교육훈련의 서비스품질 평가를 측정하도록 하였으며, 컨설팅 교육훈련에 있어서의 각각의 요인들은 아래와 같이 정의될 수 있다.

(1) 유형성(Tangibles)

유형성(tangibles)은 학습자들이 교육환경의 외형적인 형태에서 느끼는 만족으로 정의한다. 유형성에 포함되는 서비스 요인에는 시설이나 장비, 인력체계, 교육서비스 제공자의 용모 등이 있다. 이 모든 요인들은 학습자들에게 교육서비스 품질을 평가할 때 사용되는 물리적 표현과 이미지를 제공한다. 교육장은 최신장비를 갖추고 있는지, 교육장소와 시설은 쾌적하며 시각적으로 보기에 좋은지, 교육서비스를 제공하는 강사와 직원의 옷차림 및 용모는 단정한지, 교육장은 학습에 적합한 시설과 분위기를 갖추었는지 등이 교육서비스 품질의 수준을 판단하게 하는 중요한 질적 기준이 된다.

이러한 유형성은 교육운영 주체 및 교육 프로그램 전반에 대한 긍정적 이미지를 높여주고 지속시키며, 또 다른 교육서비스 품질을 창조하는 데 도움이 될 수 있다(박근희, 2010).

(2) 신뢰성(Reliability)

신뢰성은 교육서비스의 수요자인 학생이 서비스 품질을 지각하는데 있어 가장 중요한 요소로 꼽히고 있다. 신뢰성은 약속한 서비스를 정확히 제공하는 능력으로 정의된다.

광의로 보면 신뢰성이란 교육 기관이 서비스 제공사항에서 직접적으로 한 약속이나 교육목표, 정책과 관련하여 직·간접적으로 한 약속을 제대로 제공하는 것이다. 수요자인 학생은 약속을 지키는 교육기관과 운영 주체, 강사가 되기를 원하며, 특히 대다수 핵심서비스 시스템의 실패와 이를 해결하려는 후속조치의 마비는 신뢰성을 저해하는 주요 요인으로 지적된다(이경오 외, 2000).

(3) 응답성 (Responsiveness)

응답성은 고객을 도와주려는 적극적 의지와 신속히 서비스를 제공하고 자 하는 의지를 의미한다. 이는 고객의 요구, 질문, 불만, 문제 등을 처리 하는 배려와 신속성을 강조하고 있다. 즉 응답성은 중요한 서비스 접점에서 종사자의 행동 서비스 품질의 반응성과 강한 유사성이 있는 것이다.

응답성은 도움, 질문에 대한 대답 및 문제해결을 하는데 기다리는 시간 으로 고객에게 전달되며 또한 유연성과 고객의 요구에 서비스를 맞추는 고객화란 개념도 포괄한다. 유형성의 측면에서 긍정적인 인식을 획득하기 위해서는 서비스 제공과정이나 문제해결과정을 교육 제공자의 관점이 아 니라 교육 수진자 즉 고객의 관점에서 보아야 한다. 내부처리의 필요에 의 해 만들어 놓은 처리속도와 신속성 기준은 신속성에 대한 고객의 요구와 다를 수 있기 때문에 고객 중심의 응답성을 구축하도록 하는 것이 필요하다(이경오 외, 2000).

(4) 확실성 (Assurance)

확실성은 컨설팅 교육의 강사와 직원들의 지식 및 친절, 그리고 신뢰와 믿음 의 정도로서 교육서비스 품질을 구성하는 또 하나의 중요한 요인이다.

확실성을 측정하는 기준에는 강사와 직원이 교육서비스를 제공하기 위한 충분한 지식과 전문성을 지니고 있는지, 예의가 바르고 공손하지, 그리고 기관이 학습자가 안심하고 학습하기 위한 안전을 확보하고 있는지, 또한 컨설팅 교육 기관의 강사와 직원을 얼마나 신뢰하는지 등이 있다(곽동성 · 강기두, 1999).

(5) 공감성 (Empathy)

공감성은 기관이 학습자 개개인에게 제공하는 주의와 보살핌으로 정의 된다. 공감성의 핵심은 학습자 개인에게 특화된 서비스로 고객이 독특하 고 특별하다는 것을 전달하는 것이다. 고객은 서비스를 제공하는 기관이

자신을 이해하고 중요하게 느끼길 원한다. 컨설팅 기관의 교육운영자 또는 강사 등은 학습자들의 요구 성향을 알고, 개별적인 요구와 기호까지 알아 이를 감안한 관계를 구축하도록 해야 한다.

교육훈련과 같이 학습자를 대상으로 하는 서비스일 경우 고객은 서비스 제공 기관이 요구사항을 이해해 주기를 바라며, 고객의 쟁점과 요구에 대해 더 많은 지식을 바탕으로 적합한 서비스를 제공해야만 이에 대한 인식을 긍정적으로 제고할 수 있다(이필재, 2007).



4. 컨설팅 성과(교육훈련 성과)

성과의 사전적인 의미는 어떤 일에 대한 결실과 보람을 나타내는 것이며, Lindsay(1981)에 의하면 성과란, 목표 혹은 의도하는 결과와 실제 얻어진 결과를 대비하는 효과성과 투입에 대한 결과를 대비한 효율성의 두 개념을 내포하는 성취와 획득, 그리고 과제 수행이다.

Yssldyke(1998)는 교육훈련 성과가 개인과 교육경험 간 상호작용의 결과라고 정의하였다. 교육경험과 개인의 상호작용이라는 것은 교육의 내용, 방법 등 다양한 요소들을 통해서 개인마다 학습하는 내용과 범위, 방법이 다르며, 따라서 개인이 가진 심리적, 행태적 바탕에 따라서, 교육의 결과가 개인에게 미치는 영향 또한 다르다. 즉, 동일한 교육이 투입되었다고 하더라도 개인에 따라 완전히 다른 상호작용의 결과가 나타날 수 있는 것이다. 교육의 성과는 즉, 지극히 개인적이고 심리적인 영향 요인에 근거하여 나타난다고 할 수 있다. 이처럼 교육서비스의 성과는 매우 다양하고 복합적인 요인으로 나타난다. 교육성과에 관한 정의는 연구자들 간에 다소 차이가 있으며, 교육성과와 유사하게 사용되는 용어들 역시 다양하다. 교육성과란 교육을 통해 이루어진 결실로서, 과정보다는 결과에 초점을 두고, 주로 긍정적인 결과를 의미한다고 하였다.

교육성과와 유사하게 사용되는 용어들의 속성을 보다 자세히 살펴보면 다음과 같다(김영철, 2008).

- **교육효과**(educational effecctiveness) : 교육목표나 정책 등에서 기대했던 것이 교육활동을 통해 드러나는 보람 혹은 얻게 되는 좋은 결과이다. 많은 교육 효과 연구에서는 교육대상자들의 교육과정 및 내용에 대한 성취도를 평가함으로써 교육효과를 평가하고 있는 것이 보편적이다.
- **교육의 영향**(impact of education) : 교육훈련의 결과로 나타난 결과 및 영향까지를 포함하는 다소 포괄적 개념으로써 교육훈련의 성과를 파악하는 개념이다. 이 경우, 직 · 간접적 영향과 긍정적 · 부정

적 영향을 모두 포함하게 되며, 예를 들어, 편향된 가치관을 내포한 컨설팅 교육기법을 교육함으로써 나타난 영향으로 컨설팅 기술이나 경험, 기법에 대한 발전적인 모습이 나타나 긍정적인 결과를 확인할 수 있었으나, 한편으론 현장에서 적용하는 컨설팅 내용이 풍부하지 못하고 획일적이고, 단편적으로 편향되는 것과 같은 부정적 영향도 함께 분석해야 한다는 것이다.

- **교육결과**(educational results) : 교육결과는 조건, 전체, 원인에서 생기는 결과처럼, 교육훈련이라는 활동을 통해 나타난 모든 결과를 의미한다. 이는 투입된 교육훈련의 내용에 대비하여 나타난 결과 즉, 원인과 결과의 상호관계를 기초로 하여 교육훈련의 성과를 다소 협의의 의미로 파악하고자 하고 있다.
- **교육산출**(educational output/products) : 교육훈련을 통해 만들어진 생산물을 의미하는 것으로써, 점수향상, 교육 이수증, 자격증 등과 같은 즉각적이고 물리적인 산출물에서부터 프로젝트 수진 건수 증가, 매출 증감 등 교육훈련의 영향을 가늠할 수 있는 간접적인 산출물을 포함하여 교육훈련의 성과를 평가하고자 하고 있다.

본 연구에서는 컨설팅 교육을 중심으로 교육서비스의 특성과 교육수진자들이 가진 서비스품질 인식이 컨설팅 성과 즉, 교육성파에 미치는 영향을 검증하고자 하고 있다. 따라서 컨설팅 교육의 주요 고객인 컨설턴트의 교육수진 이후 성과에 집중하였으며, 따라서 성과를 크게 두 가지의 측정 방법을 통해 확인하고자 하고 있다. 이 중 하나는 재무적 성과로써, 실제로 컨설턴트가 교육을 수진한 이후에 프로젝트 수진 건수, 컨설팅 프로젝트로 인한 컨설턴트 개인과 소속 기업의 매출 증감과 같은 계량적 요소들을 성과로써 파악하여 측정하고자 하였으며, 또 하나는 비재무적 성과로써 컨설턴트들이 컨설팅 교육을 수진한 이후 자신의 역량 향상이나 전문성 강화, 문제해결능력, 네트워크 등 다양한 영역에 있어서 성과를 인식하고 있는 정도를 정성적 방법으로 측정하여 분석하고자 하였다.

5. 선행연구 검토 결과

1) 교육훈련 특성과 서비스품질, 교육훈련 성과의 관계

본 연구는 컨설팅 교육훈련의 특성과 이로 인해 교육수진자들이 인식하는 컨설팅 교육훈련에 대한 서비스품질 인식을 조사하여 결과적으로 교육수진자들의 교육훈련 성과 즉, 컨설팅 성과가 어떻게 나타나고 있는가를 실증 분석을 통해 밝혀냄으로써 컨설팅 교육훈련 특성과 서비스품질, 컨설팅 성과의 관계를 검증하고자 하고 있다.

이를 위해 본 연구는 각 요인들에 대한 개념과 정의, 구성요인과 선행연구자들의 연구내용을 검토하였으며, 여기서는 이들 요인들의 관계에 대해 연구하고 있는 선행연구의 검토를 통해 본 연구에 사용될 연구모형을 설계하는데 참고할 수 있도록 하겠다.

박영실(2010)은 서비스업에 종사하고 있는 근로자 343명을 대상으로 교육훈련의 전이 모형을 중심으로 이들에게 제공된 서비스 교육훈련이 교육서비스에 대한 서비스품질 인식에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 이로 인한 직원들의 만족도는 어떠한 관계를 나타내고 있는가를 검증하고 있다. 그 결과, 교육운영과 교육내용, 교육환경에 대한 교육수진자들의 인지가 교육훈련에 대한 서비스품질 인식에 유의미한 영향을 미치고 있는 것을 확인하였으며, 서비스품질은 또 다시 교육훈련의 성과라고 할 수 있는 만족도에 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었다.

노정숙(2013)의 연구에서는 컴퓨터 교육을 받고 있는 수강생 192명을 대상으로 이들의 교육훈련에 대한 서비스품질에 대한 평가가 이들이 인식하는 교육훈련에 대한 만족도와 교육충성도에 어떠한 영향을 미치고 있으며, 이로 인해 결과변수인 교육성과는 어떻게 나타나고 있는가를 분석하였는데, 분석결과 서비스품질의 하위 구성요인 중 유형성, 신뢰성, 확실성이 교육만족에 교육충성도에는 공감성이 유의미한 영향을 미치고 있는 것이 확인되었으며, 교육만족과 교육충성도를 매개로써 서비스품질이 교육성과에 미치는 영향이 검증되었다.

홍현표(2015)는 평생교육기관에서 교육훈련을 받은 교육수진자 441명을 대상으로 이들이 인식하는 서비스품질이 만족도 및 교육훈련 성과에 미치는 영향을 분석하고 있는데, 교육훈련 내용을 현장에서 활용하는 활용도와 이에 따른 직접적인 역량향상, 계량적 성과 향상에 대한 인식 등의 교육훈련 성과 내용에 서비스품질 중 시설과 강사, 운영서비스에 관련된 교육훈련 관련 요인들이 통계적으로 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 확인하고 있다.

장동인(2011)은 컨설턴트의 역량과 컨설팅 서비스품질, 컨설팅 성과의 관계를 검증하는 연구를 실시하였는데, 현업 종사 중인 컨설턴트 226명을 대상으로 설문데이터를 표집하여 분석한 결과, 컨설팅 서비스품질은 컨설팅 성과의 하위 구성요인인 만족도와 컨설팅 활용도, 컨설팅에 대한 재계약 의도 모두에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 서비스품질의 모든 구성 요인이 성과와 유의미한 관계에 있음을 확인하고 있었다.

이초아(2014)는 서비스아카데미 수강생 250명을 대상으로 하여 이들의 교육서비스 특성 및 서비스 품질이 교육성과와 만족도에 미치는 영향을 분석하였으며, 이에 따르면 교육내용에 해당하는 프로그램 요인과 직원 요인, 교육훈련 운영 요인이 교육성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이 확인되었다.

박용석(2014)은 중소기업 종사자 507명을 대상으로 하여 이들에게 제공된 교육훈련을 토대로 교육훈련전이 풍토(전이 환경)와 교육훈련 특성이 교육훈련 전이 성과에 미치는 영향을 검증하고자 하였으며, 이러한 관계를 교육대상자 개인의 특성이 조절하고 있는가를 확인하고 있다. 분석 결과, 교육훈련 특성의 하위 구성요인인 교육내용과 교육훈련전이 풍토의 하위 구성요인인 상사지원 및 적용기회에 있어서 교육훈련 성과에 통계적으로 유의미한 정적 관계가 확인되고 있었으며, 개인특성에 있어서의 학습동기가 이러한 관계를 조절하고 있는 것을 검증하였다.

이상의 선행연구들 이외에도 교육훈련의 특성과 성과의 관계를 검증하고자 하는 연구가 교육훈련의 전이에 관한 연구에 있어서는 핵심적인 연

구 경향으로 나타나고 있었으며, 이러한 관계에 있어서 어떠한 조절 및 매개변수가 핵심적으로 교육대상자들에게 작용하고 있는가가 조금 더 다변화되고 복잡화 된 연구 분석 모형의 주류인 것을 확인할 수 있다.

2) 본 연구에서의 시사점

선행연구의 검토 결과에 따르면, 교육훈련은 교육훈련의 수행 목적을 달성하기 위해서 다양한 교육기법, 교육내용 등을 다양하게 적용하게 되며, 이러한 교육훈련의 특성들은 교육훈련에 대해 교육수진자들이 인식하는 서비스품질에 영향을 미치게 된다. 또한 교육 그 자체에 관련된 요인이 아니더라도 교육수진자의 개인심리적 요인인 학습동기와 같은 요인이 교육효과성에 영향을 미치는 핵심요인으로 도출되고 있다. 이러한 요인들은 모두 교육훈련의 결과 즉, 교육훈련이 교육훈련 성과에 적절하게 연결되고 도달하고 있는가에 대한 평가로써 확인 가능하게 되는데, 이러한 일련의 과정을 교육훈련 전이 과정이라고 할 수 있다. 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 요인들으로써 선행연구자들은 교육특성, 학습자 배경변인, 서비스품질 인식 등 다양한 요인들을 제시하고 있는데 이러한 선행연구들의 검토를 통해 본 연구는 교육훈련의 결과와 과정 상 가장 먼저 인지하게 되는 다양한 교육훈련의 특성들을 교육기법, 교육내용, 학습동기로 구분하여 이에 대한 교육수진자들의 인지를 확인하도록 하였으며, 이러한 특성들로 인해서 교육서비스에 대해 인식하는 서비스품질 인식이 어떠한 영향을 받고 있는지를 검증하고자 하였다. 결론적으로는 교육훈련의 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 서비스품질이 매개하고 있다고 가정하고, 이러한 요인들의 관계를 통계적으로 검증함으로써 교육훈련의 성과 향상을 위한 정책적 제언을 하는 것을 본 연구의 중심 내용으로 설정하도록 하였다.

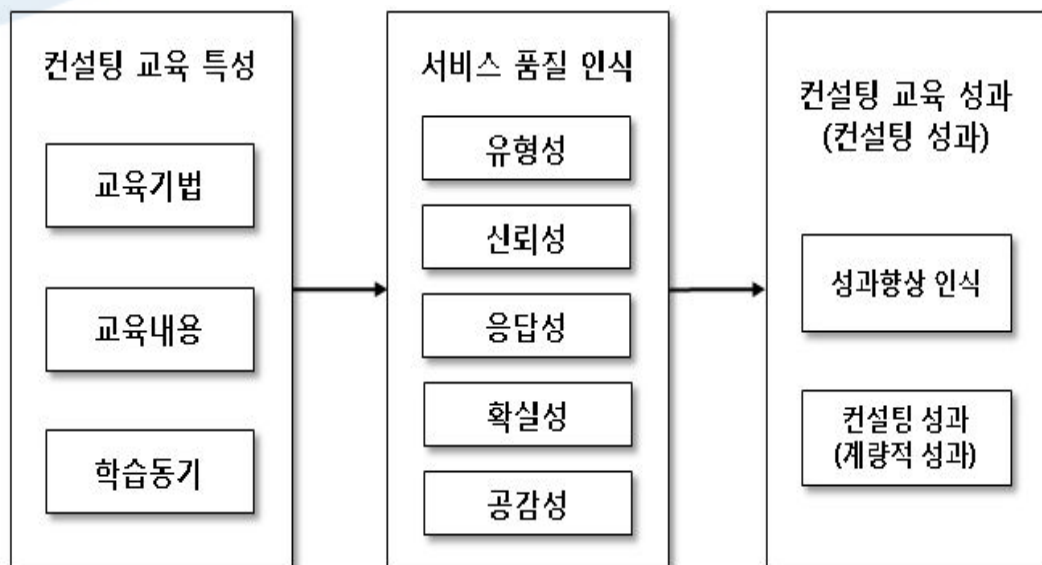
Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형 및 가설

1) 연구모형

본 연구는 컨설팅 교육훈련이 전이되는 과정에 집중하고 있다. 즉, 교육 훈련이 실제 성과로 어떻게 연결되는가를 중심으로 확인하고자 하고 있으며, 이를 컨설팅 교육을 구성하고 있는 다양한 특성을 바탕으로 교육 수진자들이 가진 인식 수준을 확인하고, 이것이 교육 수진자들이 컨설팅 교육 서비스에 대해 인식하는 서비스품질에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 하였으며, 결과적으로 교육수진자들의 컨설팅 성과 즉, 교육성과에는 어떠한 영향을 미치고 있는가를 통계적으로 검증하고자 하였다.

이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위해 본 연구는 아래와 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 3-1] 연구모형

본 연구는 위 연구모형의 검증을 통해, 컨설팅 교육특성을 구성하는 어떠한 하위 요인이 교육수진자들의 서비스품질 인식에 영향을 미치고 있는지를 구체적으로 확인하고, 교육특성 요인들이 교육훈련의 성과인 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치고 있는지를 검증한 후, 컨설팅 성과에는 교육수진자들이 컨설팅 교육훈련에 대해 인식하고 있는 서비스품질 평가의 하위 요인 중 어떠한 요인이 영향을 미치고 있는가를 확인함으로써, 이상의 검증결과들을 종합하여 컨설팅 교육훈련특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 서비스품질 인식의 하위 요인들이 매개하고 있는가를 확인하고자 한다.

이를 통해 본 연구는 교육수진자들의 성과 향상에 보다 효과적인 교육과정을 구성하기 위해서는 전략적으로 교육훈련 특성의 어떠한 부분에 집중하고, 개선해야 하는가를 확인할 수 있을 것이며, 서비스품질 인식과 더불어 성과 향상을 위한 교육훈련 설계 측면의 다양한 제언을 하는 것이 가능할 것이다.

2) 연구가설의 설정

본 연구는 앞서 제시한 연구모형의 검증을 위해서 교육훈련의 특성, 교육훈련 특성에 대한 교육수진자들의 서비스품질 인식, 컨설팅 성과의 관계를 검증하기 위해 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

H1. 컨설팅 교육의 교육훈련특성은 서비스품질 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-1. 컨설팅 교육의 교육기법은 서비스품질 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-2. 컨설팅 교육의 교육내용은 서비스품질 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H1-3. 컨설팅 교육의 학습동기는 서비스품질 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2. 컨설팅 교육의 교육훈련특성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-1. 컨설팅 교육의 교육기법은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-2. 컨설팅 교육의 교육내용은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H2-3. 컨설팅 교육의 학습동기는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3. 컨설팅 교육의 서비스품질은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-1. 컨설팅 교육의 유형성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-2. 컨설팅 교육의 신뢰성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-3. 컨설팅 교육의 응답성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-4. 컨설팅 교육의 확실성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H3-5. 컨설팅 교육의 공감성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H4. 컨설팅 교육의 교육훈련 특성이 컨설팅 성과에 미치는 긍정적인 영향을 교육서비스 품질 인식이 매개할 것이다.

H5. 컨설팅 교육수진자의 인구통계학적 특성에 따라 컨설팅 교육훈련에 대한 서비스품질 인식 및 컨설팅 성과는 통계적으로 유의미한 평균 차이를 나타낼 것이다.

3) 변수의 조작적 정의

변수의 조작적 정의는 연구자가 실험변수를 어떻게 정의하고 측정할 것인가를 확인하는 것으로, 본 연구에서는 연구모형에서 검증의 대상이 되고 있는 교육훈련 특성, 서비스품질 인식, 컨설팅 성과에 대한 조작적 정의를 실시하도록 하였다.

(1) 교육훈련 특성

교육훈련 특성은 교육훈련에 관계되는 다양한 요소들을 평가한다는 의미에서 평가 가능한 요소들, 의미를 부여할 수 있는 요소들이 무엇인가에 초점을 두고 있다. 이에 연구자는 교육훈련 평가 모형을 교육훈련 전이 모형을 중심으로 검토하였으며, 이를 통해 교육훈련의 성과로 연결되는 유의미한 지표를 탐색하는 과정에는 Richey(1992)의 교육훈련 전이 모형을 활용하도록 하였으며, 교육훈련의 결과와 과정을 평가한다는 의미에서는 KirkPatrick의 교육훈련 평가 4단계 모형을 바탕으로 과정적 지표를 고려하도록 하였다. 이러한 선행연구의 탐색 과정을 거쳐서 본 연구는 교육수진자들이 교육훈련을 평가하는 요소로써 교육훈련 특성을 3개의 요인으로 정의하도록 하였다.

① 교육기법

교육기법은 교육방법이라고도 하며, 교육과정을 학습자들에게 학습 시키는 방법에 관한 것으로써 주로, 이론적 학습 방법과 실습을 통한 학습 방법 등과 같은 기법으로 정의하도록 한다. 교육기법을 측정하기 위한 측정도구는 박용성(2014)의 연구에서 교육방법, 교보재 활용, 실습 및 이론적 진행 등 교육기법을 포괄적으로 평가하고 있는 설문지를 본 연구의 조사대상자에 맞게 재구성하여 활용하도록 하였으며, Likert 5점 척도의 5개 문항으로 측정하도록 하였다.

② 교육내용

교육내용은 교육과정이 교육목표와 학습자들의 니즈에 부합하도록 잘 구성되어 있는 상태로 정의하도록 하며, 교육내용의 최신성, 현장감각, 산업 시장에 대한 이해와 반영, 사례/경험/방법론 중심의 구성 여부 등 교육프로그램의 콘텐츠를 구성하는 다양한 특성을 반영한다. 교육내용에 대한 측정은 Noe(1992)의 연구를 토대로 설문지를 개선하여 활용한 이도형(1995)의 연구에 사용된 설문지를 개선하여 활용하도록 하였으며, Likert 5점의 등간척도로 구성된 5개의 설문 문항을 측정도구로 활용하도록 하였다.

③ 학습동기

학습동기는 Richey의 교육훈련 전이 모형이 정의내리고 있는 바와 같이 학습자가 교육훈련에 참여하게 되는 주된 이유 또는 학습을 지속적으로 이어나가게끔 하는 원동력이 되는 핵심적인 요인으로 정의하도록 한다. 학습동기는 대부분의 교육훈련 전이에 대한 선행연구에서 중요한 요인으로써 다루고 있는데, 자아효능감과 함께 교육훈련의 성과에 영향을 미치는 요인의 하나로써 검증이 이루어지고 있다. 학습동기의 측정은 Richey(1992)의 연구를 바탕으로 박근희(2010)가 개선한 설문지를 토대로 본 연구의 조사대상자 특성에 맞게 재구성한 설문지를 활용하도록 하였으며, Likert 5점 척도의 5개의 문항을 측정도구로 마련하였다.

(2) 서비스품질 인식

본 연구에 있어서의 서비스품질은 Parasuraman(1985) 교수의 가장 기본적인 정의를 활용하도록 하였으며, 그는 서비스품질이 제공한 서비스와 서비스 과정 그리고 결과에 대해서 고객이 지각한 성과와의 차이라고 정의하고 있다. 서비스 품질을 측정하는 가장 대표적인 모형은 Parasuraman, Zeithaml, Berry교수가 공동 연구를 통해 검증한 PZB의 SERVQUAL 모

형이며, 이 모형은 서비스품질에 대한 인식을 평가하는데 활용 가능한 5개의 구성요인을 제안하고 있다.

① 유형성

유형성은 학습자들의 교육과정과 운영, 환경 등 전반적인 외적 이미지에 서 느끼는 만족감으로써 정의하도록 한다. 유형성은 교육시설, 교보재, 강사나 운영자의 외모 등 외형적이거나 물리적으로 판단할 수 있는 다양한 요소들을 포함하는 개념으로써 본 연구에서는 PZB 연구가 제시하는 측정 도구를 토대로 3개의 측정 문항을 구성하여 이를 평가하도록 하였다.

② 신뢰성

신뢰성은 사전에 약속된 서비스가 약속된 내용에 맞게 정확하게 제공되는지 여부에 대한 평가로써 정의하도록 한다. 신뢰성은 선행연구를 통해 서비스품질에 대한 평가에서 가장 중요한 요소로 인식되고 있는 지표로써 본 연구는 강사와 운영자에 대한 신뢰도와, 교육시간에 대한 신뢰를 바탕으로 Likert 5점 척도의 측정문항 3개를 구성하도록 하였다.

③ 응답성

본 연구에서 응답성은 교육훈련 과정에 있어서 교육수진자를 도와주고 지원하려는 운영자 및 강사의 적극적인 의지와 신속히 서비스를 제공하고 자 하는 의지로써 정의하도록 하였다. 응답성은 일반적으로 얼마나 신속하고 정확하게, 즉각적으로 요구와 불만에 대응하는가, 이용자들의 개별적인 요구에 얼마나 관심을 가지고 대응하려 하는가를 핵심 요소로써 평가하고 있으며, 이 역시 PZB의 연구에 활용된 설문 문항을 본 조사에 맞게 개선하여 총 3개의 문항으로 측정도구를 구성하도록 하였다.

④ 확실성

본 연구에 있어서 확실성은 컨설팅 교육의 강사와 직원들의 지식 및 친절, 그리고 신뢰와 믿음의 정도로서 정의하도록 한다. 확실성은 선행연구에서 신뢰성과 함께 교육서비스 품질을 구성하는 중요 요인의 하나로 꼽는 지표 중 하나이다. 확실성에 대한 측정은 박영실(2011)이 교육훈련 과정의 서비스품질에 대한 측정을 위해 신뢰성을 검증한 설문 문항을 활용하도록 하였으며, 본 연구에 맞게 개선하여 5점 Likert 척도로 구성된 3개 문항을 측정도구로써 사용하도록 하였다.

⑤ 공감성

공감성은 교육훈련 기관 또는 강사 등 관계자가 교육훈련 수진자 개개인에게 제공하는 주의와 보살핌으로 정의하도록 한다. 이는 교육생 개개인의 관심사와 문제점에 개별적으로 관심을 가지고 공감하며, 이를 해결해주려고 노력하는지 여부를 평가하는 것이 핵심으로써 서비스 이용자와 제공자의 교감, 이해와 이해 노력을 바탕으로 평가가 이루어지고 있다. 공감성에 대한 측정은 PZB의 설문지를 차용하여 재구성한 이필재(2007)의 설문을 토대로 본 연구의 조사대상자에 맞게끔 재구성하여 활용하도록 하였으며, 총 3개의 측정도구를 사용하도록 하였다.

(3) 컨설팅 성과(교육훈련 성과)

본 연구에서 컨설팅 성과는 교육훈련의 전이 즉, 교육훈련의 결과가 어떻게 교육수진자들에게 영향을 미쳤는가를 확인하기 위한 요인이며, 이는 컨설턴트를 대상으로 한 컨설팅 교육 과정에 초점을 맞추고 있는 것이 반영되었다. 컨설팅 성과의 측정은 직접적인 매출증감이나 영업이익률 변화, 자본금, ROI 등 다양한 계량적 접근이 있을 수 있으나, 이러한 재무재표상 지표들은 교육훈련의 성과로 나타난 것인지, 어느 시점에 측정해야 하

는지 등 교육훈련의 성과로 연결시키기 위한 논리적 개연성에 대해 충분히 검증이 이루어지지 않은 상태이다. 따라서 본 연구는 비재무적 성과에 초점을 두고 성과를 측정하도록 하였으며, 교육훈련을 수진한 컨설턴트들이 컨설팅 교육을 수진한 이후 자신의 역량 향상이나 전문성 강화, 문제해결능력, 네트워크 등 다양한 영역에 있어서 성과를 인식하고 있는 정도를 정성적 방법으로 측정하여 분석하고자 하였다. 이를 위해 Likert 5점의 등간척도로 구성된 설문 문항 6개의 문항을 구성하였다.

2. 조사설계

본 연구는 분석에 사용될 표본 데이터의 수집을 위해서 국내에서 전문 컨설팅 교육 및 컨설턴트 역량 향상 교육 과정을 개설하여 운영하고 있는 대학교, 대학원 등 교육기관 및 공공기관을 통해 운영되는 정부 주도의 컨설팅 교육 프로그램들을 중심으로 이러한 교육훈련에 참여하고 있는 교육수진자들 중에서 교육 과정을 이수/졸업한 시점으로부터 4개월 이상 경과한 대상자들을 중심으로 무작위 표본 추출의 방법을 통해 조사대상자를 선정하도록 하였다. 이렇게 선정된 조사대상자는 총 300명이며, 설문은 모두 Likert 5점 척도로 구조화된 설문지를 활용하도록 하였고, 네이버 오피스를 통해 작성된 웹 설문조사지와 이메일 조사를 병행하는 방법으로 조사를 실시하도록 하였다. 조사는 2015년 10월 22일부터 12월 2일 까지 진행되었으며, 배포된 설문지 총 300부 중 232부가 회수되었다. 회수된 설문지 중 불성실응답자 및 결측값이 다수 포함된 설문지 23부를 제외하고 표본집단으로는 총 209부의 설문조사 결과를 활용하도록 하였다(회수율 69.7%).

이와 같은 조사설계의 내용을 요약한 것은 아래의 [표3-2]와 같이 확인할 수 있다.

[표 3-2] 조사의 설계

구 분	내 용
조사대상	공공부문 및 전문 교육기관 컨설팅 교육훈련 수진자 중 교육훈련 이수/졸업 시점 이후 4개월 이상 경과한 컨설턴트 대상 무작위 추출법을 활용한 조사대상자 선정 실시
조사방법	통계처리의 용이성을 위해 리커트 5점 등간척도로 정형화된 설문지의 웹 조사 기능을 활용한 결과 취합 및 이메일 발송에 의한 자기기입식 설문 조사방법 적용
조사표본	배포된 설문지 300부 중 232부 회수, 결측값 제외 209부 선정 (N=209, 회수율 69.7%)
조사기간	2015년 10월 22일 ~ 2015년 12월 2일

3. 설문지 구성 및 신뢰성 검증

본 연구의 조사 분석을 위해서 측정도구를 구성하도록 하였으며, 컨설팅 교육훈련의 교육훈련 특성을 확인하기 위해서는 총 15개의 측정 문항을 구성하였고, 구체적으로는 교육기법(1-1~1-5), 교육내용(2-1~2-5), 학습동기(3-1~3-5)를 측정하는 각 요인별 5개의 측정 문항을 구성하도록 하였다. 컨설팅 교육훈련의 서비스품질을 측정하기 위한 측정도구는 유형성(4-1~4-3), 신뢰성(4-4~4-6), 응답성(4-7~4-9), 확실성(4-10~4-12), 공감성(4-13~4-15)으로 각 3개의 문항을 구성하였고, 마지막으로 컨설팅 성과에 대해서는 업무성과, 역량, 지식 등에 관한 비재무적 성과를 측정하는 지표 6개(5-1~5-6)를 구성하여 측정도구를 구성하였다. 그 밖에 조사대상자들인 컨설턴트들의 다양한 인구통계학적 변인에 따른 서비스품질 인식과 컨설팅 성과의 차이를 확인하기 위해서 인구통계학적 변인을 조사대상자의 교육분야, 현재 종사분야, 컨설팅 경력, 직

급, 자부담금 여부, 참여 동기, 컨설턴트 소득 증감율(추정 체감)의 총 8개의 정성지표로 구성된 측정도구를 구성하였다.

측정도구의 구체적인 내용은 아래와 같이 확인할 수 있다.

[표 3-3] 측정도구

요인	문항	설문내용	척도
컨설팅 교육 기법	1-1	컨설팅강사의 교육준비	Likert 5점 등간 척도
	1-2	컨설팅강사의 수업참여 유도	
	1-3	교육과정의 진행 속도	
	1-4	이론과 실기의 병행 및 교보재 활용	
	1-5	교육목적과 부합하는 교육과정	
컨설팅 교육 내용	2-1	교육내용의 현장 및 업무내용 반영	
	2-2	기대 및 교육 참여목표 부합 여부	
	2-3	최신현황과 업계동향, 기법의 소개	
	2-4	쉽고 빠르게 이해할 수 있는 구성	
	2-5	시간, 교육생, 목적에 맞춘 내용 설계	
컨설팅 학습 동기	3-1	교육전 컨설팅에 대한 관심정도	
	3-2	교육의 실질적인 성과에 대한 기대	
	3-3	달성하고자 하는 기대, 목표의 구체성	
	3-4	정부지원 컨설팅 교육과정 참여 의지	
	3-5	간접적인 성과 달성에 대한 기대	
컨설팅 교육 서비스 품질	4-1	(유형성)멀티미디어 시설과 최신 장비	
	4-2	(유형성)휴게공간 및 편의시설	
	4-3	(유형성)공간과 기자재의 관리	
	4-4	(신뢰성)시간과 일정의 준수	
	4-5	(신뢰성)강사 및 운영자의 약속 준수	
	4-6	(신뢰성)전반적인 교육과정 신뢰	
	4-7	(응답성)변동사항, 특이사항 안내	
	4-8	(응답성)요청이나 민원에 대한 대응	
	4-9	(응답성)피드백과 의견의 즉각적 반영	
	4-10	(확실성)강사 역량에 대한 확신	
	4-11	(확실성)강사와 운영자의 교육생 지원	
	4-12	(확실성)교육과정의 안정감과 신뢰감	
	4-13	(공감성)교육생 개개인의 고려	
	4-14	(공감성)교육생 반응 확인과 의견수렴 노력	
	4-15	(공감성)교육생과의 공감대 형성	
컨설팅 성과 (비재무적 교육성과)	5-1	전문성과 자신감의 향상	
	5-2	방법론에 대한 이해와 지식의 향상	
	5-3	매출, 고객만족 등 업무성과 향상	
	5-4	네트워크, 정보획득 등 부수적 성과	
	5-5	업무시간 단축 등 능력 향상	
	5-6	회사와 고객으로부터의 평판 향상	
인구통계 학적 특성	6-1 ~ 6-7	조사대상자의 교육분야, 현재 종사분야, 컨설팅 경력, 직급, 자부담금 여부, 참여 동기, 컨설턴트 소득 증감율	정성 조사

이렇게 구성된 측정도구들은 조사대상자들의 응답이 내적 일관성을 가지고 있는 것이 확인되어야 타당한 측정 도구로써 분석에 활용할 수 있게 되는데, 이를 위해 Cronbach' s α 신뢰도 분석을 실시하도록 하였다.

그 결과, 컨설팅 교육훈련 특성의 하위 구성요인인 교육기법의 신뢰계수는 .812, 교육내용의 신뢰계수는 .821, 학습동기는 .715로 나타났으며, 서비스품질 인식의 하위 구성요인인 유형성은 .797, 신뢰성은 .685, 응답성은 .653, 확실성은 .712, 공감성은 .814로 나타났고, 컨설팅 성과를 측정하는 6개 문항에 대해서는 .851의 신뢰계수를 확인할 수 있었다.

모든 측정항목들에 대한 신뢰계수의 값이 .600 이상의 신뢰계수를 보이고 있어, 전반적으로 모든 측정도구가 신뢰성 즉, 내적일관성을 확보하고 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 아래의 [표3-4]와 같이 확인할 수 있다.

[표 3-4] 측정도구의 신뢰성 검증 결과

중분류	세분류	문 항	신뢰계수
컨설팅 교육 특성 (독립변수)	컨설팅교육기법	1-1 ~ 1-5	.812
	컨설팅교육내용	2-1 ~ 2-5	.821
	컨설팅학습동기	3-1 ~ 3-5	.715
서비스 품질인식 (매개변수)	유형성	4-1 ~ 4-3	.797
	신뢰성	4-4 ~ 4-6	.685
	응답성	4-7 ~ 4-9	.653
	확실성	4-10 ~ 4-12	.712
	공감성	4-13 ~ 4-15	.814
컨설팅 성과 (종속변수)	컨설팅성과 (비재무적 교육성과)	5-1 ~ 5-6	.851
인구통계 학적 특성		6-1 ~ 6-8	-

4. 조사도구의 타당성 분석

본 연구의 조사도구로 활용된 문항 중 평균차이 분석 및 인과관계 분석의 데이터로 활용될 등간척도로 설계된 전체 36개의 문항에 대해서 각 문항의 집합이 대표하고 있는 요인에 따라 세부 설문 문항들이 타당하게 배치되어 있는가를 확인하기 위해 베리맥스 회전성분 요인분석 방법을 활용하여 타당성을 검증하도록 하였다.

[표 3-5] 요인분석 결과
설명된 총분산

요소	초기 고유값			추출 제곱합 로딩			회전 제곱합 로딩		
	총계	분산의%	누적률(%)	총계	분산의 %	누적률(%)	총계	분산의%	누적률(%)
1-1	12.448	34.577	34.577	12.448	34.577	34.577	3.811	10.587	10.587
1-2	2.259	6.274	40.851	2.259	6.274	40.851	3.749	10.413	21.000
1-3	1.718	4.771	45.622	1.718	4.771	45.622	2.995	8.318	29.318
1-4	1.630	4.527	50.149	1.630	4.527	50.149	2.818	7.827	37.145
1-5	1.423	3.954	54.103	1.423	3.954	54.103	2.792	7.754	44.900
2-1	1.395	3.876	57.979	1.395	3.876	57.979	2.733	7.593	52.492
2-2	1.114	3.094	61.073	1.114	3.094	61.073	2.248	6.245	58.738
2-3	1.091	3.030	64.103	1.091	3.030	64.103	1.932	5.366	64.103
2-4	.975	2.707	66.811						
2-5	.917	2.547	69.358						
3-1	.835	2.319	71.677						
3-2	.814	2.261	73.938						
3-3	.749	2.081	76.019						
3-4	.697	1.937	77.956						
3-5	.678	1.882	79.838						
4-1	.650	1.804	81.642						
4-2	.609	1.692	83.335						
4-3	.558	1.551	84.885						
4-4	.519	1.441	86.326						
4-5	.485	1.348	87.674						
4-6	.444	1.233	88.907						
4-7	.421	1.170	90.077						
4-8	.394	1.094	91.171						
4-9	.377	1.046	92.217						
4-10	.355	.986	93.203						
4-11	.327	.908	94.111						
4-12	.314	.873	94.983						
4-13	.269	.748	95.731						
4-14	.262	.729	96.460						
4-15	.243	.675	97.135						
5-1	.207	.576	97.711						
5-2	.201	.559	98.270						
5-3	.180	.501	98.770						
5-4	.166	.461	99.231						
5-5	.156	.433	99.664						
5-6	.121	.336	100.000						

회전된 성분행렬

측정 도구	구성요소								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1-1	.668	-.024	.204	.196	.111	.049	.423	.050	.196
1-2	.746	.117	-.060	.075	.073	.267	.184	.215	.480
1-3	.721	.168	.186	.054	.062	-.076	.080	.110	.203
1-4	.580	.111	.142	.138	.193	.272	-.120	.029	.264
1-5	.626	.168	.285	.290	.246	.017	.275	.114	-.003
2-1	.158	.579	.056	-.018	.397	.023	.047	.112	.337
2-2	.161	.604	.183	.173	.713	-.090	.180	.047	.230
2-3	.248	.661	.195	.056	.457	.078	-.126	.405	.133
2-4	.313	.705	.192	.175	.421	.124	-.003	.203	.263
2-5	.089	.664	.161	.068	.539	.218	-.018	.264	.128
3-1	-.085	.118	.514	-.094	.391	.165	.526	-.003	.112
3-2	.281	.214	.624	.106	.367	.193	.371	-.047	.005
3-3	.109	.014	.678	.017	.725	.218	.240	.100	-.090
3-4	.212	.037	.797	.118	.100	-.039	.722	.089	-.010
3-5	.477	-.008	.668	.276	-.007	.251	.448	.236	.251
4-1	.176	.055	.042	.665	.180	.269	.004	.253	.344
4-2	.141	.230	.145	.727	.009	.289	.070	-.090	.410
4-3	.120	.006	.214	.767	.212	.056	.046	.038	.212
4-4	.128	.191	.410	.548	.616	.069	.254	.218	.142
4-5	.067	.247	.196	.106	.669	.248	.379	.515	.331
4-6	.443	.296	.380	.051	.793	.125	.141	.148	.190
4-7	.197	.101	.240	.188	.097	.772	-.037	.176	.298
4-8	.174	.234	.164	.189	.143	.697	.122	.747	-.067
4-9	.205	.367	-.017	.508	.167	.610	-.071	.272	.111
4-10	.285	.131	.442	.141	.222	.032	.805	.416	.325
4-11	.079	.095	.678	.183	.232	.190	.798	.117	.291
4-12	.189	.269	.585	.297	.098	.050	.762	-.054	.157
4-13	.264	.185	.307	.570	.263	.233	-.070	.776	.227
4-14	.073	.086	.269	.772	.011	.176	.238	.757	.248
4-15	.214	.049	.292	.661	.023	.171	.244	.703	-.162
5-1	.367	-.024	.110	.167	.248	.092	.250	.170	.692
5-2	.131	.117	.293	-.116	.115	.133	.116	.140	.680
5-3	.095	.168	.258	.212	.119	.120	.007	-.092	.785
5-4	.269	.111	-.029	.175	.166	.160	.432	.046	.730
5-5	.185	.168	.204	.397	.015	.054	-.020	.184	.701
5-6	.086	.158	-.078	.458	.128	.224	-.092	.276	.669

타당성 분석의 결과는 위 [표3-5]와 같이 확인할 수 있다. 결과에 따르면 회전된 성분행렬에 대한 분석 결과, 도출된 전체 구성요인의 숫자는 총 9개로 연구자가 연구모형의 단계에서 포함한 분석의 대상이 되는 요인의 숫자 9개(교육훈련특성 3개 요인, 서비스품질요인 5개 요인, 컨설팅 성과 요인 1개)와 일치하였으며, 조사도구의 설계 과정에서 동일한 요인을 평가 하도록 그룹화된 각각의 세부 조사 문항이 요인 적재값(회전된 성분 값).

600 이상의 값을 나타내고 있어 유의미한 구성요소로써 도출되고 있음을 확인할 수 있었으며, 측정 도구가 의도하고 있는 설문 요인에 따라 그룹화 되고 있음을 확인할 수 있었다. 일부 문항에 있어서는 .600에 다소 미달 하는 성분 값도 나타나고 있었으나, 그 차이가 크지 않아 오차범위 내에 있다고 판단할 수 있으므로 요인분석을 통해 확인한 바 신뢰성이 검증되고 있는 모든 측정도구에 대해서는 타당성이 검증되고 있음을 확인할 수 있었다.

5. 분석방법

수집된 설문조사의 데이터를 토대로 통계분석을 실시하도록 하였으며, 구체적인 통계처리방법은 다음과 같다. 첫째, 조사대상자의 일반적인 특성과 각 문항별 빈도수 및 비율, 무응답자로 인한 결측값의 비율을 파악하기 위해서 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다. 둘째, 본 연구에 사용된 척도의 신뢰성 검증을 위해 Cronbach's α 의 신뢰도 분석방법을 이용하였다. 셋째, 본 연구가 핵심적으로 검증하고자하는 컨설팅 교육훈련의 특성과 서비스품질 인식의 관계를 확인하고, 서비스품질 인식이 컨설팅 성과에 미치는 영향과, 컨설팅 교육훈련의 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 확인하기 위해 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 실시하였으며, 컨설팅 교육훈련의 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 서비스품질 인식이 매개하고 있는가를 확인하기 위해 Baron & Kenny(1986)의 Stepwise 회귀분석을 통한 매개효과 검증 방법을 활용하도록 하였다. 매개효과 검증에는 AMOS와 같은 구조방정식 모형을 통한 검증도 활용할 수 있으나, 서비스품질의 하위 구성요인이 5개, 교육훈련 특성이 3개의 요인으로 많은 경로에 대한 경우의 수를 포함하고 있고, 확인적 요인분석을 적용하기 어려운 본 설문의 구조 상 회귀분석을 통한 매개효과 검증을 적용하도록 하였다. 마지막으로 컨설턴트로 구성된 조사대상자들의 다양한 인구통계학적 특성에 따라서는 이들의 서비스품질 인

식과 컨설팅 성과가 어떠한 차이를 나타내고 있는가를 검증해보기 위해서 일원변량분산분석(One way ANOVA)을 실시하였다.

본 연구에 사용된 통계분석은 모두 유의수준 .05 미만에서 유의성을 판단하도록 하였다.

통계처리는 SPSS 21.0 win ver. 프로그램을 사용하여 분석하였다.



IV. 연구 결과

1. 조사대상자의 인구통계학적 특성에 관한 분석 결과

본 연구는 조사설계를 통해 컨설팅 교육훈련을 수진한 조사대상자들을 대상으로 설문조사를 실시한 바 있으며, 이를 통해 취합한 전체 표본 집단의 수는 209명이었다. 연구자는 먼저 이러한 표본집단이 가지고 있는 일반적인 특성을 파악하기 위하여 사전에 설정한 인구통계학적 특성인 컨설팅 교육분야, 종사분야, 경력, 직급, 자부담금 여부, 참여동기, 소득증감의 전체 8개 항목을 토대로 빈도 및 비율 분석을 실시하였다.

1) 조사대상자의 일반적 특성

[표 4-1] 조사대상자 및 무응답자의 빈도분석 결과

구 분	컨설팅 교육 분야	컨설팅 종사 분야	컨설팅 경력	직급	자부담금 여부	참여 동기	소득 증감
유효 표본수	209	209	209	209	209	209	209
무응답 결측값	1	0	1	1	4	0	3
Total (N)	209 명						

빈도분석 결과, 유효 표본인 전체 조사대상자는 209명이었으며, 교육분야 1명, 경력 1명, 직급 1명, 자격증 여부 1명, 자부담금 여부 4명, 소득증감에서 3명의 무응답 결측값이 발생하고 있는 것을 확인할 수 있다. 본 연구는 이러한 인구통계학적 특성의 각 세부 항목별로 빈도 및 비율분석을 실시하여 컨설팅 교육훈련 수진자들의 특성을 세부적으로 확인하고자 하였다.

(1) 컨설팅 교육분야

[표 4-2] 컨설팅 교육분야 빈도분석 결과

구 분	빈도	퍼센트	누적 퍼센트
무응답 결측값	1	.5	.5
경영	47	22.5	23.0
기술	19	9.1	32.1
마케팅	46	22.0	54.1
생산관리	28	13.4	67.5
인사전략	24	11.5	78.9
재무회계	44	21.1	100.0
총계	209	100.0	

컨설팅 교육분야에 대한 빈도분석 결과, 컨설팅 교육수진자들이 가장 많이 참여한 교육분야는 경영컨설팅 분야(47명 22.5%)인 것을 확인할 수 있었으며, 마케팅 분야(46명 22.0%)와 재무회계 분야(44명 21.1%)도 역시 높은 선택율을 보이고 있었다. 가장 적은 수진 비율을 나타낸 분야는 기술 분야(19명 9.1%)로 나타났으나 대체로 교육수진자들의 분포가 각 교육분야에 고르게 분포되어 있음을 확인할 수 있는 결과였다.

(2) 컨설팅 종사분야

[표 4-3] 컨설팅 종사분야 빈도분석 결과

구 분	빈도	퍼센트	누적 퍼센트
경영	42	20.1	20.1
기술	28	13.4	33.5
마케팅	46	22.0	55.5
생산관리	24	11.5	67.0
인사전략	30	14.4	81.3
재무회계	39	18.7	100.0
총계	209	100.0	

실제로 컨설팅 교육훈련을 수진한 수진자들이 현재 컨설팅 업무를 담당하고 있는 현장에서는 어떠한 분야에 주로 종사하고 있는가를 확인하고 있는 항목이다. 분석결과에 따르면 가장 많은 종사분야는 46명 22.0%로 마케팅 분야인 것으로 나타났으며, 경영분야가 42명 20.1%, 재무회계 분야가 39명 18.7%, 인사전략 분야가 30명 14.4%, 기술 분야가 28명 13.4%, 생산관리 분야가 24명 11.5%의 순으로 종사분야의 분포를 확인할 수 있었다.

앞서의 결과를 종합해보면 컨설팅 교육훈련은 경영, 마케팅, 재무회계분야를 중심으로 현업에 종사하고 있는 컨설턴트들이 많이 활용하고 있음을 시사하는 결과라고 해석할 수 있을 것이다.

(3) 컨설팅 종사분야

[표 4-4] 컨설팅 경력 빈도분석 결과

구 분	빈도	퍼센트	누적 퍼센트
무응답 결측값	1	.5	.5
1년 미만	21	10.0	10.5
1년~3년 미만	49	23.4	34.0
3년~5년 미만	84	40.2	74.2
5년 이상	54	25.8	100.0
총계	209	100.0	

컨설팅 교육수진자들의 컨설팅 경력에 대한 분포를 살펴보면, 컨설팅 분야에서 3년~5년 미만 근무했다고 하는 응답자가 84명 40.2%로 가장 많은 분포를 나타내고 있었으며, 5년 이상 근무했다는 응답자가 54명 25.8%로 뒤를 이었고, 1년~3년 미만이라는 응답자가 49명 23.4%, 1년 미만이라는 응답자가 21명 10.0%로 가장 낮은 분포를 나타내었다.

(4) 직급

[표 4-5] 직급에 대한 빈도분석 결과

구 분	빈도	퍼센트	누적 퍼센트
무응답 결측값	1	.5	.5
대표(1인기업, 공동대표 포함)	55	26.3	26.8
연구원 (사원,주임,주니어)	19	9.1	35.9
임원급(부장,이사)	59	28.2	64.1
책임연구원 (대리,과장,선임)	75	35.9	100.0
총계	209	100.0	

조사대상자들의 직급에 대한 분석결과를 살펴보면, 교육수진자가 책임연구원급(일반 회사직급체계 상 대리, 과장, 선임연구원에 해당)이라고 응답한 경우가 75명 35.9%로 가장 많았으며, 임원급(부장, 이사)이라는 응답자가 59명 28.2%, 대표이사(1인 기업 또는 공동대표 포함)라는 응답자가 55명 26.3%, 일반연구원(사원, 주임, 주니어 급)이라는 응답자가 19명 9.1%로 가장 적은 분포를 나타내었다. 이는 경력에 대한 분석 결과와도 맥락을 함께 하는 것으로써 컨설팅 교육훈련 참여는 상대적으로 신입 컨설턴트 보다는 종사 중인 컨설팅 분야에서 전문가로 성장하여 새로운 분야를 개척하거나, 도전적인 과업을 실행하는 단계인 선임연구원 이상의 컨설턴트들이 주로 교육훈련에 참여하고 있음을 간접적으로 나타내는 결과라 할 수 있다.

분석 결과 중 대표이사의 비율이 다소 높게 나타나고 있는 점은 컨설팅 석사 또는 박사과정의 다소 고급 교육과정에 참여하고 있는 대상자의 특성과 중소컨설팅 업체의 경우 종사자 규모가 1~7인 미만의 소기업 형태로 운영되는 경우가 많은 점 등이 반영되고 있다고 해석할 수 있다.

(5) 자부담금 여부

[표 4-6] 자부담금여부에 대한 빈도분석 결과

구 분	빈도	퍼센트	누적 퍼센트
무응답 결측값	4	1.9	1.9
없음 (전액 정부 및 회사지원)	49	23.4	25.4
일부만 부담	105	50.2	75.6
전액 본인 부담	51	24.4	100.0
총계	209	100.0	

조사대상자들이 컨설팅 교육훈련을 수진하는데 금액적인 부담이 발생하였는가를 확인하기 위해 자부담금 여부를 조사하였으며, 분석 결과 교육훈련 비용을 전액 정부 또는 회사지원을 통해 해소하였다는 응답자가 49명 23.4% 였고, 일부는 회사 또는 정부의 지원으로 처리하고 나머지 일부를 본인이 부담하였다는 응답자가 105명 50.2%로 가장 많았으며, 교육훈련비용 전액을 본인이 부담했다는 응답자가 51명 24.4%를 나타내었다.

(6) 교육참여동기

[표 4-7] 교육참여동기에 따른 빈도분석 결과

구 분	빈도	퍼센트	누적 퍼센트
기타 목적	11	5.3	5.3
소속회사의 권유	54	25.8	31.1
직무능력 향상 (자발적 참여)	115	55.0	86.1
퇴직및이직준비	29	13.9	100.0
총계	209	100.0	

컨설팅 교육훈련의 수진자들이 컨설팅 교육훈련에 참여하게 된 동기를 조사하고 있는 결과이다. 이에 따르면 본인의 선택에 의해서 자발적으로 직무능력 향상, 역량강화의 목적으로 참여하게 되었다는 응답자가 115명 55.0%로 가장 많은 비율을 나타내었으며, 소속하고 있는 회사에서 권유해서 참여하게 되었다는 응답자가 54명 25.8%, 퇴직 및 이직을 준비하기 위해서 참여하게 되었다는 응답자가 29명 13.9%, 기타 네트워크 등의 목적으로 참여하게 되었다는 응답자가 11명 5.3%의 비율을 나타내었다.

(7) (교육 수진 후) 소득증감율

[표 4-8] 컨설턴트의 소득증감율에 대한 빈도분석 결과

구 분	빈도	퍼센트	누적 퍼센트
무응답 결측값	3	1.4	1.4
-10%~0% (하락 또는 변화없음)	22	10.5	12.0
1%~10% 증가	88	42.1	54.1
11%~20% 증가	75	35.9	90.0
20% 이상 증가	21	10.0	100.0
총계	209	100.0	

컨설팅 교육훈련을 수진한 이후 수진자의 컨설팅 프로젝트 관련 소득이 어떻게 변화하였는가를 확인한 결과, 컨설팅 소득이 1%~10% 내외로 증가했다는 응답자가 88명 42.1%로 가장 많아 교육훈련 성과에 대한 긍정적인 반응이 다수인 것을 확인할 수 있었으며, 11%~20% 수준으로 다소 높은 소득 증가가 있었다는 응답이 75명 35.9%, 20% 이상 대폭 소득이 증가했다는 응답자도 21명 10.0%로 나타나고 있어 합계 88.0%의 응답자가 소득이 증가했다는 답변을 하고 있었다. 반면 소득이 증가하지 않았거나 오히려 하락했다는 응답자도 22명 10.5%로 나타나고 있어 교육훈련 성과가 보편적으로 적용되지 않는 사례도 확인되고 있었다.

2. 인구통계학적 특성에 따른 평균차이 분석 결과

여기서는 분산분석을 활용하여 조사대상자들의 다양한 인구통계학적 특성에 따라서 이들의 컨설팅 교육훈련에 대한 서비스품질 인식과 컨설팅 성과가 어떠한 평균차이를 나타내고 있는지를 확인해보고자 하였다. 이러한 분석은 인구통계학적 특성에 따라 비슷한 특성이나 속성을 가지고 있는 집단별로 통계적으로 유의미한 평균값의 비교가 가능한지를 확인하여 해당 결과가 각 집단의 특성을 대표하는 것인지, 다른 집단과 높고 낮음을 비교할 수 있는 값인지를 검증하여, 각 집단별로 컨설팅 성과 또는 서비스품질 인식을 제고하기 위한 전략적 정책적 제언을 구성하는데 많은 도움을 주는 분석이라 할 수 있다.

1) 컨설팅 교육훈련의 서비스품질에 대한 평균차이 분석 결과

(1) 컨설팅 교육분야

본 연구는 조사대상자들의 경영, 마케팅, 재무회계, 인사전략 등 다양하게 구분되는 컨설팅 교육분야의 차이에 따라서 각 집단별로 나타나는 서비스품질 인식이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 확인하기 위해서 일원병량 분산분석을 실시하도록 하였다.

분석결과, 서비스품질 인식의 하위 구성요인인 신뢰성을 제외하고는 유형성, 응답성, 확실성, 공감성에 대해서는 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되지 않고 있음을 확인할 수 있었다. 반면 신뢰성에 있어서는 F값 3.458, 유의확률 .005로 연구자가 설정한 유의수준 .05 미만의 값을 나타내어 통계적인 평균차이가 검증되고 있었다.

이를 자세히 살펴보면 가장 서비스품질 인식이 높게 나타난 교육분야는 경영컨설팅 분야였으며, 높은 순으로 나열하면 경영>재무회계>생산관리>마케팅>기술>인사전략의 순으로 신뢰성에 대한 인식을 확인할 수 있었다.

[표 4-9] 컨설팅 교육분야에 따른 서비스품질 인식의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	기술	19	10.5789	1.92399	.597	.702
	인사전략	24	10.6667	2.35292		
	생산관리	28	11.4643	2.18551		
	재무회계	42	11.1905	2.08640		
	마케팅	45	11.1556	1.99949		
	경영	47	11.1064	2.29588		
신뢰성	기술	19	11.2105	1.75052	3.458	.005
	인사전략	24	10.4583	2.48437		
	생산관리	28	11.6429	2.12941		
	재무회계	42	12.0714	1.61386		
	마케팅	44	11.3182	1.68126		
	경영	47	12.1064	1.67116		
응답성	기술	19	10.9474	2.17239	1.984	.083
	인사전략	24	10.7500	2.45392		
	생산관리	27	11.8148	2.11291		
	재무회계	40	11.9500	1.70895		
	마케팅	45	11.3111	1.70324		
	경영	46	11.0000	1.87380		
확실성	기술	18	11.0556	1.86207	.998	.420
	인사전략	24	10.8333	2.31567		
	생산관리	28	11.5357	2.78198		
	재무회계	41	11.6585	1.57496		
	마케팅	43	11.7907	1.69815		
	경영	44	11.6136	1.79425		
공감성	기술	19	10.9474	1.89952	1.427	.216
	인사전략	24	10.4583	2.51913		
	생산관리	27	11.1852	2.66078		
	재무회계	41	11.5610	1.83097		
	마케팅	45	11.7333	2.02709		
	경영	43	10.9535	2.38001		

(2) 컨설팅 종사분야

다음으로 본 연구는 컨설팅 종사분야의 차이에 따라 구분되는 집단에 있어서는 서비스품질 인식의 하위 구성요인인 유형성, 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성이 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분산분석을 통해 분석해 보도록 하였다. 분석 결과는 아래의 [표4-10]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-10] 컨설팅 종사분야에 따른 서비스품질 인식의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	기술	28	10.8929	2.26633	1.265	.280
	인사전략	28	10.6429	2.18097		
	생산관리	24	11.7917	2.10546		
	재무회계	39	11.0256	2.07094		
	마케팅	45	11.4889	2.01835		
	경영	42	10.8095	2.25495		
신뢰성	기술	28	10.9286	2.37157	1.404	.224
	인사전략	28	11.2143	1.61835		
	생산관리	24	11.7083	1.80529		
	재무회계	38	12.0263	1.68438		
	마케팅	45	11.6889	1.74281		
	경영	42	11.7381	2.07258		
응답성	기술	28	10.8929	2.13158	1.771	.121
	인사전략	27	10.8889	2.18972		
	생산관리	23	12.0000	1.65145		
	재무회계	36	11.6944	1.73731		
	마케팅	45	11.5778	1.90082		
	경영	42	10.9762	2.04209		
확실성	기술	27	11.0000	2.18386	.944	.454
	인사전략	28	11.1786	1.90620		
	생산관리	23	11.3043	2.34394		
	재무회계	36	11.7500	1.67971		
	마케팅	44	11.8409	1.79071		
	경영	41	11.6098	2.07217		
공감성	기술	27	10.3704	2.57425	2.569	.028
	인사전략	27	10.6296	2.27272		
	생산관리	23	11.4783	2.15047		
	재무회계	38	11.1842	1.72196		
	마케팅	45	12.0444	2.12084		
	경영	40	11.2000	2.30050		

분석 결과에 따르면, 컨설팅 종사분야의 차이에 따른 서비스품질 인식의 평균차이는 공감성에 있어서만 모형 적합도 F값 2.569, 유의확률 .028의 수준에서 통계적으로 유의미한 평균차이를 나타내고 있는 것을 확인할 수 있었다.

이를 자세히 살펴보면, 서비스품질의 하위 구성요인 중 교육수진자들 개인의 문제와 요구, 상황을 이해하고 공감하려고 노력하는 정도를 나타내는 공감성이 가장 높게 나타나고 있는 조사대상자들의 종사 분야는 마

케팅 분야인 것으로 확인되었으며, 높은 순서대로는 마케팅>생산관리>경영>재무회계>인사전략>기술 분야의 순으로 공감성의 평균값을 비교할 수 있었다. 이러한 분석에 있어서는 가장 낮은 공감성을 나타내는 분야에 대한 결과가 중요하다고 할 수 있는데 기술분야에 종사 중인 교육수진자들이 강사 또는 교육 운영자로부터 공감성을 느끼지 못하는 이유에 대해서 강사 또는 교육 운영자들이 기술분야의 전문성을 가지지 못하였거나, 해당 컨설팅 분야에 대한 이해가 부족했거나, 해당 분야의 교육과정이나 운영 상 피드백, 의견수렴, 친목활동 등을 통해 공감을 형성할 수 있는 기회가 부족했는지에 대한 검토가 필요할 부분이라 할 수 있다.

(3) 컨설팅 경력

[표 4-11] 컨설팅 경력에 따른 서비스품질 인식의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	1년 미만	21	11.0000	2.66458	.516	.672
	1년~3년 미만	48	11.1667	1.79044		
	3년~5년 미만	83	11.2892	2.22804		
	5년 이상	53	10.8302	2.13700		
신뢰성	1년 미만	21	12.8571	1.87845	5.431	.001
	1년~3년 미만	48	11.7292	1.73499		
	3년~5년 미만	82	11.5976	1.81121		
	5년 이상	53	10.9623	1.98031		
응답성	1년 미만	21	12.0952	2.02249	1.604	.190
	1년~3년 미만	46	11.4565	2.08387		
	3년~5년 미만	79	11.2658	1.91959		
	5년 이상	54	11.0185	1.90818		
확실성	1년 미만	21	12.5238	1.74983	2.845	.039
	1년~3년 미만	45	11.4000	2.08239		
	3년~5년 미만	81	11.5802	1.82253		
	5년 이상	52	11.0769	2.07550		
공감성	1년 미만	21	11.0000	2.28035	.484	.693
	1년~3년 미만	47	11.1915	2.13295		
	3년~5년 미만	78	11.4487	2.31678		
	5년 이상	53	11.0189	2.18817		

컨설팅 경력에 따른 서비스품질 인식의 평균차이를 확인한 결과, 유형성, 응답성, 공감성에 있어서는 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었으나, 신뢰성(F값 5.431 유의확률 .001)과 확실성(F값 2.845 유의확률 .039)에 있어서는 통계적으로 유의미한 평균차이가 검증되고 있었다.

이를 자세히 살펴보면, 신뢰성은 컨설팅 경력이 1년 미만인 종사자가 가장 높은 신뢰성을 가지고 있는 것을 확인할 수 있었고, 1년~3년 미만, 3년~5년 미만, 5년 이상으로 점차 컨설팅 경력이 오래된 교육수진자일수록 교육훈련이 주는 신뢰성이 낮아지고 있음을 확인할 수 있는데, 오랜 경력을 가진 컨설턴트일수록 교육훈련 경험이 많고 교육훈련의 성과나 진행 과정에 대해 가지는 기대가 낮기 때문에 신뢰가 저하되고 있다고 할 수 있으며, 그 외 다른 요인이 존재하는지에 대한 추가적인 검토가 필요한 부분이라 할 수 있을 것이다.

또한 확실성에 있어서는 1년 미만>3년~5년 미만>1년~3년 미만>5년 이상의 순으로 서비스품질 인식이 차이를 나타내고 있음을 확인할 수 있었는데 이는 대체로 신뢰성의 결과와 같이 컨설팅 경력이 오래될수록 컨설팅 교육훈련의 확실성에 대한 인식이 부정적으로 평가됨을 확인할 수 있는 부분이었다.

이러한 결과는 신뢰성 및 확실성에 대해서 컨설팅 경력이 오래된(또는 교육훈련 경험이 많은) 조사대상자일수록 점차 서비스품질 인식이 부정적으로 변화하는 원인에 대한 추가적인 분석이 필요한 부분이라 할 수 있다.

(4) 직급

다음으로 본 연구는 컨설팅 교육훈련에 참여한 교육수진자들의 직급에 따라서는 서비스품질 인식의 하위 구성요인들이 어떠한 평균차이를 나타내는지를 확인하고자 하였으며, 분석 결과는 아래의 [표4-12]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-12] 직급에 따른 서비스품질 인식의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	연구원(사원/주니어)	18	11.5556	2.38185	.329	.805
	책임연구원(대리/과장/선임)	74	11.0676	1.92554		
	임원급(부장/이사)	59	10.9831	2.02988		
	대표(1인, 공동대표 포함)	54	11.1111	2.52285		
신뢰성	연구원(사원/주니어)	18	12.3333	1.81497	1.058	.368
	책임연구원(대리/과장/선임)	74	11.5541	1.76838		
	임원급(부장/이사)	58	11.5690	1.81719		
	대표(1인, 공동대표 포함)	54	11.4259	2.18573		
응답성	연구원(사원/주니어)	18	12.2778	1.90373	1.767	.155
	책임연구원(대리/과장/선임)	71	11.0986	1.91352		
	임원급(부장/이사)	57	11.4035	1.79144		
	대표(1인, 공동대표 포함)	54	11.2778	2.20134		
확실성	연구원(사원/주니어)	17	12.0000	2.15058	.404	.750
	책임연구원(대리/과장/선임)	70	11.4429	1.90069		
	임원급(부장/이사)	57	11.5088	1.74359		
	대표(1인, 공동대표 포함)	54	11.4259	2.26209		
공감성	연구원(사원/주니어)	18	11.7222	2.53923	.640	.590
	책임연구원(대리/과장/선임)	68	10.9706	2.29191		
	임원급(부장/이사)	58	11.2759	1.82375		
	대표(1인, 공동대표 포함)	55	11.3273	2.44233		

분석결과, 직급에 의한 구분에 있어서는 서비스품질 인식의 하위 구성요인인 유형성, 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성의 모든 요인에서 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않았다. 이는 각 직급별로 나타난 응답의 평균값이 해당 집단을 대표하지 못하며, 다른 집단과 평균값을 비교하는 것이 통계적 의미를 획득하지 못한다는 것을 의미한다.

(5) 자부담금 여부

다음으로 본 연구는 컨설팅 교육훈련의 수진자들이 교육훈련 비용 지불에 대해 자부담금을 부담하였는가의 여부를 토대로 서비스품질의 차이를 분석해 보고자 하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-13]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-13] 자부담금 여부에 따른 서비스품질 인식의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	없음(전액정부/회사지원)	49	11.2245	2.34756	.074	.929
	일부 부담	104	11.1635	2.03899		
	전액 본인 부담	49	11.0612	2.13511		
신뢰성	없음(전액정부/회사지원)	49	11.6735	1.94066	.040	.961
	일부 부담	103	11.6117	1.83769		
	전액 본인 부담	49	11.6939	1.74647		
응답성	없음(전액정부/회사지원)	47	11.2766	2.06105	.511	.600
	일부 부담	102	11.2941	2.04692		
	전액 본인 부담	49	11.6122	1.57872		
확실성	없음(전액정부/회사지원)	48	11.5625	1.85548	.103	.903
	일부 부담	99	11.4747	1.98640		
	전액 본인 부담	48	11.6250	1.98532		
공감성	없음(전액정부/회사지원)	48	11.3542	2.06789	.255	.775
	일부 부담	99	11.2929	2.13452		
	전액 본인 부담	50	11.0600	2.49416		

분석결과, 자부담금 여부에 의한 구분에 있어서는 서비스품질 인식의 하위 구성요인인 유형성, 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성의 모든 요인에서 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않았다.

(6) 교육훈련 참여동기

본 연구는 컨설팅 교육훈련의 수진자들이 교육훈련에 참여한 동기에 따라서는 이들이 인식하는 서비스품질이 어떠한 차이를 나타내는 가를 분석해 보기 위해 분산분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-14]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-14] 교육훈련 참여동기에 따른 서비스품질 인식의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	직무능력향상(자발적)	112	11.1339	2.12024	1.854	.139
	소속회사의권유	54	10.9630	2.00906		
	퇴직/이직준비	29	10.7241	2.37391		
	기타사유	11	12.4545	2.29624		
신뢰성	직무능력향상(자발적)	111	11.6396	1.92964	.827	.481
	소속회사의권유	54	11.4074	1.91832		
	퇴직/이직준비	29	11.4828	1.86357		
	기타사유	11	12.3636	1.62928		
응답성	직무능력향상(자발적)	110	11.2727	2.01330	.241	.868
	소속회사의권유	53	11.2830	2.03222		
	퇴직/이직준비	28	11.5714	1.68718		
	기타사유	10	11.6000	2.11870		
확실성	직무능력향상(자발적)	111	11.5405	1.93900	2.068	.106
	소속회사의권유	49	11.3265	2.00404		
	퇴직/이직준비	29	11.2069	2.09386		
	기타사유	10	12.9000	1.37032		
공감성	직무능력향상(자발적)	106	11.4623	2.30186	1.556	.201
	소속회사의권유	54	11.0185	2.01401		
	퇴직/이직준비	29	10.5862	2.22834		
	기타사유	11	11.7273	2.24013		

분석결과, 직급과 자부담금 여부에 대한 분석결과와 같이 교육훈련에 참여한 동기에 따라서도 서비스품질의 모든 하위 구성요인에서 통계적으로 유의미한 평균차이를 확인할 수 없었다.

(7) 컨설턴트 소득증감율

다음으로 본 연구는 컨설팅 교육훈련을 수진한 이후 교육수진자들이 생각하는 소득증감율은 어떠한 변화가 있었는지를 조사하여, 이러한 소득증감에 따라서는 이들의 서비스품질 인식이 어떠한 차이를 나타내는 가를 분석해보도록 하였다. 그 결과는 아래의 표와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-15] 컨설턴트 소득증감에 따른 서비스품질 인식의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	-10%~0% (하락 또는 변화없음)	22	10.9545	2.60909	.124	.946
	1%~10%상승	87	11.0575	2.32957		
	11%~20%상승	74	11.2162	1.91082		
	21%이상 상승	20	11.2000	1.79473		
신뢰성	-10%~0% (하락 또는 변화없음)	22	12.0455	1.70370	.468	.705
	1%~10%상승	86	11.5349	2.10153		
	11%~20%상승	73	11.5205	1.80362		
	21%이상 상승	21	11.5714	1.74847		
응답성	-10%~0% (하락 또는 변화없음)	21	10.9048	2.21144	.515	.673
	1%~10%상승	85	11.4706	2.17993		
	11%~20%상승	72	11.3194	1.65152		
	21%이상 상승	20	11.1500	2.03328		
확실성	-10%~0% (하락 또는 변화없음)	22	11.5000	1.81921	.530	.662
	1%~10%상승	84	11.3095	2.16754		
	11%~20%상승	70	11.7143	1.85834		
	21%이상 상승	21	11.5238	1.77817		
공감성	-10%~0% (하락 또는 변화없음)	22	9.9091	2.54313	3.586	.015
	1%~10%상승	84	11.1429	2.26627		
	11%~20%상승	71	11.6197	2.04497		
	21%이상 상승	20	11.5500	1.98614		

분석결과, 컨설턴트의 소득증감에 따라서도 서비스품질의 모든 하위 구성요인에서 통계적으로 유의미한 평균차이를 확인할 수 없었다.

2) 컨설팅 성과에 대한 평균차이 분석 결과

(1) 컨설팅 교육분야

본 연구는 조사대상자들의 경영, 마케팅, 재무회계, 인사전략 등 다양하게 구분되는 컨설팅 교육분야의 차이에 따라서 각 집단별로 나타나는 컨설팅 성과는 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 확인하기 위해서 일원병량 분산분석을 실시하도록 하였다.

[표 4-16] 컨설팅 교육분야에 따른 컨설팅 성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
컨설팅 성과	기술	18	22.1667	4.47542	2.449	.050
	인사전략	24	21.2500	3.39116		
	생산관리	28	23.8571	4.35222		
	재무회계	40	24.0000	2.95262		
	마케팅	45	22.2222	3.93058		
	경영	44	22.4318	4.51044		

분석결과, 컨설팅 성과는 조사대상자들을 컨설팅 교육분야에 따라 집단별로 구분하였을 때 F값 2.449, 유의확률 .050으로 통계적으로 유의미한 평균차이를 나타내고 있음을 확인할 수 있었다.

이를 자세히 살펴보면 가장 컨설팅 성과가 가장 높게 나타난 교육분야 집단은 재무회계 컨설팅 분야였으며, 컨설팅 성과가 높은 순서대로 재무회계>생산관리>경영>마케팅>기술>인사전략의 순으로 컨설팅 성과를 확인할 수 있었다.

(2) 컨설팅 종사분야

다음으로 본 연구는 컨설팅 종사분야의 차이에 따라 구분되는 집단에 있어서는 컨설팅 성과가 어떠한 평균차이를 나타내고 있는가를 분산분석을 통해 분석해 보도록 하였다. 분석 결과는 아래의 [표4-17]과 같이 확인할 수 있다.

[표 4-17] 컨설팅 종사분야에 따른 컨설팅 성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
컨설팅 성과	기술	28	21.9286	4.28545	1.812	.112
	인사전략	28	21.4643	3.71665		
	생산관리	23	24.3478	3.86839		
	재무회계	37	23.4324	2.75419		
	마케팅	45	22.6000	4.05866		
	경영	39	22.7949	4.72496		

분석 결과에 따르면, 컨설팅 종사분야에 따른 컨설팅 성과의 차이는 F값 1.812, 유의확률 .112로 연구자가 설정한 유의미성에 대한 판단기준 .05보다 높은 값의 유의확률을 나타내어 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.

(3) 컨설팅 경력

본 연구는 다음으로 컨설팅 경력에 따른 컨설팅 성과의 차이를 확인해보고자 하였으며, 그 결과는 아래와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-18] 컨설팅 경력에 따른 컨설팅 성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
컨설팅 성과	1년 미만	21	24.2857	3.10069	1.806	.147
	1년~3년 미만	47	22.9787	4.50839		
	3년~5년 미만	79	22.6962	3.95926		
	5년 이상	52	21.9423	3.83182		

분석 결과에 따르면, 컨설팅 경력에 따른 컨설팅 성과의 차이는 F값 1.806, 유의확률 .147로 연구자가 설정한 유의미성에 대한 판단기준 .05보다 높은 값의 유의확률을 나타내어 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.

(4) 직급

다음으로 본 연구는 컨설팅 교육훈련에 참여한 교육수진자들의 직급에 따라서는 컨설팅 성과가 어떠한 평균차이를 나타내는지를 확인하고자 하였으며, 분석 결과는 아래의 [표4-19]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-19] 직급에 따른 컨설팅 성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	연구원(사원/주니어)	17	24.7647	3.89759	1.795	.149
	책임연구원(대리/과장/선임)	74	22.4595	3.92459		
	임원급(부장/이사)	57	22.3860	3.04581		
	대표(1인, 공동대표 포함)	51	22.9608	4.88246		

분석 결과에 따르면, 컨설팅 경력에 따른 컨설팅 성과의 차이는 F값 1.795, 유의확률 .149로 연구자가 설정한 유의미성에 대한 판단기준 .05 보다 높은 값의 유의확률을 나타내어 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.

(5) 자부담금 여부

다음으로 본 연구는 컨설팅 교육훈련의 수진자들이 교육훈련 비용 지불에 대해 자부담금을 부담하였는가의 여부를 토대로 컨설팅 성과의 차이를 분석해 보고자 하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-20]과 같다.

[표 4-20] 자부담금 여부에 따른 컨설팅 성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	없음(전액정부/회사지원)	48	22.8542	4.30235	.137	.872
	일부 부담	100	22.6800	3.79228		
	전액 본인 부담	48	23.0417	4.08400		

분석 결과에 따르면, 컨설팅 교육훈련에 대한 자부담금 지불 여부에 따른 컨설팅 성과의 차이는 F값 .137, 유의확률 .872로 연구자가 설정한 유의미성에 대한 판단기준 .05보다 높은 값의 유의확률을 나타내어 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.

(6) 교육훈련 참여동기

본 연구는 컨설팅 교육훈련의 수진자들이 교육훈련에 참여한 동기에 따라서는 이들이 인식하는 컨설팅 성과가 어떠한 차이를 나타내는 가를 분석해 보기 위해 분산분석을 실시하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-21]와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-21] 교육훈련 참여동기에 따른 컨설팅 성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	직무능력향상(자발적)	108	22.8333	4.26132	.289	.833
	소속회사의권유	52	22.4038	3.69557		
	퇴직/이직준비	29	22.6897	3.73309		
	기타사유	11	23.5455	3.77793		

분석 결과에 따르면, 컨설팅 교육훈련에 대한 참여동기에 따른 컨설팅 성과의 차이는 F값 .289, 유의확률 .833으로 연구자가 설정한 유의미성에 대한 판단기준 .05보다 높은 값의 유의확률을 나타내어 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.

(7) 컨설턴트 소득증감율

다음으로 본 연구는 컨설팅 교육훈련을 수진한 이후 교육수진자들이 생각하는 소득증감율은 어떠한 변화가 있었는지를 조사하여, 이러한 소득증감에 따라서는 이들의 컨설팅 성과가 어떠한 차이를 나타내는 가를 분석해보도록 하였다. 그 결과는 아래의 표와 같이 확인할 수 있다.

[표 4-22] 컨설턴트 소득증감에 따른 컨설팅 성과의 차이

구 분		N	평균값	표준편차	F값	유의확률
유형성	-10%~0% (하락 또는 변화없음)	22	21.1818	4.04306	1.640	.182
	1%~10%상승	83	22.6024	4.41709		
	11%~20%상승	72	23.3194	3.63793		
	21%이상 상승	20	22.7500	3.40085		

분석 결과에 따르면, 컨설팅 교육훈련에 대한 참여동기에 따른 컨설팅 성과의 차이는 F값 1.640, 유의확률 .182으로 연구자가 설정한 유의미성에 대한 판단기준 .05보다 높은 값의 유의확률을 나타내어 통계적으로 유의미한 평균차이가 나타나지 않고 있었다.



3. 교육훈련 특성, 서비스품질, 컨설팅 성과의 상관관계

여기서는 연구모형 및 가설에 등장하는 핵심 요인들인 컨설팅 교육훈련의 특성, 이에 대한 서비스품질 인식, 컨설팅 성과를 토대로 이들 핵심요인들의 하위 구성요인들이 어떠한 상관관계를 나타내고 있는가를 확인함으로써 각 요인들 간의 인과관계를 진단해 보고, 동시에 다중공선성을 사전에 진단해 보고자 하였으며, 이를 위한 분석 방법으로는 Pearson의 상관관계분석을 방법을 활용하도록 하였다.

[표 4-23] 상관관계분석 결과

구 분		교육 기법	교육훈 련내용	학습 동기	유형성	신뢰성	응답성	확실성	공감성	컨설팅 성과
교육 기법	상관계수	1								
	유의수준									
	N	203								
교육 훈련 내용	상관계수	.653**	1							
	유의수준	.000								
	N	197	200							
학습 동기	상관계수	.548**	.583**	1						
	유의수준	.000	.000							
	N	195	194	199						
유형성	상관계수	.423**	.412**	.449**	1					
	유의수준	.000	.000	.000						
	N	202	199	198	206					
신뢰성	상관계수	.539**	.540**	.588**	.552**	1				
	유의수준	.000	.000	.000	.000					
	N	202	198	197	204	205				
응답성	상관계수	.540**	.606**	.490**	.499**	.662**	1			
	유의수준	.000	.000	.000	.000	.000				
	N	198	194	193	200	199	201			
확실성	상관계수	.513**	.518**	.529**	.434**	.617**	.581**	1		
	유의수준	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	195	194	193	198	197	193	199		
공감성	상관계수	.465**	.441**	.473**	.537**	.526**	.599**	.571**	1	
	유의수준	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	196	193	194	199	198	195	193	200	
컨설팅 성과	상관계수	.460**	.538**	.545**	.444**	.578**	.577**	.549**	.565**	1
	유의수준	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	196	194	193	199	198	194	193	193	200

본 연구에서 Pearson의 상관관계 분석을 활용한 목적은 두 가지로 요약할 수 있다. 첫째는 동일한 요인(변수)의 그룹 내에 존재하는 하위 구성요인들이 다중공선성이 의심되는지 여부를 사전 진단하기 위함이다. 이는 일반적으로 독립변인의 하위 변인들이 상호 간 나타내는 상관관계 지수가 .800을 초과할 때 변수들의 관계가 상호 독립적이지 않고 동일 변수로 취급될 확률을 갖는다고 해석할 수 있기 때문에 다중공선성을 가질 수 있다고 해석하기 때문인데, 이에 입각하여 본 연구에 투입된 모든 하위 구성요인들을 대상으로 상관관계분석을 실시한 결과, 위 [표4-23]에서 나타난 바와 같이 모든 하위 구성요인들 간의 상관관계수 값이 .800을 초과하는 사례는 발견되지 않았다. 또한 모든 요인들에서 통계적으로 유의미한 상관관계가 나타나고 있음을 확인할 수 있어 측정 요인들 간의 인과관계가 검증되고 있음을 확인할 수 있었다.

둘째는 종속변인으로 설정하고 있는 컨설팅 성과에 대한 독립변인 및 매개변인의 상관관계를 보기 위함이다.

이에 대한 분석 결과를 살펴보면, 컨설팅 교육훈련 특성의 하위 구성요인인 교육기법, 교육내용, 학습동기는 컨설팅 성과와 교육기법이 .460, 교육내용이 .538, 학습동기가 .545의 상관계수를 나타내고 있음을 확인할 수 있었으며, 이러한 상관관계수 값은 모두 유의수준 .000 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나고 있다. 이는 교육기법, 교육내용, 학습동기가 한 단위만큼 증가할수록 컨설팅 성과가 교육기법에 대해서는 46.0%만큼 증가하고, 교육내용에 대해서는 53.8%, 학습동기에 대해서는 54.5%만큼 함께 증가하는 정적 상관관계임을 나타내는 것이며 특히 학습동기와 높은 관련성을 나타내고 있음을 나타내는 결과이다.

또한 서비스품질의 하위 구성요인들에 대해서는 유형성의 상관관계수가 .444, 신뢰성이 .578, 응답성이 .577, 확실성이 .549, 공감성이 .565로 나타나고 있어 모두 .000 유의수준에서 각 요인들의 값이 증가할수록 컨설팅 성과를 증가시키는 정적 상관관계를 가지고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 특히, 신뢰성이 컨설팅 성과에 높은 관련성을 지니고 있는 것을 확인할 수 있었다.

4. 교육훈련 특성, 서비스품질, 컨설팅 성과의 인과관계 분석 결과

여기서는 본 연구가 핵심적으로 밝혀내고자 했던 교육훈련 특성과 서비스품질, 컨설팅 성과의 관계를 다중회귀분석(Multiple Regression)의 방법을 통해서 분석해보고자 하였으며, 이와 더불어 Baron & Kenny의 검증 방법을 통해 서비스품질의 매개효과를 검증해 보고자 하였다.

1) 교육훈련 특성과 서비스품질의 관계

먼저 본 연구는 컨설팅 교육훈련의 특성을 구성하는 하위 구성요인인 교육기법, 교육내용, 학습동기와 서비스품질의 관계를 다중회귀분석을 통해 분석하였으며, 그 결과는 아래의 [표4-24]와 같다.

[표 4-24] 교육훈련 특성과 서비스품질 유형성의 관계

모델요약

R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
.496a	.246	.234	1.88335

분산분석ab

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀값	215.224	3	71.741	20.226	.000b
잔 차	659.745	186	3.547		
총 합	874.968	189			

a. 독립변수: (상수), 교육기법, 교육내용, 학습동기

b. 종속변수: 서비스품질(유형성)

계 수a

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	3.502	.998		3.509	.001
교육기법	.127	.056	.195	2.253	.025
교육훈련내용	.095	.056	.153	1.703	.090
학습동기	.170	.059	.234	2.882	.004

a. 종속변수: 서비스품질(유형성)

분석결과에 따르면, 교육훈련의 특성을 구성하는 하위 구성요인 중 서비스품질 유형성과 통계적으로 유의미한 관계를 나타내고 있는 것은 교육기법($t=2.253$, 유의확률 .025)과 학습동기($t=2.882$, 유의확률 .004)인 것으로 나타났으며 교육내용에 있어서는 통계적 관련성이 검증되지 않았다. 이를 자세히 살펴보면 교육기법은 표준화 베타값이 양수이면서 .195로 교육기법이 증가하면 증가할수록 유형성도 19.5%의 영향을 받아 증가하는 긍정적인 관계가 나타나고 있음을 확인할 수 있으며, 마찬가지로 학습동기에 있어서는 표준화 베타값이 .234로 학습동기 요인이 높아지면 높아질수록 서비스품질 유형성이 증가하는 긍정적인 관계를 확인할 수 있었다. 이러한 결과는 교육훈련 수진자들의 서비스품질 인식 중에서도 외형적 특성에서 오는 만족감을 나타내는 유형성을 높여주기 위해서는 교육기법과 학습동기에 대한 인식을 개선해 주는 것이 효과적이며, 그 중에서도 특히 학습동기에 대한 인식 개선이 효율적임을 알 수 있는 분석 결과라 할 수 있다.

이와 같은 회귀모형의 회귀식 설명력 R제곱은 .234로 독립변수의 회귀선이 종속변수를 23.4%만큼 설명하고 있었으며, 모형적합도 F값은 20.226, 유의확률은 .000으로 통계적으로 유의미한 검증임을 확인할 수 있었다.

[표 4-25] 교육훈련 특성과 서비스품질 신뢰성의 관계

모델요약

R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
.653a	.427	.417	1.46728

분산분석ab

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀값	298.028	3	99.343	46.144	.000b
잔 차	400.440	186	2.153		
총 합	698.468	189			

a. 독립변수: (상수), 교육기법, 교육내용, 학습동기

b. 종속변수: 서비스품질(신뢰성)

계 수a

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	2.594	.777		3.337	.001
교육기법	.120	.044	.208	2.716	.007
교육훈련내용	.110	.044	.197	2.507	.013
학습동기	.232	.046	.358	5.055	.000

a. 종속변수: 서비스품질(신뢰성)

교육훈련 특성과 서비스품질의 하위 구성요인인 신뢰성의 관계에 관한 분석결과에 따르면, 교육기법, 교육내용, 학습동기 모든 요인의 유의확률이 .05 미만의 값을 나타내고 있어 서비스품질 신뢰성과 통계적으로 유의미한 관계가 검증되고 있음을 확인할 수 있었다.

이에 따르면, 교육기법은 표준화 베타값이 .208로 신뢰성에 20.8% 만큼 긍정적인 영향을 주는 정적 관계를 나타내었으며, 교육내용도 역시 표준화 베타값이 .197로 신뢰성을 긍정적으로 개선하는 효과를 가진 정적 관계를 가짐이 나타났다. 또한 학습동기에 있어서도 표준화 베타값이 .358로 신뢰성과 정적 관계를 나타내고 있었다.

이는 교육기법, 교육내용, 신뢰성이 모두 증가하면 증가할수록 서비스품질 신뢰성을 증가시키는 역할을 하며, 특히 학습동기가 가장 높은 영향력을 미치고 있음을 확인할 수 있는 결과이다.

이러한 회귀모형 검증은 회귀식 설명력 R제곱이 .417로 독립변수의 회귀선이 종속변수를 41.7%만큼 설명하고 있었으며, 모형적합도 F값은 46.144, 유의확률은 .000으로 아주 높은 확률범위에서 통계적으로 유의미한 검증임을 확인할 수 있었다.

[표 4-26] 교육훈련 특성과 서비스품질 응답성의 관계

모델요약

R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
.640a	.409	.400	1.54807

분산분석ab

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀값	302.414	3	100.805	42.063	.000b
잔 차	436.166	182	2.397		
총 합	738.581	185			

a. 독립변수: (상수), 교육기법, 교육내용, 학습동기

b. 종속변수: 서비스품질(응답성)

계 수a

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	2.827	.829		3.413	.001
교육기법	.121	.047	.199	2.562	.011
교육훈련내용	.214	.047	.369	4.590	.000
학습동기	.114	.048	.170	2.347	.020

a. 종속변수: 서비스품질(응답성)

교육훈련 특성과 서비스품질의 하위 구성요인인 응답성의 관계에 관한 분석결과에 따르면, 교육기법, 교육내용, 학습동기 모든 요인의 유의확률이 .05 미만의 값을 나타내고 있어 서비스품질 응답성과 통계적으로 유의미한 관계가 검증되고 있음을 확인할 수 있었다.

분석결과에 의하면, 교육기법의 표준화 베타값은 .199로 교육기법이 한 단위만큼 증가하면 응답성도 19.9%의 영향을 받아 증가하는 정적 관계를 나타내고 있었으며, 교육내용에 있어서도 표준화 베타값이 .369로 36.9%만큼 응답성을 증가시키는 정적 관계를 나타내었고, 학습동기에 있어서도 표준화 베타값이 .170으로 응답성과 정적 관계를 나타내고 있었다.

앞서의 분석에서 학습동기가 유형성과 신뢰성을 증가시키는 핵심적인 요인이었던 것에 비해 응답성에 있어서는 교육내용이 더욱 중요한 요인으로 도출되고 있는 점이 특이점으로 나타났으며, 이 같은 분석은 회귀식 설명력 R제곱이 .400으로 독립변수의 회귀선이 종속변수를 40.0%만큼 설명하고 있었으며, 모형적합도 F값은 42.063, 유의확률은 .000으로 통계적으로 유의미한 회귀 모형임을 확인할 수 있었다.

[표 4-27] 교육훈련 특성과 서비스품질 확실성의 관계

모델요약

R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
.597a	.356	.346	1.60517

분산분석ab

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀값	259.428	3	86.476	33.562	.000b
잔 차	468.938	182	2.577		
총 합	728.366	185			

a. 독립변수: (상수), 교육기법, 교육내용, 학습동기

b. 종속변수: 서비스품질(확실성)

계 수a

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	3.231	.851		3.798	.000
교육기법	.124	.048	.209	2.572	.011
교육훈련내용	.122	.048	.212	2.514	.013
학습동기	.183	.050	.278	3.642	.000

a. 종속변수: 서비스품질(확실성)

교육훈련 특성과 서비스품질의 하위 구성요인인 확실성의 관계에 관한 분석결과에 따르면, 교육기법, 교육내용, 학습동기 모든 요인의 유의확률이 .05 미만의 값을 나타내고 있어 서비스품질 확실성과 통계적으로 유의미한 관계가 검증되고 있음을 확인할 수 있었다.

이에 따르면, 교육기법은 표준화 베타값이 .209로 확실성에 20.9% 만큼 긍정적인 영향을 주는 정적 관계를 나타내었으며, 교육내용도 역시 표준화 베타값이 .212로 확실성을 긍정적으로 개선하는 효과를 가진 정적 관계를 가짐이 나타났다. 또한 학습동기에 있어서도 표준화 베타값이 .278로 확실성과 정적 관계를 나타내고 있었다.

이는 교육기법, 교육내용, 신뢰성이 모두 증가하면 증가할수록 서비스품질의 하위 구성요인 중 원래 예정한 대로 정확하게 진행되는 교육과정과 시간을 엄수하는 강사, 운영진의 태도에 관계되는 확실성을 증가시키는 역할을 하며, 특히 학습동기가 가장 높은 영향력을 미치고 있음을 확인할 수 있는 결과이다.

이러한 회귀모형 검증은 회귀식 설명력 R제곱이 .346으로 독립변수의 회귀선이 종속변수를 34.6%만큼 설명하고 있었으며, 모형적합도 F값은 33.562, 유의확률은 .000으로 통계적으로 유의미한 회귀모형임을 확인할 수 있었다.

[표 4-28] 교육훈련 특성과 서비스품질 공감성의 관계

모델요약

R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
.535a	.286	.274	1.92466

분산분석ab

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀값	269.645	3	89.882	24.264	.000b
잔 차	674.189	182	3.704		
총 합	943.833	185			

a. 독립변수: (상수), 교육기법, 교육내용, 학습동기

b. 종속변수: 서비스품질(공감성)

계 수a

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	2.710	1.021		2.653	.009
교육기법	.161	.058	.239	2.787	.006
교육훈련내용	.099	.058	.152	1.712	.089
학습동기	.177	.061	.235	2.917	.004

a. 종속변수: 서비스품질(공감성)

교육훈련 특성과 서비스품질의 하위 구성요인인 공감성의 관계에 관한 분석결과에 따르면, 교육기법, 학습동기에 있어서는 유의확률이 .05 미만의 값을 나타내고 있어 서비스품질 응답성과 통계적으로 유의미한 관계가 검증되고 있음을 확인할 수 있었으나, 교육내용에 있어서는 유의확률이 .089로 통계적으로 유의미한 관련성이 검증되지 않았다.

분석결과에 의하면, 교육기법의 표준화 베타값은 .239로 교육기법이 한 단위만큼 증가하면 공감성도 23.9%의 영향을 받아 증가하는 정적 관계를 나타내고 있었으며, 학습동기에 있어서도 표준화 베타값이 .235로 23.5%만큼 공감성을 증가시키는 정적 관계를 나타내었다.

교육기법과 학습동기는 공감성을 증가시키는 긍정적인 요인으로 도출되고 있었으며, 특히 학습동기의 영향력이 높게 나타나고 있어 정리하면, 유형성, 신뢰성, 확실성, 공감성에 있어서는 학습동기에 대한 교육훈련 수진자들의 인식을 긍정적으로 개선시키는 것이 매우 중요함을 확인할 수 있다.

이 같은 분석은 회귀식 설명력 R제곱이 .274로 독립변수의 회귀선이 종속변수를 27.4%만큼 설명하고 있었으며, 모형적합도 F값은 24.264, 유의확률은 .000으로 통계적으로 유의미한 회귀 모형임을 확인할 수 있었다.

2) 교육훈련 특성과 컨설팅 성과의 관계

다음으로 본 연구는 연구가설 H2에서 가정한 바와 같이 컨설팅 교육훈련 특성과 컨설팅 성과의 관계를 다중회귀분석을 통해 검증하도록 하였으며, 그 결과는 아래의[표4-29]와 같다.

[표 4-29] 교육훈련 특성과 컨설팅 성과의 관계

모델요약

R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
.607a	.368	.358	3.26506

분산분석ab

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀값	1125.488	3	375.163	35.191	.000b
잔 차	1929.571	181	10.661		
총 합	3055.059	184			

a. 독립변수: (상수), 교육기법, 교육내용, 학습동기

b. 종속변수: 컨설팅성과

계 수a

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	5.477	1.742		3.145	.002
교육기법	.110	.099	.089	1.111	.268
교육훈련내용	.332	.099	.278	3.341	.001
학습동기	.452	.103	.333	4.405	.000

a. 종속변수: 컨설팅성과

분석결과에 따르면, 교육훈련의 특성을 구성하는 하위 구성요인인 교육 기법, 교육내용, 학습동기 중 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것은 교육내용($t=3.341$, 유의확률 .001)과 학습동기($t=4.405$, 유의확률 .000)인 것으로 나타났고, 교육기법에 있어서는 컨설팅 성과와 통계적인 관련성이 검증되지 않았다.

이를 자세히 살펴보면 통계적 관련성이 나타난 교육내용의 표준화 베타 값은 .278로 교육내용에 대한 긍정적인 인식이 증가하면 증가할수록 컨설팅 성과가 27.8%만큼의 영향을 받아 함께 증가하는 정적 관계임이 나타났다으며, 학습동기에 있어서는 .333으로 학습동기에 대한 긍정적 인식이 증가할수록 컨설팅 성과가 33.3%만큼의 긍정적인 영향을 받아 증가하는 정적 관계가 확인되었다. 특히, 학습동기에 대한 영향력이 상대적으로 더 높게 나타나고 있어 컨설팅 교육훈련을 통한 컨설팅 성과의 향상을 위해서 학습동기를 학습자에게 정확하게 인지시켜 주고, 일정한 동기부여를 지속적으로 제공하는 것이 우선적으로 필요한 활동임을 확인할 수 있었다.

이 같은 분석은 전체 독립변수의 집합이 종속변수를 설명하는 회귀식 설명력 R제곱의 값이 .358로 35.8%만큼 회귀선이 종속변수의 영향력을 설명하고 있었으며, 모형 적합도 F값이 35.191, 유의확률이 .000으로 통계적으로 검증된 모형임을 확인할 수 있다.

3) 교육훈련의 서비스품질과 컨설팅 성과의 관계

본 연구는 연구가설 H3에서 가정한 바와 같이 컨설팅 교육훈련에 대한 교육수진자들의 서비스품질 인식이 컨설팅 성과에 어떠한 영향을 미치고 있는가를 검증하기 위해서 다중회귀분석을 실시하였으며, 이를 통해 컨설팅 성과를 향상하는데 서비스품질의 어떠한 구성 요소가 가장 중요한 역할을 하는지를 밝혀낼 수 있을 것이다. 분석의 결과는 아래의[표4-30]과 같다.

[표 4-30] 교육훈련의 서비스품질과 컨설팅 성과의 관계

모델요약

R	R 제곱	조정된 R 제곱	수정값의 표준오차
.688a	.473	.458	2.98519

분산분석ab

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
회귀값	1384.372	5	276.874	31.070	.000b
잔 차	1541.662	173	8.911		
총 합	2926.034	178			

a. 독립변수: (상수), 유형성, 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성

b. 종속변수: 컨설팅성과

계 수a

모 형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	Beta		
(상수)	3.811	1.576		2.419	.017
유형성	.128	.135	.067	.948	.345
신뢰성	.365	.173	.175	2.107	.037
응답성	.370	.166	.180	2.232	.027
확실성	.351	.156	.172	2.260	.025
공감성	.455	.137	.250	3.313	.001

a. 종속변수: 컨설팅성과

분석결과에 따르면, 교육훈련 서비스품질 인식을 구성하는 하위 구성요인 중 컨설팅 성과와 통계적으로 유의미한 관계가 검증된 것은 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성인 것으로 나타났으며, 유형성에 있어서는 컨설팅 성

과와 통계적인 관련성이 나타나지 않았다.

분석결과에 따르면, 신뢰성의 경우 표준화 베타값이 .175, 응답성의 표준화 베타값은 .180, 확실성의 표준화 베타값은 .172, 공감성의 표준화 베타값은 .250으로 통계적 관련성이 검증되고 있는 모든 요인의 표준화 베타값이 양수로 나타나고 있어, 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성은 모두 서비스품질에 대한 인식이 긍정적으로 개선되면 개선될수록 컨설팅 성과를 증가시키는 정적 관계에 있음을 확인할 수 있었다.

특히, 서비스품질의 하위 구성요인 중 개별적 배려, 관심, 공감대의 형성과 같은 정서적 교감의 부분에 더 가깝다고 할 수 있는 공감성의 영향력이 가장 큰 것으로 나타나고 있어, 교육훈련의 구성 및 운영에 있어서 공감성에 대한 서비스품질 인식을 제고할 필요가 있다는 시사점을 제시하고 있었다.

이 같은 분석은 전체 독립변수의 집합이 종속변수를 설명하는 회귀식 설명력 R제곱의 값이 .458로 45.8%만큼 회귀선이 종속변수의 영향력을 설명하고 있었으며, 모형 적합도 F값이 31.070, 유의확률이 .000으로 통계적으로 검증된 모형임을 확인할 수 있다.

4) 서비스품질의 매개효과 검증

본 연구는 연구가설 H4에서 검증하고자 하는 바와 같이 교육훈련 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 서비스품질 인식이 매개하는가를 통계적으로 확인하기 위해서 Baron & Kenny(1986)의⁵⁾ 매개효과 분석방법을 활용하도록 하였다. Baron & Kenny(1986)의 매개효과 검증의 절차는 회귀모형 ① 에서 독립변수의 매개변수에 대한 영향력이 유의해야 하며, 회귀모형 ② 에서 독립변수의 종속변수에 대한 영향력이 유의하고, 회귀모형 ③ 에서 독립변수에 매개변수가 투입되었을 때 매개변수의 영향력이 유의한 경우 독립변수의 영향력이 ② > ③ 인 경우 매개변수가 독립변수와 종속변수의 관계를 매개하고 있음이 검증되고 있는 것이다. 본 연구도 역시 이러한 분석을 통해서 본 연구의 잠정적 매개변수인 서비스품질의 매개효과를 검증하도록 하였다.

[표 4-31] 교육기법과 컨설팅성과에 대한 서비스품질의 매개효과

Step 1			Step 2			Step 3		
독립변수→매개변수			독립변수→종속변수			독립변수+매개변수→종속변수		
교육기법→서비스품질			교육기법→컨설팅성과			교육기법+서비스품질→컨설팅성과		
매개변수	표준화 베타값	유의 확률	종속변수	표준화 베타값	유의 확률	독립+매개	표준화 베타값	유의 확률
유형성	.195	.025	컨설팅 성과	.089	.268	유형성	.061	.395
신뢰성	.208	.007				신뢰성	.156	.071
응답성	.199	.011				응답성	.161	.053
확신성	.209	.011				확신성	.151	.054
공감성	.239	.006				공감성	.240	.002
—	—	—				교육기법	.096	.184

5) R. M. Baron, & D. A. Kenny,(1986), "The Moderator-mediator Variable Distinction in Social Psychological Research", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), p.1177.

위 표는 교육훈련의 특성 중 교육기법이 컨설팅성과에 미치는 영향을 서비스품질이 매개하고 있는가를 검증하고 있는 결과이다. 표에서 검증하고 있는 모든 회귀모형에서 독립변수의 영향력이 통계적으로 검증되어야만 매개효과가 존재하는 것으로 판단할 수 있다. 이에 따르면, 독립변수인 컨설팅 교육훈련 특성 교육기법은 서비스품질의 모든 하위 구성요인인 유형성, 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 그러나, 독립변수의 종속변수에 대한 영향력에 대한 검증에 있어서는 교육기법이 컨설팅성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것이 확인되었다. 독립변수에 매개변수가 투입되었을 때의 독립변수의 회귀계수 즉영향력도 마찬가지로 통계적으로 검증되지 않고 있음을 확인할 수 있다.

결론적으로 컨설팅 교육훈련 특성인 교육기법은 컨설팅 성과와 통계적 관련성이 검증되지 않았으므로 서비스품질의 매개효과 역시 검증되지 않고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 이에 대한 연구가설 H4-1은 기각되었음을 확인할 수 있다.

[표 4-32] 교육내용과 컨설팅성과에 대한 서비스품질의 매개효과

Step 1			Step 2			Step 3		
독립변수→매개변수			독립변수→종속변수			독립변수+매개변수→종속변수		
교육내용→서비스품질			교육내용→컨설팅성과			교육내용+서비스품질→컨설팅성과		
매개변수	표준화 베타값	유의 확률	종속변수	표준화 베타값	유의 확률	독립+매개	표준화 베타값	유의 확률
유형성	.195	.090	컨설팅 성과	.278	.001	유형성	.060	.393
신뢰성	.197	.013				신뢰성	.140	.095
응답성	.369	.000				응답성	.107	.207
확신성	.212	.013				확신성	.132	.088
공감성	.152	.089				공감성	.246	.001
-	-	-				교육 내용	.209	.004

위 표는 교육훈련의 특성 중 교육내용이 컨설팅성가에 미치는 영향을 서비스품질이 매개하고 있는가를 검증하고 있는 결과이다. 이에 따르면, 독립변수인 컨설팅 교육훈련 특성 교육내용은 서비스품질의 모든 하위 구성요인인 신뢰성, 응답성, 확실성에 있어서 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 또한 독립변수의 종속변수에 대한 영향력을 검증한 결과에 따르면 교육내용은 컨설팅 성과에 .278의 영향력으로 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것이 확인되었다. 또한 독립변수에 매개변수를 투입하였을 때 독립변수인 교육내용의 컨설팅 성과에 대한 영향력이 통계적으로 검증되었고, .209의 영향력을 나타내고 있어 Step2.에서 검증한 독립변수의 영향력 .278보다 낮게 나타나고 있지만, 독립변수와 매개변수의 영향력이 검증되고 있는 변수들이 Step3.에서는 통계적으로 유의미한 영향력이 검증되고 있지 않아, 교육내용이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대한 서비스품질의 매개효과는 검증되지 않고 있음을 확인할 수 있었다. 따라서 컨설팅 교육훈련 특성인 교육내용과 컨설팅 성과, 매개변수인 서비스품질에 대한 연구가설 H4-2는 기각되었음을 확인할 수 있다.

[표 4-32] 학습동기와 컨설팅성가에 대한 서비스품질의 매개효과

Step 1			Step 2			Step 3		
독립변수→매개변수			독립변수→종속변수			독립변수+매개변수→종속변수		
학습동기→서비스품질			학습동기→컨설팅성과			학습동기+서비스품질→컨설팅성과		
매개변수	표준화 베타값	유의 확률	종속변수	표준화 베타값	유의 확률	독립+매개	표준화 베타값	유의 확률
유형성	.234	.004	컨설팅 성과	.333	.000	유형성	.053	.445
신뢰성	.358	.000				신뢰성	.098	.247
응답성	.170	.020				응답성	.154	.054
확신성	.278	.000				확신성	.128	.093
공감성	.235	.004				공감성	.239	.001
-	-	-				학습 동기	.235	.001

마지막으로 본 연구는 컨설팅 교육훈련 특성인 학습동기가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 서비스품질이 매개하고 있는가를 검증하기 위해 분석을 실시하였다. 그 결과, 컨설팅 교육훈련 특성 학습동기는 서비스품질의 하위 구성요인인 유형성, 신뢰성, 응답성, 확신성, 공감성 모두에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는 것을 확인할 수 있었으며, 독립변수인 학습동기가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어서도 표준화 베타값이 .333, 유의확률이 .000으로 통계적으로 유의미한 영향력이 검증되었고, 매개변수에 독립변수가 투입되었을 때 독립변수의 영향력이 Step2.에서 나타난 영향력 보다 낮은 값을 보이고 있었다. 그러나 매개변수에 독립변수가 투입된 상황에서 매개변수의 종속변수에 대한 영향력이 유의미하게 나타난 것은 공감성이 유일하였으며, 모든 검증 조건을 만족하고 있는 매개변수는 공감성인 것으로 나타났다.

따라서 컨설팅 교육훈련 특성인 학습동기가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 서비스품질의 하위 구성요인인 공감성이 매개하고 있는 것을 확인할 수 있다.

따라서 연구가설 H4-3은 매개변수 공감성의 검증으로 인해 채택되었다.

5. 가설검증 결과

1) 컨설팅 교육훈련 특성과 서비스품질에 관한 가설검증 결과

본 연구가 연구 설계의 단계에서 컨설팅 교육훈련 특성과 서비스품질을 관계에 대하여 컨설팅 교육훈련 특성이 서비스품질에 미치는 긍정적인 영향을 가정하고 수립한 연구가설 H1-1, 1-2, 1-3을 검증한 결과는 아래와 같다.

[표 4-33] 교육훈련 특성과 서비스품질에 관한 가설검증 결과

구 분	연 구 가 설	검증 결과															
H 1	컨설팅 교육의 교육훈련특성은 서비스품질 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택															
H 1-1	컨설팅 교육의 교육기법은 서비스품질 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	<table> <tr> <td>유형성</td><td>p=.025</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>신뢰성</td><td>p=.007</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>응답성</td><td>p=.011</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>확실성</td><td>p=.011</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>공감성</td><td>p=.006</td><td>채택</td></tr> </table>	유형성	p=.025	채택	신뢰성	p=.007	채택	응답성	p=.011	채택	확실성	p=.011	채택	공감성	p=.006	채택
유형성	p=.025	채택															
신뢰성	p=.007	채택															
응답성	p=.011	채택															
확실성	p=.011	채택															
공감성	p=.006	채택															
H 1-2	컨설팅 교육의 교육내용은 서비스품질 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	<table> <tr> <td>유형성</td><td>p=.090</td><td>기각</td></tr> <tr> <td>신뢰성</td><td>p=.013</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>응답성</td><td>p=.000</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>확실성</td><td>p=.013</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>공감성</td><td>p=.089</td><td>기각</td></tr> </table>	유형성	p=.090	기각	신뢰성	p=.013	채택	응답성	p=.000	채택	확실성	p=.013	채택	공감성	p=.089	기각
유형성	p=.090	기각															
신뢰성	p=.013	채택															
응답성	p=.000	채택															
확실성	p=.013	채택															
공감성	p=.089	기각															
H 1-3	컨설팅 교육의 학습동기는 서비스품질 인식에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	<table> <tr> <td>유형성</td><td>p=.004</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>신뢰성</td><td>p=.000</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>응답성</td><td>p=.020</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>확실성</td><td>p=.000</td><td>채택</td></tr> <tr> <td>공감성</td><td>p=.004</td><td>채택</td></tr> </table>	유형성	p=.004	채택	신뢰성	p=.000	채택	응답성	p=.020	채택	확실성	p=.000	채택	공감성	p=.004	채택
유형성	p=.004	채택															
신뢰성	p=.000	채택															
응답성	p=.020	채택															
확실성	p=.000	채택															
공감성	p=.004	채택															

가설 검증 결과, 교육훈련 특성 중 교육기법 및 학습동기는 모든 서비스품질의 하위 구성요인에 통계적으로 유의미하고 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이 확인되어 연구가설 H1-1과 H1-3은 채택되었다. 그러나 연구가설 H1-2는 서비스품질의 하위 구성요인 중 유형성과 공감성에서 통계적으로 유의미한 영향력이 검증되지 않아 기각되었으므로 일부 변수에 있어서만 영향력이 검증되어 부분채택 되었다.

2) 컨설팅 교육훈련 특성과 컨설팅 성과에 관한 가설검증 결과

다음의 [표4-34]는 컨설팅 교육의 교육훈련 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 관한 연구가설을 검증하고 있는 결과이다.

[표 4-34] 교육훈련 특성과 컨설팅성과에 관한 가설검증 결과

구 분	연 구 가 설		검증 결과
H 2	컨설팅 교육의 교육훈련특성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		부분채택
H2-1	컨설팅 교육의 교육기법은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\beta = .089$ $p = .268$	기각
H2-2	컨설팅 교육의 교육내용은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\beta = .278$ $p = .001$	채택
H2-3	컨설팅 교육의 학습동기는 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\beta = .333$ $p = .000$	채택

검증결과, 컨설팅 교육의 교육훈련 특성인 교육내용과 학습동기는 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미하면서 긍정적인 영향을 미치고 있는 것이 분석결과 검증되어 해당 연구가설 H2-2, 2-3은 채택되었다. 그러나 교육기법에 있어서는 컨설팅 성과와의 관련성이 나타나지 않아 연구가설 H2-1은 기각되었다.

3) 컨설팅 교육훈련의 서비스품질과 컨설팅 성과에 관한 가설검증 결과

아래의 [표4-35]는 교육훈련의 서비스품질과 컨설팅 성과의 관계에 관한 연구가설 H2를 검증한 결과이다.

[표 4-35] 교육훈련의 서비스품질과 컨설팅 성과에 관한 가설검증 결과

구 분	연 구 가 설		검증 결과
H 3	컨설팅 교육의 서비스품질은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.		부분채택
H3-1	컨설팅 교육의 유형성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\beta = .067$ $p = .345$	기각
H3-2	컨설팅 교육의 신뢰성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\beta = .175$ $p = .037$	채택
H3-3	컨설팅 교육의 응답성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\beta = .180$ $p = .027$	채택
H3-4	컨설팅 교육의 확실성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\beta = .172$ $p = .025$	채택
H3-5	컨설팅 교육의 공감성은 컨설팅 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	$\beta = .250$ $p = .001$	채택

가설검증 결과, 컨설팅 교육의 서비스 품질을 구성하는 하위 구성요인 중 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성은 컨설팅 성과에 통계적으로 유의미한 긍정적인 관계가 검증되어, 이에 따른 연구가설 H3-2, 3-3, 3-4, 3-5는 채택되었다. 그러나 유형성에 대해서는 컨설팅 성과와 통계적으로 유의미한 관련성이 나타나지 않았다. 따라서 연구가설 H3-1은 기각되었다.

4) 서비스품질의 매개효과에 관한 가설검증 결과

아래의 [표4-36]은 컨설팅 교육훈련의 특성이 컨설팅 성과에 미치는 영향을 서비스품질에 대한 인식이 매개하고 있는가를 검증하고자 수립한 연구가설 H4를 검증한 결과이다.

[표 4-36] 서비스품질의 매개효과에 대한 가설검증 결과

구 분	연 구 가 설	검증 결과
H 4	컨설팅 교육의 교육훈련 특성이 컨설팅 성과에 미치는 긍정적인 영향을 교육서비스 품질 인식이 매개할 것이다.	부분채택
H 4-1	컨설팅 교육의 교육훈련 특성인 교육기법이 컨설팅 성과에 미치는 긍정적인 영향을 서비스 품질이 매개할 것이다.	기각
H 4-2	컨설팅 교육의 교육훈련 특성인 교육내용이 컨설팅 성과에 미치는 긍정적인 영향을 서비스 품질이 매개할 것이다.	기각
H 4-3	컨설팅 교육의 교육훈련 특성인 학습동기가 컨설팅 성과에 미치는 긍정적인 영향을 서비스 품질이 매개할 것이다.	<u>공감성</u> <u>채택</u>

가설검증 결과, 컨설팅 교육이 컨설팅 성과에 미치는 영향에 대하여 서비스품질의 매개효과는 교육기법 및 교육내용에 대해서는 통계적으로 검증되지 않고 있어 연구가설 H4-1,4-2는 기각되었다. 그러나, 교육훈련 특성인 학습동기가 컨설팅 성과에 미치는 영향에 있어서는 서비스품질의 하위 구성요인 중 하나인 공감성을 통해 매개되고 있는 것이 확인되어 해당 연구가설 H4-3은 채택되었다.

5) 인구통계학적 특성에 따른 평균차이에 관한 가설검증 결과

아래의 [표4-37]은 조사대상자들의 인구통계학적 특성에 따라 서비스 품질 인식 및 컨설팅 성과가 통계적으로 유의미한 평균차이를 나타낼 것이라고 가정한 연구가설 H5를 검증한 결과이다.

[표 4-37] 인구통계학적 특성에 관한 가설검증 결과

구 분	연 구 가 설			검증 결과	
H 5	교육훈련 수진자들의 인구통계학적 특성에 따라 서비스품질, 컨설팅 성과는 통계적으로 유의미한 평균차이를 나타낼 것이다.			-	
H5-1	교육훈련 수진자들의 인구통계학적 특성에 따라 서비스품질은 통계적으로 유의미한 평균차이를 나타낼 것이다.	교육분야	신뢰성	p=.005	채택
		종사분야	공감성	p=.028	채택
		경력	신뢰성	p=.001	채택
			확실성	p=.039	채택
		직급	-	-	기각
		자부담금	-	-	기각
		참여동기	-	-	기각
		소득증감	-	-	기각
H5-2	교육훈련 수진자들의 인구통계학적 특성에 따라 컨설팅 성과는 통계적으로 유의미한 평균차이를 나타낼 것이다.	교육분야		p=.050	채택
		종사분야		-	기각
		경력		-	기각
		직급		-	기각
		자부담금		-	기각
		참여동기		-	기각
		소득증감		-	기각

본 연구는 이와 같은 가설검증 결과와 분석결과를 종합하여, 컨설팅 교육훈련이 향후 교육훈련 전이의 효과를 증가시키기 위하여 즉, 교육훈련 성과인 컨설팅 성과를 향상하기 위해서는 어떠한 전략적·정책적 방안을 수립하는 것이 효과적인가에 대한 제언을 실시하도록 하였다.

V. 결 론

1. 연구결과의 요약

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 컨설팅 교육의 교육훈련 특성은 교육훈련 수진자들의 서비스품질 인식에 유의미한 영향을 미치고 있는 것을 분석결과 확인할 수 있었다. 서비스품질의 하위 구성요인별로 그 영향력을 살펴보면 유형성에 있어서는 교육기법과 학습동기가, 신뢰성과 확실성에 있어서는 모든 교육훈련 특성 요인인 교육기법과 교육내용, 학습동기가 영향을 미치고 있었으며, 특히 학습동기의 영향이 크게 작용하고 있음을 확인할 수 있었다. 응답성의 경우엔 교육기법, 교육내용, 학습동기가 모두 유의미한 영향을 미치고 있었고, 동시에 교육내용의 영향이 가장 큰 것으로 나타났으며 공감성은 교육기법과 학습동기에만 영향을 받는 것으로 나타났고 특이점으로 교육기법의 영향을 상대적으로 더 크게 받고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이 같이 유의미성이 검증된 변수들은 모두 정적 관계를 나타내고 있었으며, 이는 교육훈련 특성이 서비스품질에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있는 결과이다.

둘째, 컨설팅 교육훈련 특성이 교육수진자들의 컨설팅 성과에는 어떠한 영향을 미치는지를 검증해 본 결과, 교육훈련내용과 학습동기에서 통계적으로 유의미한 관련성을 확인할 수 있었으며, 교육기법은 컨설팅 성과와 유의미한 관련성이 나타나지 않았다. 두 변인 중에서는 교육내용보다는 학습동기가 컨설팅 성과에 더 높은 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

셋째, 교육훈련의 서비스품질은 유형성을 제외하고 모든 하위 구성요인에서 컨설팅 성과에 유의미한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 신뢰성, 응답성, 확실성, 공감성에서 모두 컨설팅 성과와 긍정적인 관계가 나타나고 있었으며 특히, 공감성의 영향이 상대적으로 높게 나타나고 있는 것을 확인할 수 있었다.

넷째, 컨설팅 교육훈련의 특성이 컨설팅 교육훈련 수진자들의 컨설팅 성과에 미치는 영향을 이들이 인식하는 교육훈련에 대한 서비스품질이 매개하는가를 확인해본 결과, 교육기법이나 교육내용에 있어서는 매개효과가 나타나지 않았으나, 교육훈련 특성인 학습동기에 있어서는 컨설팅 성과에 미치는 긍정적인 영향을 서비스품질 공감성이 매개하고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이는 학습동기에 대한 긍정적인 인지를 높여주는 것이 교육훈련 수진자들의 서비스품질에 대한 인식인 공감성을 높여주어 컨설팅 성과를 제고하는데 영향을 미치고 있다는 의미로써 교육훈련 특성인 학습동기의 중요성을 강조할 수 있는 부분이라 하겠다.

2. 정책적 제언

본 연구는 위와 같은 연구 분석의 결과를 토대로 컨설팅 교육훈련의 긍정적인 영향을 통해 나타난 교육훈련의 성과로써 실제 현장에서 컨설턴트들의 컨설팅 성과가 높아질 수 있도록 하는 컨설팅 교육훈련은 어떻게 설계하고 운영해야 되는가에 대한 정책적 제언을 실시하도록 하였다.

컨설팅 교육훈련의 성과인 컨설팅 성과의 향상은 학습동기와 연관이 깊게 나타나고 있었다. 따라서 교육과정의 진입단계에서부터 학습자들이 명확한 학습동기를 가지고 교육과정에 참여할 수 있도록 하는 것이 긍정적일 것이다. 구체적이고 명확한 학습동기는 학습자가 교육과정에 대해 가지고 있는 정보와 기대수준에 따라 좌우될 수 있는데 해당 컨설팅 교육과정이 가지고 있는 교육목표와 교육내용을 홍보자료 또는 설명회, 홈페이지 자료, 팸플릿 등 학습자가 취득할 수 있는 다양한 창구를 통해서 구체적이고 자세하게 제시해 주도록 해야 할 것이다. 교육에 대한 보다 구체적인 정보획득은 학습자 스스로가 명확하게 정의내리고 있는 경우도 있을 수 있으나, 불투명하고 불명확한 목표를 가지고 교육과정에 진입하는 경우 투입된 정보의 다양성과 구체성이 학습자의 교육목표를 명확하게 재구성하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

또한 컨설팅 교육을 통해 획득할 수 있는 기대효과를 정확하게 제시해

주는 것이 중요하다. 교육훈련에 대한 기대효과는 학습자의 기대 효과로 귀결되며, 학습자의 교육목표와 기대효과가 정확하고 구체적인수록 학습자는 교육과정 참여에 대한 구체적이고 명확한 계획을 수립하게 된다. 참여형태에 대한 사전적인 정의, 구체적인 계획 수립은 그대로 학습자의 교육과정 자체에 대한 진정성이나 적극성 측면에도 긍정적으로 작용하기 때문에 학습자의 교육훈련 동기 유발에 도움이 될 것이다.

컨설팅 교육훈련 과정에 대한 진입 단계에서의 동기부여도 중요하지만 학습자의 동기를 지속적으로 개발하고 유지시키는 교육훈련의 진행과정에서의 동기 유발도 매우 중요하다고 할 수 있는데, 이는 이미 수립되어 일정에 따라 진행되는 교육내용이나 프로그램에 관련되기 보다는 이러한 교육훈련 과정을 진행하고 운영하는 강사 또는 교육훈련 운영자의 역할이 크다고 할 수 있다. 컨설팅 교육훈련의 강사는 학습자들이 계속적으로 지적인 자극을 받을 수 있도록 풍부한 이론과 경험, 컨설팅 방법론, 컨설팅 시장의 최신 현황 등 다양한 정보와 지식을 전달하도록 노력해야 할 것이며, 이를 통해 업계에 대한 새로운 시각과 도전적이고 진보적인 의식을 가질 수 있도록 하는 것 즉, 목표의식을 계속적으로 주입해 주는 것이 학습동기를 계속적으로 유지되도록 하는 중요한 요인이 될 것이다. 또한 교육운영자의 측면에 있어서도 학습자가 내재한 동기를 잃어버리지 않도록 교육내용의 난이도, 지속시간, 한 시간에 제공되는 교육 프로그램의 양 등 교육과정 전반에 대한 운영을 관리·감독하는 것이 필요하다. 학습자의 학습능력보다 지나치게 빠르거나 느린 교육진행은 학습자의 흥미를 떨어뜨리고 목표의식을 불분명하게 하여 학습동기에 부정적일 수 있으며 학생들의 흥미와 동떨어진 주제는 간략하게 진행되도록 하여, 지속적으로 학습동기를 유지할 수 있도록 운영하는 것이 중요할 것이다.

또한 학습동기 유발과 함께 중요한 것이 개별적 공감대의 형성이라 할 수 있다. 분석결과에 따르면 학습동기가 컨설팅 성과에 미치는 영향을 서비스품질인 공감성이 매개하고 있는 바가 크게 나타나고 있었기 때문에, 학습자들의 학습동기를 유발하기 위한 노력이 학습자 전체에 대한 포괄적 제도의 적용이나, 운영 보다는 학습자 개개인이 가지고 있는 교육훈련 목

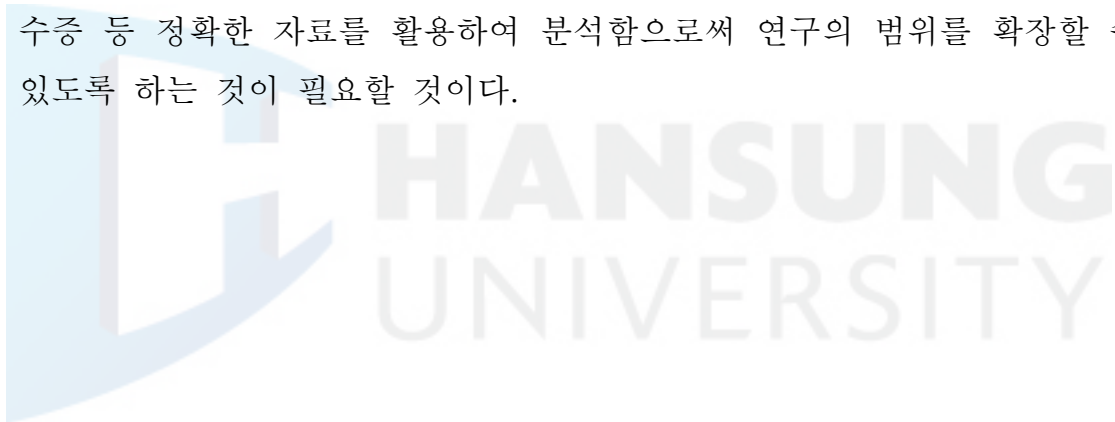
표와 참여 동기에 대한 관심으로부터 시작해야 한다는 것이다. 학습자가 개개인이 가진 목표와 동기를 이해하고 교육훈련 과정이 진행되는 중간에도 지속적으로 이 목표를 구체적이고 명확하게 또는 다른 방향으로 수정하고 보완하는 작업에 있어서도 교육 운영자 및 강사의 도움과 관심이 투입되는 것이 컨설팅 성과를 향상하는 중요한 요인으로 작용할 수 있다. 교육훈련의 운영자는 이를 위해서 계속적으로 학습자의 상태를 확인하고, 오픈된 커뮤니케이션 채널을 통해서 지속적으로 의견을 교환 및 수렴하려는 노력을 기울여야 할 것이다. 이것은 교육훈련의 진행자인 컨설팅 강사에도 해당하는 것인데 교육훈련 진행 과정에 있어서 학습자들의 반응을 지속적으로 살피고 교육내용이나 교육기법에 이를 대응하여 탄력적이고 유기적인으로 프로그램을 운영하는 것이 필요할 것이다. 학습자 개개인마다 정보습득 능력이나 이해력이 다르고 컨설팅에 대한 기본 소양이나 경험, 마인드가 다를 것이기 때문에 되도록 다양한 교육 보조재, 실습, 이론 등 교육 기법을 적용하여 학습자 전체가 교육훈련 내용을 이해하고 진도를 받아들일 수 있도록 하고 이러한 학습능력이 바탕이 되었을 때 개개인이 가진 교육훈련의 방향이나 비전에 대한 논의를 실시하는 것이 학습자의 학습동기 유발과 교육훈련 성과 향상의 측면에 필요한 활동일 것이다.

결론적으로는 컨설팅 교육훈련의 다양한 외향적 요소들인 교육기법, 내용의 측면보다 학습자 개개인의 개인심리적 요인인 동기와 이들에 대한 공감의 형성이 교육훈련 성과인 컨설팅 성과에 중요한 요인임을 밝혀내고 있다는 점에 주목해야 할 것이다. 기술적이고 전문성을 내포하고 있는 컨설팅 교육훈련이지만 실제 교육을 어떻게 받아들이고, 어떠한 생각으로 교육훈련에 참여하며, 교육훈련을 통해 습득한 내용을 현장에서 어떻게 활용하는가는 결국 학습자가 가진 개인적이고 심리적인 요인들에 의해서 더 많이 좌우된다는 것이 본 연구의 핵심이라 할 수 있을 것이다.

3. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구는 컨설팅 교육훈련의 전이를 재무적 성과와 비재무적 성과에 미치는 영향으로 파악하고자 하였으나, 컨설팅 교육훈련의 효과성이 현장에 적용되는 시기의 문제와, 재무적 성과를 측정하기 위해서 통제해야 하는 다양한 변인들의 문제, 재무적 성과를 정확하게 측정하기 어렵다는 측정의 문제 등 다양한 문제점으로 인하여 취합된 데이터에서 신뢰성과 타당성을 확보하기 어려웠기 때문에 재무적 성과에 대한 분석을 실행하지 못하였다.

향후 연구에 있어서는 교육훈련의 성과를 개인의 만족도와 재구매의향, 조직유효성, 충성도와 같은 정성적 요인을 추가적으로 검토할 뿐만 아니라 재무적 성과에 대한 부분도 재무재표와 공시자료, 소득세, 원천징수 영수증 등 정확한 자료를 활용하여 분석함으로써 연구의 범위를 확장할 수 있도록 하는 것이 필요할 것이다.



【 참 고 문 헌 】

1. 국내문헌

곽동성, 강기두(1999), 서비스마케팅, 서울: 동성사.

권기철(2011), 경영컨설팅 서비스 품질 구성요인이 재계약과 추천의향에 미치는 영향, 숭실대학교 중소기업대학원 석사논문.

김안국(2002), 기업 교육훈련의 생산성 성과 분석, 경제학 연구, 50(3), pp.341-367.

김영숙(2006), 미용 산업 교육훈련 프로그램이 만족도에 미치는 영향에 관한 연구: R 헤어 프렌차이즈 교육프로그램을 중심으로, 서경대학교 경영학과 박사학위논문.

김영철(2008), 교육성과에 대한 가지모형 학교교육 성과지수 개발을 위한 가치 모형 탐색 정책 포럼 자료집, 서울; 한국교육개발원.

김정현(2010), 교육훈련이 종업원의 이직의도에 미치는 영향에 관한 실증적 연구: 미용서비스 산업을 중심으로. 서경대학교 경영행정대학원 미용경영학과 박사학위논문.

김주영(2006), 개인 특성변인, 교육과정 특성변인, 조직상황적 특성변인과 학습전이간의 관계: SKC&C 의 직무역량 교육을 중심으로, 고려대학교 교육대학원 석사학위 논문.

노정숙(2013), 교육서비스 품질이 교육만족과 충성도 및 교육성과에 미치는 영향 : 부산·경남지역 컴퓨터관련 학원을 중심으로, 경성대학교 경영대학원 석사학위 논문.

류종현(1996), 기업교육 프로그램 평가에 관한 연구: 직무적용성과를 중심으로, 연세대학교 교육대학원 석사학위 논문.

박근희(2010), 대학교육서비스의 질이 학습동기와 만족도에 미치는 영향:온·오프라인 교육서비스의 비교를 중심으로, 계명대학교 대학원 박사학위 논문.

- 박경규(1987), OJT의 도입과 off: JT와의 비교를 중심으로,
산업관계연구.
- 박영실(2011), 서비스교육훈련이 직원만족도 및 서비스품질에 미치는
영향에 관한 연구, 숙명여자대학교 대학원, 박사학위 논문.
- 박용석(2014), 교육훈련프로그램 특성이 학습전이 성과에 미치는 영향에
관한 연구: 학습전이풍토의 영향 및 개인적 특성의
조절효과를 중심으로, 동명대학교 대학원 경영학과
박사학위논문.
- 박준서(2007), 중소기업 교육훈련전이에 관한 연구, 인하대학교 대학원
박사학위 논문.
- 배을규(2009), 인적자원 개발론, 서울:학이시습.
- 신상복 (2012). 경영컨설팅서비스품질이 고객만족도에 미치는 영향에
관한 연구, 동명대학교 대학원 박사학위 논문.
- 유승동, 지계웅, 인성호(2012), 호스피탈리티 산업 종사원의 조직몰입이
지각된 서비스품질에 미치는 영향 :조직지원의 조절효과,
호텔경영학연구, Vol.12(6), pp.24-37.
- 이경오, 최덕철(2000), 대학교육 서비스 마케팅 모형 구축에 관한 연구,
마케팅과학연구, Vol.6, pp.339-366.
- 이덕로, 김소영(2009), 기업 조직별 인적자원개발 성과 평가연구: 상대적
효율성과 판별요인 분석, 한국기업교육학회
한국기업교육연구, Vol.28(3), pp.1-24.
- 이도형(1995), 조직 내 교육훈련의 학습 및 전이 효과, 성균관대학교
대학원 박사학위 논문.
- 이재형(2006), 기업교육훈련 구성요소와 조직유효성 간의 관계,
고려대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이초아(2014), 서비스아카데미 교육서비스품질이 교육성과 및
교육만족도에 미치는 영향, 부경대학교 경영대학원, 석사학위
논문.

- 장동인(2011), 컨설턴트의 역량이 컨설팅 서비스품질을 매개로 하여
성과에 미치는 영향에 관한 연구: 수진 기업의 지지도에 대한
조절효과를 중심으로, 경희대학교 대학원 경영컨설팅학과
석사학위논문.
- 장영(1996), 경영 컨설팅 유형별 성과에 관한 상황적 분석,
한국과학기술원 박사학위논문.
- 정용근(1997), 기업교육훈련 성과의 결정요인에 관한 연구, 서강대학교
경영대학원 석사학위 논문.
- 중소기업연구원(2009), 09년 쿠폰제 컨설팅사업 정책시사점.
중소기업연구원 경영연구실 정책연구 자료.
- 최종태(1991), 현대 인사관리 , 박영사, p.90.
- 한안나(1999), 기업교육에서 학습의 직무 전이에 영향을 미치는 요인에
관한 연구, 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 허윤정(2005), 외식업체 교육훈련 프로그램이 교육훈련 전이에 미치는
영향, 제 58차 2005경기 국제관광 학술대회 자료집, Vol.2,
pp.207-218.
- 홍영표(2010), 인적자산이 교육훈련과 조직유효성에 미치는 영향에 관한
연구, 호서대학교 대학원 박사학위논문.
- 홍현표(2015), 평생교육기관의 교육서비스품질이 학생만족도와
학습성과에 미치는 영향, 한양대학교 교육대학원 석사학위
논문.
- (사)한국경영기술지도사회 홈페이지 : www.kmtca.or.kr

2. 국외문헌

- A. Lindsay.(1981), Assessing Institutional Performance in Higher Education: A Managerial Perspective, Higher Education, pp.687-706.
- Baldwin, T. T & Ford J. K.(1988).Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, Personnel Psychology, 41. pp.1-56.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, D. M.(1996), Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation, Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol.67, pp.26-48.
- Cromwell. S. E., & Kolb, J. A.(2004), An examination of work environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the work place, Human Resource Development Quarterly, Vol.15, pp.449-471.
- Dan S. Chiaburu & Sophia V. Marinova (2005), What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports, International Journal of Training and Development, Vol.9(2), pp.110-123.
- Dearden. R. (1991). Education and training', in G Esland.(ed) Education, Training and Employment, Vol 2. The educational response,Wokingham,Addison-Wesley.
- Dweck, C. S. & Leggett, E. L. (1988), A social-cognitive approach to motivation and personal it, Psychological Review, Vol.95, pp.256-73.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H. ,Russell, J. E. A., & Kudisch, J. D.(1995), The Influence of general perceptions of training

- environment on pre-training motivation and perceived training transfer, *Journal of Management*, Vol.21(1), pp.1-25.
- Flippo, E. B.(1976), *Personnel, Management*, Mcgraw-Hill, p.210.
- Ford, J. K., Quinones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J.(1992), Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job .*Personnel Psychology*, Vol.45, pp.511-527.
- Foxon, M. J.(1994), A process approach to the transfer of training Part2:Using action planning to facilitate the transfer of training.*The Australian Journal of Educational Technology*, Vol.10(1), pp.1-18.
- Glueck, S. & Glueck, E.(1950), *Delinquents and Nondelinquents in Perspective*. Cambridge: Harvard University Press.
- Holton(2005), Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations, *Advances in Developing Human Resources*. Vol.7(37), pp.1-19.
- Josiam, C. J. & Hobson, J. S.(1994). *Youth travel in the USA: Understanding the spring break market*. Chichester.
- Lim, D. H., & Morris, M. L.(2006), Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceives learning and training transfer, *Human Resource development Quarterly*, Vol.17(1), pp.85-115.
- Mee, J. F.(1958), *PersoHandbook*, Roland Press, , pp.954-955.
- Noe, R. A. & Schmitt, N.(1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Testofa model, *Personnel Psychology*, Vol.39, pp.497-523.
- Noe, R. A.(1986), Trainee attributes:Neglected influences on training effectiveness, *Academy of Management Review*, Vol.11, pp.736-49.
- Ottoson, J. M. (2009), *Knowledge-for-action theories in evaluation*:

- Knowledge utilization, diffusion, implementation, transfer and translation. In J.M. Ottoson & P.Hawe (Eds.), Knowledge utilization, diffusion, implementation, transfer, and translation: Implications for evaluation. New Directions for Evaluation, Vol.124, pp.7-20.
- Parasuraman, A, V. A. Zeithaml & L. L. Berry. A.(1985), conceptual model of service quality and its implications for future research, the Journal of Marketing, pp.41-50.
- Reiser, R. A., & Dempsey, J. A.(2002). Trends and issues in instructional design and technology. Upper Saddle River , New Jersey : Merrill/Prentice Hall.
- Richey ,R. C.(1992).Designing Instruction for the Adult Learner. London: Kogan Page Ltd. Effectiveness: Test of a Model, Personnel Psychology, 39, pp.497-523.
- Rouiller, J. Z. & Goldstein, I. L.(1993), The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training, Human Resource Development Quarterly, Vol.4, pp.377-90.
- Sikula, A. F. & Sikula, J. P.(1979). Rethinking present appraisal systems. Superv Manage.
- Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (1991), Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self efficacy and motivation, Journal of Applied Psychology, Vol.76, pp.759-69.
- Telsuk, R. E., Farr, J. I., Mathieu, J.E. & Vance, R. J.(1995). Generalization of Employee Involvement Training to the Job setting: Individual and Situational Effects, Personal Psychology, 48(3), pp.607-632.

- Walker, C., & Narula, A. A.(2004), what is the impact of consultant supervision on outpatient follow-up rate?, *Clinical Otolaryngology & Allied Sciences*, Vol.29(2), pp.119–123.
- Warr, P. & Bunce, D.(1995), Trainee characteristics and the outcomes of open learning, *Personnel Psychology*, Vol.48, pp.347–75.
- Wexley, K. N. Latham, G. P.(1991). *Developing and training human resource in organization*, Glen view, IL: Scott, Foresman.
- W. R. Scott, J. W. Meyer(1994). The Rise of Training Programs in Firms and Agencies, in W. R. Scott, J. W. Meyer(eds.) *Institutional Environment and Organizations: Structural complexity and Individualism*(London: Sage), p.238.
- Ysseldykey, J., & Krentz., E., & Thurlow, M. L., & Erickson, R., & Moore, M. L.(1998), *NCEO framework for educational accountability*. Minneapolis, MN : University of Minnesota, National Center on educational outcomes.
- Zeithaml, V. A.(1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, Vol.52(3), pp.2–22.

■ 컨설팅 교육의 특성과 만족도 및 성과에 관한 설문 조사

설문에 참여해 주신 컨설턴트 여러분께 진심으로 감사의 말씀을 전합니다.

이 설문은 컨설팅 교육을 구성하고 있는 다양한 특성을 조사하여 이에 대해 느낀
여러분들의 인식과 서비스품질이 실제 현장에서 지각되는 컨설팅 성과에 대한 인식
또는 실제 성과 그 자체에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하고자 합니다. 이를 통해
보다 효과적이고 효율적인 컨설팅 교육을 제공하고 향후 더 나은 교육환경을 구성하기
위한 목적으로 실시되고 있습니다.

작성해 주신 모든 내용은 통계법 제33조에 의해 통계분석의 목적 외 다른 목적으로
사용되지 않으며 기초 통계분석의 결과는 공식적인 요청을 통해 공개 가능함을
알려드립니다.

모쪼록 컨설팅 교육이 앞으로 실제 현장에 도움이 되는 성과 향상을 위한 우수한 교육
과정이 될 수 있도록 협조를 부탁드립니다.

각 문항을 잘 읽고, 성실하고 솔직하게 답변해 주시기를 부탁드립니다.
감사합니다.

2015. 8.

연 구 자: 조 미 영

지도교수: 유 연 우

Tel: 000-0000-0000

E-mail:

1. 다음은 컨설팅 교육의 진행을 담당하고 있는 강사 또는 교육진행을 위한 다양한 교수법을 의미하는 **교육기법**에 관한 설문 문항입니다. 느낀 바 가장 가까운 항목에 V 표시 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 컨설팅 강사는 충분한 교육준비를 통해 교육을 진행하였다.	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅 강사는 교육생을 적극적으로 토론하고 수업에 임하도록 효과적으로 참여를 유도하였다.	①	②	③	④	⑤
3. 전반적인 교육과정의 교육진행 속도는 적절하였다.	①	②	③	④	⑤
4. 이론과 실기를 병행하고, 다양한 교보재를 활용하는 등 교육 방법이 효과적이었다.	①	②	③	④	⑤
5. 컨설팅 역량 향상이라는 교육 목적에 맞는 교육방법과 교육과정으로 구성되었다.	①	②	③	④	⑤

2. 다음은 컨설팅 교육의 **교육훈련 내용**에 관한 설문 문항입니다. 느낀 바 가장 가까운 항목에 V 표시 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 교육받은 내용은 컨설팅 현장과 업무내용을 잘 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 교육내용이 교육 전 나의 기대와 교육참여 목표에 부합하였다.	①	②	③	④	⑤
3. 교육내용이 컨설팅 업계와 최신현황과 새로운 기법 등을 잘 반영하고 있다.	①	②	③	④	⑤
4. 교육내용이 쉽고 빠르게 이해할 수 있도록 구성되었다.	①	②	③	④	⑤
5. 교육내용이 교육시간과 교육생의 특성, 교육 목적에 비추어 적합하게 구성되어 있다.	①	②	③	④	⑤

3. 다음은 컨설팅 교육을 수강하게 된 귀하의 **학습동기**에 관한 설문 문항입니다. 귀하께서 느낀 바에 가장 가까운 항목에 V 표시 해 주십시오.

설 문 내 용	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 교육 전부터 컨설팅의 이론과 실제에 대한 교육에 많은 관심을 가지고 있었다.	①	②	③	④	⑤
2. 컨설팅 교육은 컨설턴트의 역량 향상과 업무능력 제고에 실질적인 도움이 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
3. 교육을 통해 성취하고자 하는 목표가 구체적이고 분명하게 수립되어 있었다.	①	②	③	④	⑤
4. 정부지원의 컨설팅 교육 프로그램 등 다양한 지원 정책 등에 적극적으로 참여할 의사가 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 교육을 통해 관계형성, 네트워크, 고객확보, 시장조사 등 간접적인 성과를 달성할 수 있을 것으로 기대한다.	①	②	③	④	⑤

4. 다음은 컨설팅 교육을 수료하고 난 후, 귀하가 느낀 전반적인 컨설팅 교육의 서비스품질에 관한 설문 문항입니다. 귀하께서 느낀 바에 가장 가까운 항목에 V 표시 해 주십시오.

설문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.	교육시설은 교육생의 효과적인 교육을 위한 최신의 멀티미디어 시설과 장비를 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
2.	교육시설은 교육생의 휴식과 편의를 위해 휴게공간 및 편의 시설을 준비하여 제공하였다.	①	②	③	④	⑤
3.	교육시설 및 기자재 등은 차질 없는 교육진행을 위해 적절하게 관리되었다.	①	②	③	④	⑤
4.	컨설팅 교육은 사전에 정해진 시간과 일정을 준수하며, 정확하게 진행되었다.	①	②	③	④	⑤
5.	교육 운영자 및 강사는 교육생과의 약속을 철저히 이행하였다.	①	②	③	④	⑤
6.	컨설팅 교육은 전반적으로 신뢰할 수 있는 교육과정이다.	①	②	③	④	⑤
7.	컨설팅 교육의 운영자 및 강사는 교육과정 진행에 있어서 변동되는 사항이나 특이사항에 대해 정확하게 안내하였다.	①	②	③	④	⑤
8.	컨설팅 교육의 운영자를 통해 자료요청이나 민원사항, 요구사항이 신속하게 해결되었다.	①	②	③	④	⑤
9.	교육진행에 관련된 교육생의 피드백이나 제시된 의견이 교육에 즉각적으로 반영되었다.	①	②	③	④	⑤
10.	강사는 현장지식과 충분한 교육 역량을 갖추고 있는 전문가로 구성되었다.	①	②	③	④	⑤
11.	교육 운영자 및 강사는 친절하고 적극적인 태도로 교육생의 학습을 지원하였다.	①	②	③	④	⑤
12.	컨설팅 교육 강사의 수업진행은 안정감 있고, 신뢰감을 준다.	①	②	③	④	⑤
13.	교육진행에 있어서 교육 운영자 및 강사는 교육생 개개인의 학습 상태와 진도, 경험을 고려하고, 교육을 진행하였다.	①	②	③	④	⑤
14.	컨설팅 교육의 운영자 및 강사는 교육과정 진행에 있어서 계속 적으로 교육생의 반응을 살피고, 의견을 수렴하고자 노력한다.	①	②	③	④	⑤
15.	교육의 운영자 및 강사는 교육생의 관심과 요구를 정확하게 이해하고 공감대를 형성하고 있다.	①	②	③	④	⑤

5. 다음은 컨설팅 교육을 수강하게 된 이후 업무 현장에서 귀하가 느낀 **교육성과 인식**을 묻는 설문 문항입니다. 느낀 바 가장 가까운 항목에 V 표시 해 주십시오.

설문내용		전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.	컨설팅 교육을 통해 컨설팅 업무를 수행함에 있어서 스스로의 전문성에 대한 자신감이 향상되었음을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
2.	컨설팅 교육을 통해 컨설팅에 관한 전반적인 이해와 지식이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
3.	컨설팅 교육이 향후 매출, 고객만족도 등 컨설팅 업무 성과를 향상하는데 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
4.	컨설팅 교육에 대한 참여가 업무성과 외에도 네트워크, 고객 확보, 정보획득 등 부수적인 성과에 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
5.	컨설팅 교육을 통해 컨설팅 업무 시간이 단축되는 등 업무의 능률이 향상되었다.	①	②	③	④	⑤
6.	컨설팅 교육을 받은 후 나와 회사에 대한 고객의 평판이나 신뢰가 향상되었다.	①	②	③	④	⑤

6. 다음은 컨설팅 교육을 수강하게 된 이후 실제 컨설팅 업무 수행 간에 변화한 **직접적인 성과**를 묻는 설문 문항입니다. 현황에 맞추어 정확하게 작성해 주십시오.

1.	컨설팅 매출증감 (컨설팅 프로젝트 수진 금액 또는 개인의 연소득)	2012년 _____ 원	2013년 _____ 원	2014년 _____ 원
2.	소속 회사의 연 평균 매출증감	2012년 _____ 원	2013년 _____ 원	2014년 _____ 원
3.	교육 이수 후~현재 프로젝트 수진 건수	2012년 _____ 건	2013년 _____ 건	2014년 _____ 건

7. 마지막으로 귀하의 다양한 **인구통계학적 특성**을 묻는 문항입니다. 해당하는 항목에 V 표시해 주시기 바랍니다.

1.	컨설팅 교육 분야 (수강한 분야)	① 기술	② 인사전략	③ 생산관리	④ 재무회계	⑤ 마케팅	⑥ 경영
2.	컨설팅 종사 분야 (실제 현업 분야)	① 기술	② 인사전략	③ 생산관리	④ 재무회계	⑤ 마케팅	⑥ 경영
3.	컨설팅 경력	① 1년 미만	② 1년~3년 미만	③ 3년~5년 미만	④ 5년 이상		
4.	직급	① 연구원 (사원, 주니어)	② 책임연구원 (대리, 과장, 선임)	③ 임원급 (부장, 이사)	④ 대표 (공동대표 포함)		
5.	자부담금 여부	① 없음 (전액 정부/회사지원)	② 일부 부담	③ 전액 본인 부담			
6.	참여 동기	① 직무능력 향상 (자발적 참여)	② 소속 회사 권유	③ 퇴직/이직 준비	④ 기타 (타의에 의한 참여 형태)		
7.	교육 수진 후 현재까지 컨설팅 소득 증감률 (수진 프로젝트 금액 증감율로 대체 가능)	① -10%~0% (매출하락 또는 변화없음)	② 1%~10%	③ 11%~20%	④ 21% 이상		

[설문에 참여해 주셔서 진심으로 감사합니다.]

ABSTRACT

Transition of Education and Training & Education Service Quality Evaluation

Cho, Mi-Young

Major in Management Consulting

Dept. of Knowledge Service & Consulting

Graduate School of Knowledge Service

Consulting

Hansung University

This study focuses on the process of consulting education and training transition. More specifically, the author in this study intends to identify the process of how education and training is linked to actual results; analyze the recognition level of education consumer based on a wide range of characteristics of consulting education; and determine the effect of such recognition level on the service quality recognized by education consumers; and consequently verify the effect of such recognition level on the consulting performance of education consumer, that is the results of education. Through this, the author will determine the positive improvement directions of the education and training program to improve the results of education, that is consulting performance, in terms of education and training technique, content and the learning motivation of education consumers; and suggest policies and strategies for

the development of consulting education and training.

For sampling the data for analysis, the author in this study sampled the consumers of consulting education and training programs who have just or had completed the course sometime ago at domestic consulting education institutions, colleges, graduate schools and public institutions randomly so as to measure the results of consulting education and training. To achieve the purpose of this study, the author conducted web-based questionnaire survey. A total of 300 questionnaires were distributed through email and analyzed a total of 206 questions retrieved.

The results of analysis demonstrated that the characteristics of consulting education and training has a meaningful effect on the service quality of consulting education and training recognized by consumers and also has a positive effect on the consulting performance, that is the result of consulting education and training. Particularly, the results indicated that of the education and training characteristics, the learning motivation has the greatest effect on the consulting performance, that is the result of education and training, and this learning motivation has a meaningful effect on the consulting performance through a mediator, the empathy which is the service quality factor

recognized by consulting education and training consumers.

Based on the above analysis results, the author concluded that the consulting education and training must be configured in such a way as to draw the learning motivation factors of participants in the program and the continued input to motivate learners is paramount, and suggested that the presentation of clear and concrete objectives of program, the enhancement of motivation and the formation of empathy between the operators and instructors to enhance the individual motivation will contribute to improving the results of education and training.

Keyword: consulting education and training, characteristics of education and raining, service quality, transition of education and training, consulting performance