

기업문화가 지식경영성과에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구

유상진*, 최은빈**

I. 서론

1.1. 연구의 필요성 및 목적

최근 한국의 기업은 급변하는 경영환경에 능동적으로 대처하고 다가올 미래에 새로운 주도 기업으로 부상하기 위해 여러 가지 경영방법들을 모색하고 있다. 이러한 상황에서 기업들이 새로운 세계에서 경쟁력을 유지하기 위하여 최근에 새로운 경영패러다임으로 지식경영이 대두되어 주목받고 있다. Peter Drucker는 '자본주의 이후의 사회'에서 20세기 후반은 자본주의사회에서 지식사회로의 전환기에 있다고 하였다. 즉, 21세기는 기업의 무형의 자산뿐만 아니라 지적자본이 기업경영에 있어서 중요한 역할을 할 것이고 이를 위한 비용 역시 큰 비중을 차지하게 될 것이다. 이렇듯 지식경영은 우리 시대의 필수불가결한 경영이론으로서 실제 상당수 기업들이 지식경영의 도입단계에 있는 상황이다.

지식경영의 새로운 패러다임의 중심에는 '지식'(knowledge)이 자리잡고 있고 지식을 보유하고 있는 '인간'(human)에 대한 중요성이 과거의 어떤 시대보다 더 중요시되고 있는 시대에 우리는 살고 있다. 사람은 돈뿐만이 아닌 일에서의 의미, 재미와 같은 숭고한 목적과 가치의 실현을 위해 일한다. 선진사회일수록 일의 동기는 욕구 피라미드의 상층부 즉, 자아실현을 지향한다. 이같은 지식근로자들의 자아실현을 위하고 기업의 지식창출을 위해서는 개개인의 열정이 인간관계의 갈등에 소모되는 불만족스런 작업환경에서는 높은 효과를 발휘하지 못하게 될 것이다. 기업의 성과는 그 기업이 어떤 문화를 가졌느냐에 달려있다. 문화에는 여러 요소가 있지만 그 중에서 "사람을 어떻게 대하느냐, 의사결정을 할 때 어떤 가치체계에 따르느냐" 등이 중요하다. 한 마디로 기업문화란 직원들에 의해 받아들여진 기업의 가치체계이다. 좋은 기업문화는 충만한 동기를 부여받은 직원을 낳고, 만족한 사원은 더 좋은 기업문화를 만들고, 그럼으로써 다른 뛰어난 직원들을 끌어 모아 진정한 지식경영을 위한 지식창출이 이루어 질 수 있다.

지식경영의 중요성이 더욱 강조되는 것은 변화의 속도, 제품과 서비스의 지식집약도, 조직의 범위확대, 구성원간의 갈등과 마찰, 새로운 조직구조의 탄생 그리고 정보기술의 발전 등과 같은 기업내외부의 환경변화 때문이다. 앞으로 기업은 다양한 자원을 활용하여 기업활동을 펼쳐나가야 할 것이다. 노동, 자본, 토지, 정보 등의 경영자원이 그것이다. 여기에 최근 지식이 제 5의 경영자원으로 떠오르고 있는 것이다. 최근의 위기상황에 대한 해법으로 기존 정보화의 확대 개념인 지식관리시스템 또는 지식경영이 주요 관심사로 대두되고 있다.

*계명대학교 경영정보학과 교수

**계명대학교 경영정보학 일반대학원

우리의 기업들은 아직도 '하드웨어적인 측면'의 개혁과 변화에 초점을 맞추고 있다. 하지만 변화의 핵심은 '소프트웨어 측면'이며 이 부분의 변화가 더욱 힘들다. GE의 Jack Welch 회장이 위대한 것은 단순히 '사업포트폴리오를 변화시킨 것'(하드웨어의 혁신) 때문이 아니라, '문화와 사람'이라는 조직의 소프트웨어 부분을 혁신 시켰기 때문이다. 마찬가지로 우리도 이제는 하드웨어 중심의 개혁과 함께 그 속을 채우고 있고 그것을 지탱하고 있는 문화와 사람에 대한 개혁을 병행해야 할 것이다. 우리나라의 전통기업들이 가진 연고 중심의 문화 등은 시대의 조류에 부조화를 초래하게 되었다. 이러한 시대적 정황들로 말미암아 기존의 기업문화에 대한 재고가 점차적으로 고조되어 새로운 문화적 재정립이 지식경영의 필수적인 과제로 부각되었다.

지식경영에 따른 기업문화 연구는 이미 외국에서 오래 전부터 다각적으로 추진되어 오고 있으나 우리나라에서는 비교적 최근에 지식경영의 성공요인으로서 연구의 대상이 되면서 관심을 불러일으키고 있다.

이에 본 연구에서는 기업문화와 지식경영에 대한 문헌연구를 토대로 기업환경에 따른 기업문화의 유형과 그 문화에 대한 지식근로자들의 의식을 파악해서, 기업문화가 지식경영평가요인과 지식경영성공에 어떠한 영향을 미치는가를 연구하고 그 관계를 분석하여 지식경영에 필요한 바람직한 기업문화의 재정립을 목적으로 하고 있다.

1.2. 연구의 방법 및 구성

본 연구는 조직 전체 수준의 문화유형과 기업의 지식경영성과의 측정을 전제로 하므로, 본 연구에 있어서의 기본적인 분석 수준(level of analysis)은 '기업'이 된다. 따라서 본 연구에서는 국내 기업들 중 지식경영을 추진하고 있는 것으로 알려진 기업들을 학회 발표자료, 홍보자료, 신문 보도들을 통하여 선정하고, 그 기업내 다수의 응답자들(multiple respondents)을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이들로부터 수집된 자료를 조직 수준으로 총합하여 분석에 활용한다.

본 논문의 구성은 모두 3장으로 세부내용은 다음과 같다.

제 1 장에서는 서론으로서, 본 연구의 배경과 목적, 그리고 연구 방법을 간략하게 서술한다. 제 2 장에서는 기업문화와 지식경영에 관한 이론적 배경으로서, 기업문화와 지식경영에 관련된 선행연구들을 살펴보고 연구모형과 측정 변수 설정을 위한 이론적 배경을 제시한다. 제 3 장에서는 선행연구를 기초로 설정된 변수를 바탕으로 연구모형을 제시하고 있다.

II. 이론적 배경

2.1. 기업문화의 개념 및 선행연구

2.1.1. 기업문화의 개념

일반적으로 문화란 사회를 구성하고 있는 모든 사람들이 공통적으로 가지고 있는 가치관과 신념, 이념 및 관습 그리고 지식과 기술을 포함한 거시적이고 종합적인 개념으로서 사회구성원의 행동에 영향을 미치는 중요한 요소(Light and Keller, 1975)이다. 따라서 문화는 조

직 구성원들의 생각과 행동, 인간관계의 방식, 업무수행 범위 등에 심대한 영향을 주면서 이를 규정해 주는 틀이라고 볼 수 있다. 거시적인 문화개념이 사회체계를 구성하고 있는 보다 미시적인 조직체의 수준에 적응시킨 것이 조직문화의 개념이며 조직문화 개념을 경영학적 차원의 기업체에 적용한 것이 기업문화라고 정의할 수 있다. 기업문화(corporate culture)에 대한 정의는 학자들마다 관점에 따라 강조하고 있는 부분이 다소 다르게 정의되고 있다.

기업문화 개념에 대한 선행 연구자들의 정의를 살펴보면, Pettigrew(1979)¹⁾는 기업문화는 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등의 총체적 개념의 원천이라 정의하였고, Schwartz와 Davis(1981)²⁾는 조직문화를 조직 성원들이 공유하고 있는 신념(belief)과 기대(expectation)의 양상이라 정의하고, 이러한 신념과 기대는 조직 내 개인이나 집단성원의 행동규범을 제공한다 하였다. Ouchi(1981)³⁾는 기업문화란 조직이 만들어낸 전통과 분위기로 정의하고, 특정 기업문화는 그 기업의 가치관, 신념, 행동양식을 규정하는 기준이 된다고 설명한다. Deal과 Kennedy(1982)⁴⁾는 기업문화를 다양한 조직상황에서 구성원들의 행동방향과 내용을 명시해주는 비공식적 지침으로 조직구성원들의 행동을 통합하고 응집시키는 요소로 파악하고 조직체의 환경(environment), 가치관(value), 중심인물, 의례와 관례 등으로 구성되어 있다고 주장하였다. Jones(1983)⁵⁾는 기업문화를 기업의 정통성을 창출하고 구성원들의 행동을 규정하여 그들을 조직의 통합체로 통합시키는 조직의 기본전제와 신념, 가치관으로 정의하고 있다. Jelinek(1983)⁶⁾은 각 조직의 신화, 패러다임, 공유의 의미체계, 조직구성원 고유의 가치판단의 체계라고 정의하고 Tunstall(1983)⁷⁾은 특정기업의 독특한 신념, 원칙, 관습, 가치체계, 행동규범 및 사업수행 방법이라 하였다. Denison(1984)⁸⁾은 조직의 핵심적인 정체성(identity)을 형성하는 일련의 가치관, 신념, 행동패턴으로 정의하였으며 Schein(1985)⁹⁾은 기업문화를 조직자체나 조직 내 여러 집단들이 내외적인 환경에의 적응 및 통합과정에 적용되는 기본가정(basic assumption)들로서 조직성원들의 가치관, 사고방식 및 행동을 지배하는 근본요소로 정의하였다. Sathe(1985)¹⁰⁾는 조직 구성원간에 공유된 사상과 언어, 그리고 행동 등으로 형성된 것으로 정의하고 있다. Kilmann(1985)¹¹⁾는 기업문화를 작업집단의 규범, 관계, 의식, 일화 등에 의하여 명시되는 기업구성원들의 집합적 의지라고 정의하였다. 그리고 Quinn et al.(1996)¹²⁾은 지식을 전문적 지성(professional intellect)으로 표현하여 '무엇이', '어떻게', '왜'를 아는 것으로 정의하였다. 좀 더 구체적으로는 '합의된 공식적 사실, 규칙, 정책, 절차' 등을 의미한다.

-
- 1) Pettigrew, A. M. (1979), On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly. Vol.24, No.3. pp.570~581.
 - 2) Schwartz, H. & S. M. Davis (1981), Matching Corporate Culture and Business Strategy", Organizational Dynamics, Summer 1981, p.30-49
 - 3) Ouchi, W. G. (1981), Theory Z, Reading, MA: Addison-Wesley.
 - 4) Deal, T. E. and Kenndy, A. A (1982), Corporate Culture : the Rites and Rituals of Corporate Life, MA : Addison-Wesley Publishing Co., pp. 13-15
 - 5) G. R.. Jones (1983), Transaction Cost, Property Right, and Organizational Culture, administrative Science Quarterly, vol. 28, Sep, p 454
 - 6) Jelinek, M. (1983), Administrative Science Quarterly, Vol. 28, September, pp. 331-338
 - 7) Tunstall, W. (1983), Cultural Transition at AT&T, Sloan Management Review, p.15
 - 8) Denison, D. R. (1984), Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, Organizational Dynamics, Autumn 1984, pp 5-22
 - 9) Schein, E. H. (1988), Organizational Culture and Leadership, San Francisco : Jossey-Bass Publishers, p.9.
 - 10) Sathe, Vijay (1985), culture and Related Corporate Realities, Homewood, Illinois : Richard D. Irwin Inc. p.15.
 - 11) Kilmann, R. H. (1989), Managing Beyond The Quick Fix. San Francisco, CA:Jossey-Bass.
 - 12) Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996) Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, Harvard Business Review, 74, pp. 71-80.

국내 연구자들의 개념을 살펴보면, 이학중(1994)¹³⁾은 기업문화는 기업구성원들이 공유하고 있는 구성원 행동과 전체 기업행동에 기본전제로 작용하는 기업체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴 등의 거시적 총체라고 정의하고 있다. Robbins(1995)¹⁴⁾은 기업문화는 조직구성원들의 공유의 목적을 지닌 체계로서 조직가치를 형성하고 있는 자율, 구조적 체계, 정체성, 성과보상체계, 갈등 등에 의해서 이루어진 문화를 기업문화라 하였다. 박원우(1997)¹⁵⁾는 기업문화는 경영자와 종업원들을 모두 포함하는 특정 조직의 모든 구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 이념, 습관, 규범, 전통, 그리고 지식과 기술을 모두 포함하는 거시적이고 종합적인 개념으로 이해하고 있다.

이와 같이 기업문화에 대한 정의가 다양하게 내려지고 있는 것은 기업문화를 상이한 관점에서 접근하고 있기 때문이다. 본 논문에서는 “기업문화란 기업이 지향하거나 공유하고 있는 조직구성원의 가치체계, 행동양식, 경영방식의 가시적, 관념적 개념의 총체”로 정의한다.

[표 1] 기업문화의 정의

출 처	정 의
Pettigrew(1979)	상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등의 총체적 개념의 원천
Davis(1981)	조직 성원들이 공유하고 있는 신념(belief)과 기대(expectation)의 양상
Ouchi(1981)	조직이 만들어낸 전통과 분위기
Deal과 Kennedy(1982)	다양한 조직상황에서 구성원들의 행동방향과 내용을 명시해 주는 비공식적 지침으로 조직구성원들의 행동을 통합하고 응집시키는 요소
Jones(1983)	기업의 정통성을 창출하고 구성원들의 행동을 규정하여 그들을 조직의 통합체로 통합시키는 조직의 기본전제와 신념, 가치관
Jelinek(1983)	신화, 패러다임, 공유의 의미체계, 조직구성원 고유의 가치판단의 체계
Tunstal(1983)	특정기업의 독특한 신념, 원칙, 관습, 가치체계, 행동규범 및 사업수행 방법
Denison(1984)	조직의 핵심적인 정체성(identity)을 형성하는 일련의 가치관, 신념, 행동패턴
Schein(1985)	조직자체나 조직 내 여러 집단들이 내외적인 환경에의 적응 및 통합 과정에 적용되는 기본가정(basic assumption)들로서 조직성원들의 가치관, 사고방식 및 행동을 지배하는 근본요소
Kilmann(1985)	작업집단의 규범, 관계, 의식, 일화 등에 의하여 명시되는 기업구성원들의 집합적 의지
Quinn et al. (1996)	전문적 지성(professional intellect)' 즉, 합의된 공식적 사실, 규칙, 정책, 절차'등을 의미
이학중(1994)	기업구성원들이 공유하고 있는 구성원 행동과 전체 기업행동에 기본전제로 작용하는 기업체 고유의 가치관과 신념, 규범과 관습 그리고 행동패턴 등의 거시적 총체
박원우(1997)	경영자와 종업원들을 모두 포함하는 특정 조직의 모든 구성원들이 공유하는 가치관, 신념, 이념, 습관, 규범, 전통, 그리고 지식과 기술을 모두 포함하는 거시적이고 종합적인 개념

13) 이학중 (1994), 한국의 기업문화, 서울 : 박영사, p.13

14) Robbins, S. P. (1995), Essentials of Organizational Behavior, Prentice-Hall International, Inc. p.245.

15) 박원우 (1999), 기업문화의 개념 및 역할이해가 기업문화 활동성과에 미치는 영향, 경영연구, Vol.1997 No.2, pp.53-81

2.1.2. 기업문화에 대한 선행연구

미국과 일본에서는 기업에서의 문화적 현상을 기업의 조직문화인 기업문화라는 이름으로 학계와 실무계로부터 관심이 고조되고 있으며 이는 학자에 따라 조직문화(Organizational Culture) 또는 기업문화(Corporate Culture), 경영문화(Management Culture)라는 이름으로 유사한 의미로 사용되기도 하고 있다. 기업문화 대한 관심의 증대는 매우 높은 편이나 특히 조직의 성과와의 관계에 관한 연구가 활발히 이루어지고 있다. 기업문화와 기업성과의 관계에 대한 지금까지의 논의들은 대부분 개념적 이론적 수준의 연구들이거나, 혹은 조직문화나 성과에 대한 엄격한 측정이 결여된 일화적(anecdotal) 설명이나 사례연구에 치우쳐 왔다고 평가할 수 있다(Gordon & DiTomaso, 1992)¹⁶.

기업문화와 기업성과에 대한 최근의 국내 연구로는 강정애(1997), 김남현 이주호(1997), 박노윤(1997), 박상언 김영조(1995), 전상길 김인수(1997), 전상호 신용준(1995), 정준교 박상언 김영조(1996), 조영호 김일숙(1995), 최만기(1994a,b), 한주희 황원일(1996), 한주희/황원일/박석구(1997), 고종식(1999), 김남수(2001) 등을 들 수 있다. 이러한 연구들을 포함하여, 기업문화와 기업 성과에 관련한 지금까지의 국내 연구들은 크게 다음 세가지 연구 관심을 추구해 왔다고 볼 수 있다.(김영조/박상언, 1998)

첫째, 특성론적 관점(Trait Approach)으로 기업의 특징적인 '문화특성(cultural traits or attributes)'이 높은 기업성과를 가져온다는 주장이다. 둘째, 문화 강도(cultural strength Approach)관점으로 '강한 문화 (strong cultural)가 약한 문화 보다 높은 기업성과를 가져온다'고 하는 주장이다.(Deal & Kennedy;1982, Gordon & DiTomaso;1992, Posner et al., 1989)¹⁷, 셋째, 상황적합적 접근으로 '조직문화 특성과 상황 요인들간의 적합성'이 조직성과를 좌우한다는 주장이다.(Burns & Stalker; 1961¹⁸, Lawrence & Lorsch; 1976¹⁹, Kotter & Heskett;1992)

특성론적 관점의 경우, 해리슨(Harrison, 1972)²⁰은 권력지향형 문화, 역할지향형 문화, 과업지향형 문화, 인간지향형 문화의 5개 기업문화유형을 제시하고 조직체 성과를 분석하였다. 피터스와 워터만(Peters & Waterman, 1982)은 장기간에 걸쳐 성과가 높았던 기업들은 행동지향성, 고객 최우대 서비스, 자율성과 기업가정신, 인간을 통한 생산성 향상, 독특한 전통가치의 중시, 중점경영, 간소한 조직, 그리고 자율과 통제의 균형 조화의 8가지 독특한 문화적 특성을 나타낸다고 하였다. 킬만(Kilmann, 1985)은 성과가 우수한 기업이 되기 위해서는 신뢰적이고 모험적/도전적 행동방식을 특징으로 하는 '적응적 문화'를 가져야 한다고 주장했으며, 아킨과 호플레인(Akin & Hopelain, 1986)은 생산적인 문화의 본질적 특성으로 '투명성 있고, 응집적이며 또한 개방적인' 조직문화를 제시한 바 있다. 이 외에 기업문화의 특성을 경제적인 성과를 지표로 한 실증적 연구도 발표되었다.

칼로리와 사닌(Calori & Sarnin, 1991)²¹은 프랑스 기업을 대상으로 기업문화(60개의 가치

16) Gordon, G.G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29: pp. 783-798.

17) Posner, B.Z., Kouzes, J.M., & Schmidt, W.H. (1985), Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture. *Human Resource Management*, 24: pp. 293-309.

18) Burn. T and Stalker, G. M (1961), *The Management of Innovation*, London : Tavistock.

19) Lawrence, P. R. & J. W. Lorsch (1967), *Organization environment : Management of Differentiation and Intergration*, Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University

20) Harrison, R. (1972), *Understanding your Organization's Character*, Harvard business Review, pp. 25-43

항목과 88개의 경영관행 항목으로 측정)와 기업의 경제적 성과간의 관계를 연구했는데, '개인적 성취', '다른 사람의 의견 경청', '팀워크', '책임감', '신뢰', '개방성', '적응성', '기업가 정신', '품질'과 '일관성' 등의 가치 특성들이 기업성장과 관계가 있었으며, '개방성', '참여', '사회적 책임', '유대감'과 '유연성' 등의 가치 특성들은 수익성과 관계가 있는 것으로 밝혀졌다. 고든과 디토마소(Gordon & DiTomaso, 1992)²²⁾도 조직문화(적응성 또는 안정성 지향 문화)와 기업성과(성장성)간의 관계를 연구했는데, 안정성을 중시하는 문화보다 적응성을 중시하는 문화가 더 높은 매출액성장률을 보인다는 결과가 나왔다.

문화강도 관점의 경우, Denison(1990)이나 Gordon & DiTomaso(1992)는 문화특성의 종류에 관계없이 강한 문화는 조직의 단기적 성과와 유의적인 관계가 있는 것으로 나타났고, Kotter & Heskett(1992)의 연구에서도 조직내 문화적 강도는 연평균 순이익 증가율과 연평균 투자수익률 등 조직의 여러 경제적 성과 지표들과 유의적인 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.

마지막으로 상황론적 관점에서는 Burns와 Stalker의 경우, 성공적인 기업의 필수 조건으로 환경과 조직구조의 적합성을 주장했으며, Lawrence와 Lorsch도 높은 경제적 성과를 거두는 기업은 그렇지 못한 기업보다 경쟁적 환경조건에 적합한 조직 특성을 갖는다고 하였다. 즉, 기업의 조직의 성과는 해당조직이 사회 및 산업환경과 얼마나 유연하게 적응하느냐에 달려 있다는 것이다. 따라서 조직이 환경에 적합한 기업문화를 개발할 수 있을 때 높은 기업 성과를 기대할 수 있게 된다는 주장이다.

이상의 기업문화와 기업의 성과에 관한 연구에서 기업의 문화가 조직의 성과와 유의한 관계가 있음을 알 수 있으며 본 연구에서는 기업문화에 관한 선행의 연구를 바탕으로 지식경영의 성공에 영향을 미치는 기업문화의 특징적인 유형에 대한 변수를 설정하게 될 것이다.

2.2. 지식경영의 개념 및 선행연구

2.2.1 지식경영의 개념

최근의 지식경영 연구에서는 지식의 본질에 대한 철학적 성찰보다 지식자산의 활용 측면에 초점을 맞추어 논의가 진행되고 있다. 지식이 기업경쟁력의 핵심이라는 전제하에 기업의 지식경쟁력을 어떻게 제고할 것인가에 대한 연구가 주요 관심사가 되고 있으며, 그 활용 목적과 범위에 따라 지식을 다양한 의미로 해석하고 있다. 그 중 몇 가지 중요한 관점을 소개하면, "지식창조 기업"으로 유명한 노나카 교수(Nonaka & Takeuchi, 1995)²³⁾는 지식을 "정당하고 참된 체험과 믿음에 의해 획득된 스킬"로 정의하고 있으며, 미국의 사회학자이자 경영컨설턴트인 데이븐포트(Davenport & Prusak, 1998)²⁴⁾는 지식을 경험, 상황(context), 판단, 사상과 결합된 정보로, 레오나드바턴과 센사이퍼(Leonard-Barton & Sensiper, 1998)²⁵⁾는 당

21) Calori, R., & Sarmin, P. (1991), Corporate Culture & Economic Performance: A French Study. *Organizational Studies*, 12: pp. 49-74.

22) Gordon, G.G., & DiTomaso, N. (1992), Predicting Corporate Performance from Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 29: pp. 783-798.

23) Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York and Oxford: Oxford University Press, 1995.

24) Davenport. T.H., Prusak, L.(1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business Press.

25) Leonard-Barton, D and Sensiper, S.(1998), *The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation*, California

면한 문제와 연관되고 즉시 활용될 수 있는 정보로서 경험에 준거한 것을 지식으로 보고 있다. 또한 Ludvall과 Johnson(1996)은 지식을 Know-what, Know-why, Know-how, Know-who로 구분하고 있다. Know-what은 특정한 사실을 이해하고 아는 것을 말하며, Know-why는 인간정신과 행동 및 사회변화의 법칙과 원리를 아는 것을 의미한다. Know-how는 어떤 것을 알 수 있는 능력과 기술을 Know-who는 누구 무엇을 알고 있으며 어떻게 하고 있는지를 아는 것을 뜻한다.

[표 2] 지식의 분류

Nonaka (1996)	지식의 존재형태	형식지 (Explicit Knowledge)	-언어로 표현 가능한 객관적 지식 -언어를 통해 전달 -언어를 통해 습득 -이전 및 전달의 용이
		암묵지 (Tacit Knowledge)	-언어로 표현하기 힘든 주관적 지식 -은유를 통해 전달 -경험을 통해 몸에 밴 지식 -전수하기 어려움
	지식활동의 주체	조직지	-조직차원의 지식 -조직의 문화, 시스템, 제도 등 -언어로 형식화된 지식 -업무프로세스
		개인지	-개인차원의 지식 -개인에게 체화된 지식 -두뇌에 담겨 있는 개념적 지식
Annie Brooking (1996)	지식활동의 주체	시장자산	-브랜드 가맹점협약 등 기업이 시장에서 이익을 얻는데 필요한 모든 자산을 총칭
		인간중심자산	조직의 종업원에 의해 구현되는 집단적 전문
		지적소유자산	법적으로 보호받는 특허권이나 상표권
		인프라자산	조직체가 기능하는데 필요한 기술, 방법론
Ludvall&Johnson (1996)		Know-what	특정한 사실을 이해하고 아는 것
		Know-why	인간정신과 행동 및 사회변화의 법칙과 원리를 아는 것
		Know-how	어떤 것을 할 수 있는 능력과 기술을 아는 것
		Know-who	누가 무엇을 알고 있으며, 어떻게 하고 있는지를 아는 것

이와 같이 정의된 지식은 기업경영의 개념하에서 보다 구체적이고 제한된 해석으로 내려지고 있다. 지식경영에 대한 선행연구자들의 정의를 살펴보면 말호트라(Malhotra, 1997)²⁶⁾는 지식경영을 정보기술에 따른 데이터처리능력과 인간의 혁신적 능력간의 시너지스틱 통합을 추구하는 조직적 프로세스라고 하였다.

데이븐포트(Davenport, 1998)는 지식창고를 구축하여 지식활용을 용이하게 촉진시킴으로써 지식을 자산으로 관리하는 것이라고 정의하였다. 한편, 루글리스(Ruggles, 1998)²⁷⁾는 조직 내, 외에 있는 노하우, 경험, 판단을 보다 적극적으로 활용하여 지식가치를 배가시키려는 접근이라고 보았다. 홀츠스(Holtshouse, 1998)²⁸⁾는 지적자본을 실용적인 가치로 전환하는 과정

Management Review, Vol. 40, No.3, pp.112-132.

26) Malhotra, Y. (1997), Knowledge Management in Inquiring Organization, BRINT Institute Inquiring System(www.brint.com/km/km.html)

27) Ruggles, R. (1998), the State of th Nation : Knowledge Manage in Practice, California Management Review, vol. 40, pp 80-89

28) Holtshouse, D.(1998), Knowledge Research Issues, California Management Review, vol. 40, No.3 Spring,

으로서 각 조직구성원들의 지식을 획득, 창출 그리고 공유하여 지식의 가치를 극대화시키는 것으로 정의하였다.

지식경영을 한마디로 정의하자면 "조직 구성원의 노력과 구성원간의 유기적으로 축적된 지식자산을 파악하고, 포착해서, 공유하고, 평가 재활용하는 기업의 통합적인 접근방법"이라 할 수 있다. 조직내부의 지식을 자산으로 인식하여 이를 효과적으로 관리하는 활동뿐만 아니라 이를 지원할 수 있는 정보시스템이나 고객 관점의 활동까지 포함하는 개념이다.

2.2.2 지식경영의 성공요인에 관한 선행연구

지식경영의 성공요인을 분석하는 것은 기업에서 지식경영의 도입을 위한 발판이 되며 중요한 과정 중의 하나이다. 최근 국외뿐만 아니라 국내에서도 지식경영의 성공요인을 실증적으로 분석하고 있다. 지식경영의 성공요인을 분석하는 대표적인 연구자들로 Nonaka(1995) 및 Davenport(1998) 등의 연구를 들 수 있다. 국내 연구로서 김상수, 김용우(2000)²⁹⁾의 실증적 연구를 살펴보고자 한다.

1) Nonaka와 Takeuchi의 연구

Nonaka와 Takeuchi (1995)는 주요 일본기업을 대상으로 지식경영을 연구하여 여섯 가지를 성공요인으로 꼽았다. 첫째, 지식에 관한 비전 발표(knowledge vision)이다. 조직이 관리해야 할 지식의 유형과 그 당위성에 대한 비전을 최고경영층이 정확히 제시하고, 이를 통해서 조직구성원들은 회사의 지식경영에 대한 의지를 인식하게 한다.

둘째, 중간관리자를 중심으로 운영하는 middle up down 경영이다. 최고경영층의 통찰력과 일선의 현장에 대한 감각을 조율하여, 새로운 가치창출로 이어갈 수 있도록 중간경영층 중심의 경영형태를 갖추어야 한다.

셋째, 하이퍼텍스트(hypertext) 조직구조의 구축이다. 하이퍼텍스트 조직구조는 수직적 조직의 효율성과 수평적 조직의 유연성을 동시에 추구하며 환경변화에의 유연한 대처능력을 키울 수 있는 조직 구조로서, 프로젝트 팀층(project-team layer), 비즈니스 시스템층(business team layer), 지식베이스층(knowledge base layer)으로 이루어져 있다.

넷째, 지식담당 임직원(knowledge crew)에 대한 경력경로(career path)의 제공이다. 전사적으로 지식을 분류하고 관리하는 지식담당 임원은 여타 조직구성원과는 다른 경력경로를 필요로 한다.

다섯째, 조직구성원들의 상호작용 기회의 확대이다. 조직구성원 서로가 가진 지식에 대한 토론 등 상호작용을 통해 새로운 지식이 창조될 가능성이 높기 때문에, on-line 혹은 off-line 형태의 상호작용의 기회를 제공해야 한다.

여섯째, 신지식을 창출하고 공유하기 위한 외부와의 네트워크 형성이다. 조직 내의 지식뿐만 아니라 조직외부의 지식 또한 중요한 자산이다. 이를 위하여 외부와의 네트워크를 형성해야 한다.

Nonaka와 Takeuchi (1995)의 연구에서 주목할 만한 것은 서구의 지식경영이 지식의 공유와 활용을 중심으로 한다면 Nonaka와 Takeuchi (1995)의 연구는 지식경영은 새로운 지식의 창조에 중점을 둔다는 것이다.

p278

29) 김상수, 김용우 (2000), 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구, 경영학 연구, 제29권 4호, pp585-616

2) Davenport와 Long과 Beer 연구

Davenport와 Long과 Beer(1998)³⁰⁾은 24개의 기업에서 31개 지식경영 프로젝트를 대상으로 연구한 결과 아래의 여덟 가지를 지식경영의 성공요인으로 꼽았다. 첫째, 성공요인은 지식경영과 기업의 경제적 성과 혹은 산업가치와의 연계(link to economic performance or industry value)이다. 지식경영의 효과를 경제적 이익 혹은 고객의 만족도 제고, 재고회전시간이 축소와 같은 효익(benefit)과 연결시킴으로써 전 사적인 지원을 유도해낼 수 있다.

둘째, 기술적, 조직적 인프라 확보(technical and organizational infrastructure)이다. 그룹웨어, 인터넷, 데스크탑(desktop), 화상회의(videoconference) 등의 기술적 환경과 지식관리를 책임지는 개인 혹은 그룹을 조직하는 등 조직적 환경이 갖추어져야 한다.

셋째, 탄력적이며 동시에 표준화된 지식관리체계의 보유(standard, flexible knowledge structure)이다. 지식은 소유하고 있는 사람에 따라 체계를 달리하는 특성을 가지고 있는 관계로, 그 분류체계와 의미가 자주 변화할 수 있다. 따라서 지식을 수집하여 체계적으로 관리하기 위해서는 일정한 구조를 가지고 있어야 하며, 그 구조는 쉽게 변화할 수 있어야 한다.

넷째, 지식 중심적인 기업문화의 조성(knowledge friendly culture)이다. 문화는 지식경영의 성공과 실패를 가능하는 가장 중요한 원인 중의 하나임과 동시에 가장 창출하기 힘든 것 중의 하나이다.

다섯째, 지식경영에 관한 명확한 목표와 용어의 사용(clear purpose and language)이다, 지식경영을 실시하는 뚜렷한 목적을 조직구성원들에게 심어주어야 하며, 관리하려는 지식에 대한 정의가 구체적이고 확실해야 한다.

여섯째, 조직구성원을 동기 부여하는 적절한 수단 활용(change in motivation practices)이다. 지식공유활동을 증대시키기 위해서는 적절한 동기유발을 실시해야 하며, 또한 동기유발이 평가와 보상체계에도 반영되어 장기적인 형태로 존재하면 더 큰 효과를 거둘 수 있다.

일곱째, 지식이전을 위한 다양한 채널의 구축(multiple channel for knowledge transfer)이다. 지식이전을 위한 각각의 채널은 각기 다른 방식으로 가치를 증대시키고 채널간의 상승효과(synergy effect)도 가져온다. 따라서 대부분의 기업에서의 전자회의(electronic conference) 외에도 일반회의(face to face meeting)도 병행하는데, 이는 전자적인 세계에서는 형성되지 않는 신뢰, 유대감 때문이다.

여덟째, 지식경영에 대한 최고경영층의 지원(senior management support)이다. 최고경영층은 지식관리와 조직학습의 성공을 위해 꼭 필요한 메시지를 보내거나, 이를 뒷받침하는 재원을 확보해주거나, 조직에 꼭 필요한 지식의 종류를 정의하는 등의 형식으로 지원을 할 수 있다.

3) 삼성경제연구소의 “소프트 경쟁력” 보고서

삼성경제연구소의 ‘소프트 경쟁력 보고서’에서는 “포춘”지 500대 기업과 日經비즈니스의 Good Company등에 선정되어 있는 초우량기업을 중심으로 핵심성공요인 사례를 통해 3가지 요인을 제시하였다.

첫째, 리더십(Leadership)이다. 기업이 소프트 경쟁력, 즉 눈에 보이지 않는 것에서 가치를 찾아내거나 그것을 기획, 가공하여 부가가치를 높이는 능력을 확보하는데는 장기간의 시

30) Davenport, T, D. Long. and M. Beers(1998), Successful Knowledge Management Projects, Sloan Management Review, vol. 37, pp53-56

간이 소모되므로 신념을 갖고 지속적으로 투자하는 리더의 의지가 성패를 좌우하며 리더가 먼저 변화할 때 조직전체의 변화가 이루어진다고 보았다.

둘째, 기업문화이다. 소프트 경쟁력 강화를 위한 의식, 행동이 기업문화로서 정착 될 때 비로소 경쟁력이 향상되며 여기에는 교육, 훈련, 평가 보상등의 각종 제도적 보완이 포함된다.

셋째는 정보기술이다. 정보기술의 전략적인 활용은 구매, 생산, 연구개발, 의사결정 등 경영프로세스 전반의 스피드와 유연성을 극대화하는데 효과적이다.

4) 김상수, 김용우 연구

김상수, 김용우(2000)는 국내 6개 기업을 대상으로 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구를 한 결과 9개의 요인을 제시하고 있다.

그들은 지식관리시스템, 지식근로자, 지식경영환경 등 세 가지 구성요소가 지식경영의 핵심요소로 보고, 지식경영의 성공요인을 실증적으로 분석하였다. 그 요인들로는 지식관리시스템의 특성에서 지식특성, 본원적 기능, 사용자 기능, 사용자 편의성의 4개 요인과, 지식근로자 측면에서는 지식근로자의 지식경영 수행 능력과 업무특성의 2개 요인이 추출되었다. 그리고 지식경영의 환경에서는 리더쉽과 조직문화, 추진전략, 평가와 보상의 3개 요인이 추출되었다.

5) 기업 문화적 측면에 관한 연구

지식경영의 성공요인으로 지식 공유 문화의 형성을 강조하는 연구들이 1996년부터 등장하기 시작하였다. Schein(1996)은 조직 학습을 방해하는 요인을 조직의 3개층간 의사소통의 차이로 규명하였고, 성공적인 학습 조직으로 변하기 위해서는 조직원간의 충분한 상호 이해를 기반으로 모든 그룹이 참여하여 해결책을 찾고자 하는 공동체적 문화가 만들어져야 한다고 주장하고 있다. Davenport(1996), 김효근(1998)은 기업의 지식 작업 개선 방법을 비교하여 각 기업의 지식 활동과 조직 문화 등에 맞는 방법론을 적용해야 함을 주장하였고, Roos(1997)는 지식 경영의 성공요소는 조직원의 지식 공유에 대한 자발성 정도에 달려 있다고 주장하였다. 여기에서 기업의 지식공유 문화는 지식을 저장하고 관리하며 이를 활용하고 유통하는 과정에서 새로운 지식을 창출하는 것이며 조직의 지식공유문화의 중요성을 지적하고 있다. 그 외 Nonaka, 삼성경제연구소 등에서도 조직 구성원들의 상호작용과 일체감조성을 위한 지식 공유문화 조성을 지식경영의 핵심요인으로 제시하고 있다.

2.2.3. 지식경영 프레임워크(framework)에 관한 선행연구

지식경영의 프레임워크(framework)에 대한 연구는 지금까지 많은 학자들과 컨설팅 업체들이 다양한 측면에서 이론적 모형을 제시하고 있다.(Wigg, 1993; Earl, 1994; Anderson Consulting, 1997; APQC, 1997; Davenport, 1997; 김선아/김영걸, 1999; 김효근/권희영, 1999; 김상수/김용우, 2000; 천명중/허명숙, 2000) 본 연구가 기업문화가 지식경영에 미치는 영향에 관한 연구이므로 지식경영 프레임워크에 관한 선행연구의 공통점을 발견하고 정의하는 것이 무엇보다 중요하다고 생각하며, 여러 학자들의 정의에 따라 본 연구에 사용되어질 변수를 추출하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

Wigg(1993)³¹⁾는 지식획득, 지식가치와 지식에 관련된 활동들의 평가, 지식경영 활동들에

대한 관리, 조직, 통제 의 3가지 측면으로 지식경영 프레임워크를 분류하였다.

Earl(1994)³²⁾은 지식경영을 실시하고 있는 2개 기업의 사례연구를 통하여 성공적인 지식경영을 위한 필수적 요소로 지식시스템(Knowledge Systems), 네트워크(Network), 지식근로자(Knowledge Workers), 학습조직(Learning Organizations)의 네 가지를 도출하였다. ,

Anderson Consulting(1997)은 지식경영의 구성 요소를 전략, 사람 프로세스, 정보기술 등 이라고 주장하였으며, APQC(1997)은 리더쉽과 전략, 문화, 측정과 평가, 정보기술을 지식경영의 핵심요소라고 정의하였으며, Davenport(1998)은 지식경영의 프레임워크를 3가지 구성요소로 제시하였다. 첫째, 조직의 공유문화로서 재인의 의식, 조직의 평가 및 동기부여 등을 말한다. 둘째, 지식센터로서 조직지식 그 자체와 이것을 공유할 수 있는 프로세스를 말한다. 셋째, 기술로서 지식공유 프로세스를 지원하는 정보기술을 의미한다. 또한 김선아, 김영걸(1999)는 조직구조, 기술 조직문화, 관리 프로세스, 보상과 평가등을 제시하고 있으며 김효근, 권희영(1999)은 전략, 프로세스, 문화 및 사람, 정보기술을 지식경영의 구성요소로 제시하였다. 김상수, 김용우(2000)는 지식 근로자, 지식관리시스템, 지식경영환경(리더쉽과 조직문화, 추진전략, 평가와 보상)이 지식경영의 핵심 요소라고 주장하고 있다. 그리고 천면중, 허명숙(2001)는 Gold et al.의 연구에서 제시하고 있는 지식경영하부구조(기술, 구조, 문화)와 지식경영 프로세스(지식획득, 지식전화, 지식응용, 지식보호)를 따르고 있다.

2.2.4. 지식경영의 평가 측정

지식경영 수준에 대한 연구는 컨설팅 업체에서 활발히 이루어지고 있으며 1992년 아더앤더슨과 APQC(미국 생산품질관리센터)가 공동으로 개발한 조직 지식경영(Organizational Knowledge Management)모델이 시초다. 이후 지식경영 서비스를 제공하는 KPMG·언스트&영 같은 경영컨설팅 회사에서 케이맷(KMAT; Knowledge Management Assessment Tool)·날리지 어딧(Knowledge Audit) 등의 지식경영 평가도구를 개발해 사용해왔다.

현재 컨설팅업계에서는 지식경영을 위한 방법 중에서 현황 분석을 위해 지식경영 체계 진단도구를 사용하고 있다. 대표적인 도구가 앤더슨 컨설팅의 변화준비도(Change Readiness Survey)·KPMG의 엔터프라이즈 아이큐(Enterprise IQ)·언스트&영(Ernst & Young)의 날리지 어딧(Knowledge Audit)·아더앤더슨의 KMAT·매일경제가 아더앤더슨과 공동으로 개발한 '지식경영 수준 진단지표' 등이 있다.

① 변화준비도(Change Readiness Survey)

앤더슨컨설팅은 지식경영의 모델로 비즈니스 통합(Business Integration; B I) 모델을 사용한다. B I모델은 크게 전략, 조직 및 문화, 프로세스, 정보기술 등 4가지 요소로 구성돼 있다. 설문방법은 각 요소별로 제시된 상시내역에 대해 5점 만점의 설문을 조사해 이를 선진기업과 상대비교로 진단, 대상기업의 변화에 대한 준비 정도를 측정한다.

다만 변화준비도는 일반적인 경영혁신과 관련된 변화관리를 위한 것으로 실질적인 지식경영진단만을 위한 것은 아니며 측정하는 컨설턴트의 주관적인 판단에 의존할 수 밖에 없다는 단점이 있다.

31) Wigg, K.(1993), Knowledge Management Foundation, Arlington, VA: Schema Press.

32) Earl, M. J.(1994), Knowledge as strategy: Reflections on Skandia International and shorko films, strategic Information systems ; A European perspective John wiely & sons.

② Enterprise IQ

KPMG의 엔터프라이즈 아이큐는 전략, 인적자원, 프로세스, 기술의 요소를 중심으로 지식경영의 현황분석 및 수준을 진단한다. 이 도구는 다양한 설문항목을 이용해 지식이 기업에 어떻게 활용되고 있는지와 사업전략을 지원하기 위해 어떤 모습을 갖춰야 하는지 측정한다.

③ Knowledge Audit

언스트&영의 날리지 어딧은 지식경영의 7가지 기본 요소인 전략, 콘텐츠, 프로세스, 문화와 행동, 연관성, 서비스, 인프라 등을 고급·중급·초급으로 구분해 각각의 상태에 대해 설명한다. Knowledge Audit은 언스트&영이 구분한 지식경영 구성요소를 인터뷰나 일반 설문서 그리고 현황분석을 통해 분석한다.

날리지 어딧은 다른 컨설팅 회사의 분석도구보다 이해하기 쉽다는 장점이 있으나 컨설턴트의 주관적인 생각이 투입되고 상대적인 비교가 어렵기 때문에 공통적인 지식경영 수준진단 도구로 사용하는 것이 어렵다.

④ K M A T

지식경영 수준을 상호비교 가능하도록 만든 K M A T은 리더십, 문화, 정보기술, 측정, 지식경영 프로세스 등 5개 영역으로 구분된다.

각각 4~5개 질문으로 총 24개 항목으로 구성돼 있다. 각 질문은 진단대상기업에서 생각하는 각 항목의 중요도와 성취도 두가지 질문으로 측정된다. 현재까지 전세계적으로 약 300여 기업의 진단결과를 토대로 산업별 국가별 상대적인 비교가 가능하다.

⑤ 지식경영 수준 진단지표

매일경제가 아더앤더슨과 공동으로 개발한 '지식경영 수준 진단지표'는 조직의 지식경영 수준에 대해 조직원들이 스스로 점수를 매기고 평가할 수 있도록 만든 측정 모델이다. '지식경영 수준을 측정하려면 조직전반을 고려해야 한다'는 원칙에 따라 추출한 7개 핵심영역은 지식전략, 성과측정·보상, 지식공유 절차, 지식경영 문화·체계, 학습과정, 정보기술, 지식 콘텐츠 등이다. 이들 핵심요소별로 조직현황을 평가할 수 있는 3~7개의 세부문항을 만들었으며 각 문항에 대해 '필요도'와 '이행도' 두 가지 측면에서 조직원 스스로 점수를 매기도록 했다.

그 밖에는 미국의 지식경영 전문조사기관인 비즈니스 인텔리전스(Business Intelligence)와 지식경영 저널이 이에 대해 명쾌한 답을 주고 있다. 이들은 포춘지가 선정한 세계 500대 기업의 최고경영자(CEO)와 최고지식경영자(CKO), Best Practice 관리자들을 대상으로 '우수 지식기업 선정을 위한 설문조사'를 실시하고 지식기업 순위를 매겼다.

8개 지식기업 요소는 전반적인 지식경영 수준, 최고경영자의 지식 경영 지원여부, 혁신의 정도, 지식자산 극대화 여부, 지식공유의 효과, 학습문화 정착 여부, 지식을 통한 고객가치 증진 여부, 지식을 통한 주주가치 창출 기여도 등이다.

Ⅲ. 연구 방법론

3.1. 변수의 설정

3.1.1. 4가지 조직문화 유형

조직문화 유형의 분류를 시도한 대표적인 연구로 해리슨(Harrison, 1972), 딜과 케네디(Deal & Kennedy, 1982), 왈라취(Wallach, 1983), 존스(Jones, 1983), 어니스트(Ernest, 1985), 퀸 등(Quinn & Hall, 1983; Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988)이 있으며, 국내 연구로는 퀸과 맥그래스(Quinn & McGrath, 1985)에 기초한 서인덕(1986), 박상언·김영조(1995)의 유형화가 대표적이다.

본 연구에서의 조직문화 유형 분류는 기본적으로 퀸 등의 경쟁가치모형(competing values model)에 그 바탕을 두고 있다. 경쟁가치모형은 원래 다양한 조직효과성 개념들을 정리, 분석하기 위한 틀로서 제시된 것이었는데(Quinn & Rohrbaugh, 1981), 이후에 조직유형(Quinn & Hall, 1983), 조직의 수명주기(Quinn & Cameron, 1983), 그리고 리더십 유형(Quinn, 1988) 등을 모형화하는 데 확장 적용되어 왔을 뿐만 아니라, 조직문화를 연구하기 위한 분석틀로서도 적극 이용되고 있다(Quinn & Kimberly, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Denison & Spreitzer, 1991)³³⁾.

경쟁가치 모형은 모든 조직에서 공유될 수 있는 몇 가지 차원에 따라 상당히 보편적인 문화적 특성들을 추출할 수 있고, 또 이를 조직간에 비교할 수 있다는 기본 가정에 기초하고 있다. 또한 이 모형은 그러한 가정을 실제 경험연구에서 적용시킬 수 있도록 신뢰성과 타당성이 입증된 다양한 척도(scale)의 문화 측정도구들을 개발, 제공해 주고 있는 것이다.(박상언, 김영조, 1995) 조직내에서 추구되는 모순적인 가치 경향에 대해 주목한 경쟁가치 모형은 그 시사성으로 인해 곧 조직문화를 규명하기 위한 분석틀로 쉽게 변용될 수 있었다(Kimberly & Quinn, 1984; Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988).

<그림 1>은 이러한 경쟁가치 모형을 구성하고 있는 두가지 기본 차원을 보여준다. 먼저,

33) Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, San Francisco: Jossey-Bass.

Quinn, R.E., & Cameron, K.S. (1983). *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness*. *Management Science*, 29: 33-51.

Quinn, R.E., & Hall, R.H. (1983). *Environments, Organizations, and Policymakers: Toward an Integrative Framework*. In R.H.Hall & R.E.Quinn (Eds.), *Organizational Theory and Public Policy*: 281-298. Beverly Hills: Sage.

Quinn, R.E., & Kimberly, J.R. (1984). *Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice*. In J.R.Kimberly & R.E.Quinn (Eds.), *Managing Organizational Transitions*: 295-313. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

Quinn, R.E., & McGrath, M.R. (1985). *The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective*. In P.J. Frost et al. (Eds.), *Organizational Culture*: 315-334. Beverly Hills: Sage.

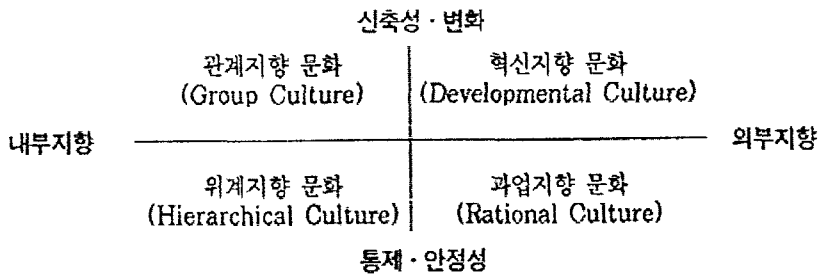
Quinn, R.E., & Rohrbaugh, J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis*. *Management Science*, 29(3): 363-377.

Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1991). *The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life*. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, vol.5: 115-142. Greenwich, CT: JAI Press.

수직 차원은 '신축성'과 '통제/질서'라는 두 개의 서로 모순되어 보이는 가치로 구성되어 있다. 신축성을 강조하는 조직은 구성원들의 자발적인 그리고 자유로운 의사결정을 강조하며, 조직의 권위는 상당 정도 분권화되어 있다. 반면에 통제/질서를 강조하는 조직은 예측가능성, 확실성, 그리고 안정성 등을 가장 우선적으로 추구해야 할 가치로서 이해하고, 따라서 조직의 통합과 집권화를 조직관리의 최우선적인 원칙으로 한다. 또 하나의 차원 즉, 수평적 차원은 '외부 지향성'과 '내부 지향성'의 상반되는 두 가치로 구성된다. 외부지향적 가치는 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응과 경쟁을 강조하는 것이며, 반면에 내부지향적 가치는 조직 내부의 조정과 균형을 강조하는 가치이다.

이러한 두가지 차원의 교차에 의해서 <그림 1>에서 보는 바와 같이, 관계지향 문화(group culture), 혁신지향 문화(developmental culture), 위계지향 문화(hierarchical culture), 그리고 과업지향 문화(rational culture)의 네 가지 유형으로 기업문화를 분류하고 있다.

<그림 2> 기업문화 유형



① 관계지향 문화(group culture)

이 문화 유형은 무엇보다 조직내 가족적인 인간관계의 유지에 최대의 역점이 두어진다. 그러므로 구성원들간의 소속감과 상호 신뢰, 그리고 참여가 이 문화 유형의 핵심 가치가 되며, 리더의 스타일에 있어서도 참여적이고 배려적이며, 팀웍을 통한 상호작용의 촉진자로서의 역할이 중요해진다. 또한 조직효과성의 기준도 인적자원의 개발과 조직몰입의 증진에 가장 큰 비중이 두어진다. 내부조직의 통합과 유연성을 중시하는 문화로, 무엇보다도 인간관계에 초점을 둔다. 인화/단결/협동 및 팀웍 등의 가치를 중시하고, 구성원에 대한 배려와 관심의 정도가 높으며, 인간적이고 가족적인 분위기를 창출하는 것을 특징으로 한다.

② 혁신지향 문화(developmental culture)

이 문화 유형도 조직의 유연성을 강조하지만, 특히 조직이 당면하는 외부 환경에의 적응성에 큰 강조가 두어진다. 따라서 이러한 적응과 조직 성장을 뒷받침할 수 있는 적절한 자원 획득이 중요해지고, 구성원들의 창의성과 기업가정신(entrepreneurship)의 강조가 중심 가치로 자리잡게 된다. 그러므로 리더도 혁신가로서 어느 정도 위험감수를 할 수 있는 스타일이 필요하다.

③ 과업지향 문화(rational culture)

과업지향 문화는 조직의 성과 달성과 과업수행에 있어서의 생산성을 강조하는 문화 유형이다. 그러므로 조직내 명확한 목표설정과 그에 따른 구성원들간의 경쟁이 주요한 자극제로 작용하게 된다. 바람직한 리더의 상(像)에 있어서도 이 문화 유형은 목표지향적이고 기능적

이며, 성과 독려적인 스타일이 강조된다. 조직효과성의 기준에 있어서는 무엇보다 엄밀한 사전계획 하에서의 성과 달성 정도와 생산성 등이 중요해진다. 생산성, 효율성, 합리성 등의 가치를 중시한다. 즉, 주어진 과업의 효율적인 수행과 합리적 목표달성을 강조하는 문화이다.

④ 위계지향 문화(hierarchical culture)

내부조직의 통합과 안정성/현상유지를 지향하는 문화로, 이 문화 유형은 안정적인 기반 위에서 조직 내부의 효율성을 추구하고자 하는 것이다. 따라서 분명한 위계질서 및 명령계통, 그리고 기존의 절차와 규칙을 중시한다. 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 중심 가치가 되면서, 리더도 안정지향의 관리자, 조정자로서의 역할이 중요해진다. 또한 이러한 문화 유형 하에서는 무리없는 조직 운영을 위한 통제와 예측성, 그리고 조직 내부 효율성의 증진이 가장 중요한 조직효과성의 기준이 된다.

본 연구에서는 네 가지 조직문화 유형을 측정하기 위하여 퀴(Quinn, 1988)과 서인덕(1986)³⁴⁾, 박상언·김영조(1995)³⁵⁾ 등에 제시된 설문문항들을 활용하였으며, 사전조사 과정에서 문항의 일부를 수정하였다. 네가지 조직문화 유형에 대해 리커트형 5점 척도를 활용하여 각각 6개의 문항으로 측정하였는데, 요인분석을 실시하여 네 가지 문화유형의 구성개념타당성을 확인하였다.

3.1.2. 지식경영 평가요인과 성과측정

본 논문에서는 지식경영 프레임워크와 지식경영 평가 측정에 관한 선행연구를 바탕으로 지식경영의 평가 요인을 크게 4가지로 분류하였다. 첫째는 지식경영전략, 둘째는 지식 근로자, 셋째는 지식프로세스, 넷째는 지식관리시스템이다.

1) 지식경영전략

한센(Morten T. Hansen), 노리아(Nitin Nohria), 티어니(Thomas Tierney)³⁶⁾는 컨설팅 회사들은 지식경영을 위해 똑같은 방법을 사용하지 않으며, 지식의 재사용전략(codification strategy)과 대면 지식공유전략(personalization strategy)의 두 가지 아주 다른 전략을 사용한다고 제시하였다. 어떤 회사에서는 지식경영을 위해 주로 컴퓨터를 활용하며 지식은 조심스럽게 체계화되고 DB에 저장되어 회사내 어느 누구든지 쉽게 찾아 활용할 수 있게 된다. 이 같은 접근을 '지식의 재사용 전략(codification strategy)'으로 정의한다. 또 다른 회사들은 지식을 만들어낸 사람과 결부시켜 직접 그 사람과 접촉해 공유하도록 한다. 이런 회사에서 컴퓨터는 사람들이 지식을 저장하기 위해서가 아니라 주고받는데 사용된다. 이를 '대면 지식공유 전략(personalization strategy)'이라고 정의하였다. 둘 중에서 어떤 전략을 사용하는가는 아무렇게나 결정되는 것이 아니라 그 회사가 어떤 식으로 내부고객과 외부고객을 대

34) 서인덕. 1986. 한국기업의 조직문화 유형과 조직특성간의 관련성 연구. 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.

35) 박상언·김영조. 1995. 조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구: 한국기업에 대한 경쟁가치모형의 경험적 검증. [경영학연구] 24(3): pp. 213-237.

36) Morten Hansen & Nitin Nohria & Thomas Tierney(1999), What's Your Strategy for Managing Knowledge, Harvard Business Review March-April 1999.

하고 사업을 하는가에 달려 있으며 전략을 잘못 사용하거나 동시에 두 가지 전략을 다 사용함으로써 아예 사업 자체를 망쳐버릴 수도 있다고 말하였다.

지식의 재사용전략(codification strategy)은 지식이 '문서중심(people to documents)'으로 체계화된다. 다시 말해 지식은 사람한테서 추출되어 지식저장소에 저장되고 개별화되고 여러 가지 목적으로 재사용 된다. 이러한 접근은 지식을 만들어낸 사람과 직접 접촉하지 않고도 체계화된 지식을 찾을 수 있게 한다. 이 같은 방법을 통해 지식을 재사용하면서 사업이 성장할 수 있게 된다.

반면, 대면 지식공유전략(personalization strategy)은 DB에 있는 지식이 아니라 대화를 더 중요시 한다. 체계화되지 않거나 될 수 없는 지식은 브레인스토밍 세션과 일대일 면담에서 다루어진다. 해결해야 하는 문제는 요모조모 다룸으로써 더 심오한 결론에 이르게 된다. 대면 지식공유 전략을 사용하는 회사들은 전자문서시스템을 구축하고 있는데, 그 목적은 단순히 지식을 제공하는데 있지 않고 지식근로자가 관련 문서를 본 후에 특정 주제에 관해 누가 작업했는지를 파악해 직접 접촉한다. 예를 들어, 매킨지는 여러 가지 방식으로 네트워크를 형성한다. 직무를 이동시키거나, 컨설턴트들이 동료들의 질문에 대해 빨리 전화응답을 하게 하고, 전문가 목록을 만들고, 프로젝트팀을 도와주는 '자문 위원들(consulting directors)'을 활용한다. 위의 두 가지 전략의 특징을 요약하면 다음의 표와 같다.

CODIFICATION(지식재사용전략) 코드화(성문화)된 지식을 재사용함으로써 고품질의 신뢰할 수 있는 빠른 정보시스템을 제공	경쟁 전략	PERSONALIZATION(대면지식공유전략) 개인적 전문지식의 공유를 통해 전략적 차원의 문제에 대한 장의적이며 분석적인 조언 및 건설됨을 제공
REUSE ECONOMICS(재사용 경제학) 지식자산에 한번 투자한 후 그것을 여러번 재사용. 대규모의 총수익에 초점.	경제 모델	EXPERT ECONOMICS(전문가 경제학) 특정 문제에 대해 우수한 고객맞춤 서비스를 제공하여 높은 요금을 받음. 높은 이익 마진에 초점.
PEOPLE-TO-DOCUMENTS (문서중심) 지식의 성문화, 저장, 확산, 그리고 재사용을 위한 전자적 문서 시스템을 구축	지식 경영 전략	PERSON-TO-PERSON(사람중심) 암묵적 지식의 공유가 가능한 대면적 네트워크 구축.
IT에 대한 대규모 투자. 체계화되고 성문화된 지식의 재사용이 중요한 목표.	정보 기술	IT에 적절한 수준의 투자. 암묵적 지식의 공유 및 구성원간 대화의 활성화가 중요한 목적.
지식을 재사용하고 문제해결에 적합한 사람을 채용. 컴퓨터를 이용한 원격 교육 위주의 집단적 훈련에 초점. 문서 DB를 사용하고 공헌한 사람에게 포상.	인적 자원	창의적 문제해결에 적합한 인재 채용 일대일 교육을 통해 훈련. 다른 사람과 지식을 직접적으로 공유한 사람들에게 포상.
Andersen Consulting, Ernst&Young	사례	Mckinsey&Comapny, Bain&Comapny

[표 3] 지식경영전략의 특징

자료출처: Morten Hansen & Nitin Nohria & Thomas Tierney(1999), What's Your Strategy for Managing Knowledge, Harvard Business Review March-April 1999.

2) 지식근로자

21세기는 세계화 디지털화를 핵심 축으로 한 지식경제의 시대다. 과거에는 자본 노동 토지라는 유형자원이 기업의 경쟁력을 좌우했지만 지금은 지식 정보 문화의 무형자원이 그 자

리를 대신하고 있다. 지식과 정보를 활용해 높은 부가가치를 창출할 수 있는 지식근로자의 양성과 확보가 바로 기업의 지식경영실천을 위한 관건이 되고 있는 것이다.

피터 드러커(2001)³⁷⁾는 미래 사회를 이끌 주역으로 '지식 근로자'를 지목한다. 지식 근로자는 기존의 지식을 활용해 새로운 지식을 만들고 자율적 판단하고 행동하는 사람들을 폭넓게 이른다. 따라서 경영자들은 이런 지식 근로자들을 하부 조직 혹은 종속물로 여기는 것이 아니라 경영의 동료로 받아들이고 인정해야 한다고 말한다.

그렇다면 지식근로자가 되기 위해 무엇을 해야 할까? 미국 제조업자협의회(NAM)가 제시하는 지식근로자의 필요조건 5가지는 다음과 같다.

첫째, 컴퓨터와 친구가 되어야 한다.

둘째, 개선과 새로운 기량개발에 대한 의지가 필요하다.

셋째, '어떻게' 해야 되는가 뿐만 아니라 '왜' 해야 하는지도 알아야 한다.

넷째, 강력한 대인관계 능력이 필요하다.

다섯째, 기업가정신을 가져야 한다.

이런 조건의 의미는 명확하다. 첫째와 넷째 조건은 지식의 원천인 정보를 얻고, 이를 이용해 지식을 익히는 데 중요한 자질이다. 이미 컴퓨터는 현대인에게 정보를 획득하는 가장 주요한 원천이 됐다. 정보를 가공하고 해석하는 데 있어서도 없어서는 안되는 도구이다. 대인관계가 좋으면 다른 사람과 지식을 공유하기 쉽다. 이는 단순히 다른 사람이 지니고 있는 지식을 획득하는 데 도움이 될 뿐만 아니라, 지식의 결합을 통해 전혀 새로운 지식을 만들어내는 바탕이 될 수 있다.

둘째 조건은 지식근로자의 가장 핵심적인 조건이다. 아무리 뛰어난 지식을 갖고 있다고 하더라도 이를 기업경쟁력 제고나 부가가치 증대를 위해 사용하지 않는다면 지식근로자라고 할 수 없다. 또한 끊임없이 변화하는 경제환경에 적응하기 위해서는 지속적으로 새로운 지식과 기능을 익히려는 노력이 필요하다. 지식근로자가 되기 위해서는 평생을 공부해야 한다는 것을 의미한다.

셋째와 다섯째 조건은 지식근로자란 스스로 주체가 되어야 한다는 점을 일깨운다. 지식근로자란 누가 시켜서 지식을 익히고 이를 활용해 부가가치를 증대시키는 것이 아니다. 스스로가 주인이 되어 자신이 하고 있는 일의 의미를 파악하면서 이를 추진하는 노동자인 것이다.

이러한 의미에서 본 논문에서는 지식근로자의 개인적 특성과 조직적 특성을 구분하여 지식근로자의 창의성, 정보처리능력, 지식의 적절한 사용, 업무 숙련도, 대인관계능력, 기업가정신의 개인적 특성과 지식근로자의 지식 공헌 가능성, 다른 부서나 팀과의 협업 가능성 등 조직적 특성을 측정한다.

3) 지식 프로세스

지식활동의 기본적인 프로세스는 지식경영의 정의를 통해 알 수 있듯이 최초로 지식을 창출하는 것에서부터 그렇게 창출된 지식을 다른 조직 구성원과 공유하며 조직 내에 저장하고 다시 재사용할 수 있도록 하는 일련의 과정으로 구성되어 있다.

① 지식의 창출

지식창출은 개인이 정보나 환경과 상호작용을 하며 새로운 지식을 개발해 나가는 활동이

37) 매일경제신문사 (2001), 지식사회의 미래(The Knowledge Advantage), 매일경제신문사

다. 지식은 그 특성상 지식창출의 명확한 경로를 밝혀낼 수 없는 한계를 지니고 있다. 그렇기 때문에 단순하고 보편적인 방법을 통해 지식을 창출할 수 있는 가능성을 높이는 것이 지식의 창출 과정에서 가장 중요한 성공 요건이 된다. 그리고 이러한 방법은 지식을 그 목적에 따라 정확히 분류하고 가공하는 것으로부터 시작된다.

일반적으로 기업이 가지고 있는 지식은 그 형태에 따라 암묵지와 명시지로 나눌 수 있다. 이러한 분류는 폴라니(M.Polanyi, 1975)에 의해 처음 제시되었으며 지식경영을 대중의 주요 관심사로 만든 노나카 이쿠지로(Nonaka Ikujiro, 1996) 교수에 의해 새롭게 재탄생 되었다.

지식의 창출은 지식원천으로부터 재발견된 개인과 기업이 가지고 있는 암묵적 지식 혹은 비체계적 지식을 구체적인 관리와 활용이 가능한 명시적이고 체계적인 지식으로 변환하는 과정을 말한다. 이러한 과정은 조직 구성원 개인의 능력뿐만 아니라 그러한 능력을 극대화할 수 있는 기업의 노력이 반드시 필요하다.

기업의 지식창출을 위한 연구와 개발(Davenport et al 1998)은 R&D 부서 지원, 교육훈련 기회제공, 기업의 도서관을 활용하는 것이며 R&D 활동은 단기적인 수익보다는 미래를 위한 명시적 지식의 창출 활동이라고 할 수 있다. 또한 더 많고, 더 창의적인 지식창출을 위해서 Deadline의 제한을 벗어난 자율성이 필요하다.

② 지식의 공유

지식공유를 위해서 기업은 첫째로 조직구성원 간의 신뢰를 구축해야 한다. 신뢰의 부족은 지식공유에 대한 동기를 약화시키는 가장 큰 요인이 된다. 둘째로 지식공유가 업무 외적의 부차적인 일이 아닌, 업무 그 자체가 될 수 있도록 배려해야 한다. 많은 사람들이 지식공유를 위한 시간을 쓸 만큼 한가롭지 않다고 생각한다. 이러한 기업의 역할은 지식창출을 위한 역할에서도 그대로 적용되어야 한다. 셋째로 기업은 조직 구성원들이 지식을 공유할 수 있는 능력을 키울 수 있는 적절한 교육의 기회를 제공해야 한다. 넷째는 지식공유가 반드시 보상을 받기 위한 행위가 아니며 특별한 능력을 가진 사람의 것이라는 고정관념을 없앨 수 있도록 해야 한다. 이는 조직 구성원들로 하여금 지식의 공유는 '자신을 스스로 향상시키는 계기가 되며, 누구나 참여할 수 있다'는 점을 인식시킴으로써 가능하다.

③ 지식의 저장, 축적

정보기술의 발전과 함께 지식을 저장하고 활용할 수 있는 다양한 도구들이 선보이고 있으며 그 성능에 있어서도 이전에는 불가능해 보이던 수준의 업무까지 가능하게 되었다. 이러한 지식의 저장은 지식경영에서 소극적 의미의 지식관리시스템(Knowledge Management System)을 통해 가능하다. 지식관리시스템은 이전의 데이터베이스 시스템과 달리 특정 목적과 단일화된 인터페이스를 제공하는 것이 아닌 이전의 경영지원 시스템을 통합하며, 각 개인 수준에서 필요로 하는 지식을 개인화(personalized) 할 수 있는 지능적 인터페이스를 제공해야 한다. 또한 지식의 저장을 지원하기 위한 일정수준 이상의 전문가 집단으로 하여금 지식을 평가하여 분류할 수 있도록 하고 진부화 된 지식을 적시에 제거하여 항상 가치 있는 지식만이 지식저장소에 남아 있도록 해야 한다.

그리고 무엇보다도 이렇게 형성된 지식베이스에 조직 구성원 누구나 손쉽게 접근하고 활용할 수 있도록 해야 한다.

④ 지식의 활용

아무리 가치 있는 지식이라도 사용하지 않고, 새롭게 가치를 부여하지 않으면 쉽게 진부

화 되고 만다. 또한 지식은 사용할수록 그 가치가 증폭되는 특성을 지니고 있으므로 조직 구성원들의 지식 사용을 적극 권장하고 지원해야 한다.

실질적으로 지식의 사용을 통해 기업은 향상된 서비스 혹은 제품을 얻을 수 있다는 점에서 지식활동의 마지막 단계라 생각할 수 있으나 지식활동은 한 번에 그치는 것이 아닌 기업이 존재하는 동안 계속되는 영속적 활동이므로 지식의 재활용 혹은 재창출이라는 의미로 받아들일 수 있다. 즉 지식의 사용은 경제적 소모의 의미가 아닌 경제적 가치 창출의 의미를 가지게 된다.

이러한 지식 활용은 지식 목록을 구성하거나 지식사용 정도의 측정과 재창출 정도를 측정하여 인사고과의 자료로 사용하고 보상함으로써 활성화할 수 있다.

4) 지식관리시스템

지식관리시스템이란 기업내외의 지식자산의 가치를 증대시키기 위하여 통합적으로 지식 관리 프로세스를 지원하는 시스템이다.(Van Heijst, Van Der Spek & Kruizinga, 1997)³⁸⁾ Davenport(1996) 등은 정보기술을 활용하여 조직 지식의 확보방안에 대한 연구를 하였으며 Sviokla(1996)³⁹⁾와 Ruggles(1998)는 정보기술을 이용하여 지식을 공유하는 방안에 대한 연구를 발표하였다. 본 논문에서는 기업문화의 영향을 받는 지식관리시스템을 조직구성원의 지식자산에 대한 자세, 조직의 지식 평가-보상 체계, 지식 교육 및 훈련 지원 등 조직차원의 인프라와 통신 네트워크, 하드웨어, 각종 소프트웨어 및 도구의 다양성 등 정보기술 차원의 인프라로 구분하였다.

5) 지식경영성과

최근 지식경영의 성과에 대한 측정지표 개발에 컨설팅회사를 중심으로 활발히 추진되고 있다. 부를 창출하는 원천이 유형자산에서 지식자산으로 변화하면서 기업들은 지식이 어떻게 재무적인 가치로 변화하는지 그 과정을 파악하고 촉진할 필요성을 느끼고 있는 것이다. 이러한 측면에서 BSC는 기업의 가치를 단순히 재무적인 관점에서 평가하는 것이 아니라 재무, 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 네가지 관점에서 미래의 성장가능성까지 객관적인 수치로 파악하는 하나의 방법이라 할 수 있다. 김효근 교수는 "지표항목과 중요도, 항목간의 상관관계분석을 통해 BSC를 핵심성과지표로 활용할 수 있을 것"이라고 말했다.⁴⁰⁾

이에 본 논문에서는 지식경영의 성과를 지식경영으로 인한 경쟁력 향상, 업무 프로세스의 개선, 의사결정능력의 증대, 고객만족경영의 실현 등과 재무적 성과를 보여줄 시장가치중대요인으로 측정 할 수 있다.

위에서 지식경영을 평가하기 위한 요인들을 살펴보았으며 [표 4]는 이들 평가 요인을 요약하여 보여주고 있다.

38) Van Heijst, Van Der Spek, r., Kruizinga, E.(1997), Corporate Memories as a tool for Knowledge Management, Expert System with Application, vol 13, no.1, pp 41-54

39) Sviokla, J.(1996), knowledge Workers and Radically New Technology, Sloan Management Review, Vol. 37, pp25-39

40) 매일경제, [지식경영 학술심포지엄] 지식자산 어떻게 측정할까, [산업/기업, 기획/연재] 2001년 12월 03일(월)

[표 4] 지식경영평가요인

평가요인	구분	측정문항	참고 문헌
지식경영 전략	지식 재사용전략 (Codification)	지식 성문화 중심 시스템 구축, 지적 자산의 재사용 정도, DB사용에 대한 보상	Morten Hansen & Nitin Nohria & Thomas Tierney (1999)
	지식대면전략 (Personalization)	지식 대면 중심의 네트워크 형성, 압축지 지식의 공유, 창의적 인재 선호, 타일과 지식공유에 대한 보상	
지식 근로자	개인적 특성	지식근로자의 창의성, 신속한 정보처리, 지식의 적절한 사용, 업무숙련도, 대인관계능력, 기업가 정신	이순철(2000) Peter F. Drucker(2001)
	조직적 특성	지식 공헌 가능성, 협업 가능성, CKO존재여부, 지식 공동체 활성화 정도	
지식 프로세스	지식 창출	지식의 목적에 따른 분류 체계화, R&D부서의 지원, 교육훈련 기회제공, 기업의 도서관 여부, 자율성	M. Polanyi(1975), Nonaka Ikujiro(1996) Davenport et al(1998)
	지식 공유	조직구성원간 신뢰, 공유 필요성 인식, 보상 및 인정 시스템, 실수에 대한 관용, 시스템의 사용 용이성	
	지식 저장, 축적	전문가 집단의 지식평가, 지식의 신뢰성, 인터페이스의 사용 용이성	
	지식 활용	지식목록 구성, 지식 사용의 측정	
지식관리 시스템	조직차원의 인프라	조직구성원의 지식자산에 대한 자세, 조직 지식 평가-보상체계, 지식 교육 및 훈련 지원정도	Davenport(1996) Van Heijst, Van Der Spek & Kruizinga,(1997) Ruggles(1998)
	정보기술차원의 인프라	통신 네트워크의 활용정도, 각종 소프트웨어 및 도구의 개발 및 활용	
지식경영 성과	경쟁력의 향상, 업무 효율 증대, 의사결정능력 증대, 고객만족경영실현, 시장가치증대,		김효근, 권희영(1999) 김상수, 박상언(2000)

3.2. 연구 모형

본 연구에서는 기업 문화의 유형이 지식경영 평가요소에 어떠한 영향을 미치고 더 나아가 지식경영 성과에는 어떠한 기업문화유형이 적절한가를 측정하기 위한 연구모형을 아래 <그림 2>에서 제시하고 있다.

<그림 2>

