

# 지식경영 전략 및 구조적 자본이 조직성과에 미치는 영향

## The Effects of Knowledge Management Strategy and Structural Capital on Organizational Performance

이 종 건\* 중앙대학교 경영학부 교수 (jkeonlee@cau.ac.kr)  
임 형 곤 한국산업기술진흥원 (golim2@kiat.or.kr)

### ABSTRACT

This study examined the effects of knowledge management strategy and structural capital on organizational performance. Structured capital was classified into three dimensions: organizational culture, knowledge process, and information technology. Data were collected from 251 employees in a public institution. Results indicated that organizational knowledge-based strategy was positively related to employees' job satisfaction, and that information technology-based strategy was positively related to customers' satisfaction and institutional image. Results also indicated that organizational culture and knowledge process were positively related to customers' satisfaction, employees' job satisfaction, and institutional image, whereas informational technology was negatively related to customers' satisfaction and institutional image. Finally, the theoretical and practical implications of the results were discussed.

*Keywords: Knowledge Management, Structural Capital, Organizational Performance*

### 1. 서론

지식기반의 자원들은 기업의 경쟁우위를 유지하는데 있어서 핵심적 자원으로서 제시되고 있으며(Ting & Lean, 2009), 지식산출은 가치창출과정의 일부로서 여겨져 왔다(Pulic, 2008). 기업자원을 바라보는 새로운 관점을 만들어내는 이러한 변화는 가치 창출에 있어서 결정적이다(Edvinsson, 1997; Sveiby, 1997). 지적 자본의 중요성에 대한 인식이 더 커지면서, 연구자들은 기업들의 경영성과에 대한 지적 자본의 영향에 대하여 관심을 갖고 있다. 지적 자본에 대한 관심과 중요성은 정보 또는 지식 시대의 진행과 함께

커지고 있다. 경쟁적 지식-집중의 그리고 빠르게 변화하는 경영환경에 있어서, 더 많은 기업들은 지식에 기초한 가치를 창출하고 있다. 초기 학자들은 지적 자본이 기업들의 생존 및 경쟁적 성공에 필수적이라는 것을 입증해 왔다(Riahi-Belkaoui, 2003; Wang & Chang, 2005).

효과적인 지식경영은 조직들이 성공적으로 경쟁하는데 있어서 결정적이라는 인용이 크게 증가하고 있다(Chiravuri, Azareth, & Ramamurthy, 2011). 현대사회에서 기업들의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 주요 경영자원이 바로 지식임을 깨달고 기업들은 지속적인 경쟁 우위를 획득하기 위해 지식경영을 도입하기 시작하였다. 지식의 문제는 민간 기업에서 뿐만 아니라 공공기관에서도 중요한 자원으로 부각되고 있는 것이

\* 교신저자  
논문접수일: 2011년 11월 2일; 게재확정일: 2011년 12월 23일

최근의 현실이다. 지구촌 글로벌시대를 맞아 지식을 통한 경쟁이 나날이 심화되면서 지식이 취약한 국가는 경쟁력을 상실해 가고 있다. 특히 국가경쟁에 있어서 핵심지식의 확보는 현재 커다란 과제로 부각되고 있다.

공공부문의 지식경영은 개념적인 관심은 높인데 비해서 그 실천적 노력은 미약하다. 이러한 상황에서 공공기관에서는 자신이 가지고 있는 고급지식을 관리하고 자신의 지식수준을 업그레이드할 필요성이 대두되고 있다. 즉, 국가경쟁력의 원동력이 지식으로 바뀌는 상황에서 공공기관에서는 지식경영의 중요성을 인식하는 차원에서 한 단계 더 나아가 지식을 적극적으로 창출, 축적, 활용하고자 하는 체계적이고도 지속적인 노력이 뒤따라야 한다.

그러나 현실적으로 공공기관들은 지식경영의 중요성을 인정하면서도 지식경영시스템에 쉽게 적응하지 못하는 것이다. 다시 말해서 지식경영의 이론적 중요성은 인정하지만, 가시적인 효과가 즉시 표출되지 않은 지식경영을 어떤 방식으로 도입하고 정착시킬지에 대해 전체적인 방향설정을 못하고 있다. 대부분의 공공기관들은 지식경영의 운영방식과 효과에 대해 완전히 인식하지 못하고 있으며, 지식을 활용하려는 조직구성원들의 노력에 대해서는 역시 적극적으로 동기가 부여되고 있지 못하는 실정이다. 따라서 지식경영을 성공적으로 도입·추진하여 가시적인 경영성과를 창출하기 위해서는 지식경영의 핵심요인인 지식 자원을 분석하여 효과적으로 관리하고 활용해야 한다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 조직의 지식경영이 조직성과에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 다양한 지식경영의 관점 가운데, 본 연구는 공공기관을 대상으로 지식경영 전략의 유형과 구조적 자본이 조직성과에 미치는 영향을 살펴본다. 본 연구는 지식경영 전략을 조직지식-중심 전략과 정보기술-중심 전략으로 구분하여 이들이 조직성과에 미치는 영향을 살펴본다. 본 연구는 또한 구조적 자본을 조직문화, 지식프로세스, 정보기술로 구분하여 이들이 조직성과에 미치는 영향을 살펴본다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 1. 지식경영 전략

시장에서의 경쟁수준의 증가, 인적자원과 관련된 높은 비용, 종업원 유동성의 증가, 자질을 갖춘 지식 노동자의 부족과 더불어, 조직들은 지식의 효과적인 사용 즉 ‘지식경영’에 더 많은 관심을 적극적으로 추진해 왔다(Janz & Prasarnphanich, 2003). 지식경영은 “새로운 지식을 창조하고, 이를 전 조직으로 확산시키며, 이를 다시 상품, 서비스, 시스템으로 형상화시키는 것을 말한다(Nonaka & Konno, 1998).

본 연구는 지식경영 전략을 조직지식-중심 전략과 정보기술-중심 전략으로 구분한다. 먼저, 조직지식-중심 전략을 사용하는 기업은 정보기술의 활용도는 낮지만 조직지식에 대한 활용도가 높은 기업으로 조직내부의 지식을 체계화하여 조직지식의 중요성을 강조한다(이건창, 권순재, 2001). 이러한 기업의 특징은 조직 내의 개인지식을 극대화하여 조직지식으로 발전시켜 신제품의 개발, 전략수립, 프로세스의 혁신, 고객대응계획 등의 일련의 경영혁신을 통한 창조적인 지식창출을 목적으로 하는 데에 있다. 이러한 유형의 기업에는 개인의 자유로운 의견제안과 아이디어를 긍정적으로 수용할 수 있는 전사적인 분위기가 갖추어져 있다.

주로 제조업체가 조직지식-중심 전략을 사용하는 데, 업체의 특성상 사람을 통해서 지식이 이전되고, 지식의 공유를 꺼리는 보수적 성향 때문이다. 예를 들면, 대우인터내셔널은 핵심지식이 해외자원개발 등의 해외영업망이라는 점에 착안하여 핵심지식을 가지고 있는 개인과 팀관리를 철저하게 하였다(이건창, 2010). 이를 위하여 대우인터내셔널은 지식경영시스템을 개발하여 경영전략에 적용하였다.

다음으로, 정보기술-중심 전략을 사용하는 기업에서는 개인지식을 데이터베이스화하고, 이를 인터넷이나 인트라넷 등의 정보기술을 활용하여 조직지식으로 공유하는 형태로 지식경영이 이루어진다(이건창, 권

순재, 2001). 이러한 유형의 기업에서는 조직지식에 의존하기 보다는 주로 정보기술에 의존하여 지식경영이 이뤄지는 경향이 있다. 네트워크를 이용하여 업무 자료를 송수신하는 유통 및 금융업종의 기업들이 정보기술-중심 전략을 주로 사용한다.

## 2. 구조적 자본

구조적 자본은 조직에 존재하는 모든 것이며 인적 자본(사람)을 지원한다(Bhartesh & Bandyopadhyay, 2005). 지원하는 토대로서의 이러한 자본은 인적 자본의 임무수행을 가능하게 한다. 구조적 자본은 조직의 소유 하에 있으며, 심지어 종업원이 이직할 경우에도 존재한다(Stewart, 1997). 구조적 자본은 건물, 하드웨어, 소프트웨어, 프로세스, 특허, 조직 이미지, 조직, 특허 데이터 등을 포함한다(Ahmadi, Habibi, & Khodamoradi, 2011).

구조적 자본은 조직의 프로세스와 인프라에 축적된 노하우, 경쟁우위를 갖게 하는 가질 수 있게 하는 경쟁력을 의미한다. 조직은 구성원들이 창출한 지식을 공유하기 쉽도록 구조적 자본을 구축한다. 이를 위하여 조직은 주도권을 갖고 구성원들이 창출한 지식을 조직지식으로 전환하는 체계적인 노력을 수행한다(이순철, 1999).

조직원이 창출한 지식을 조직의 지식으로 확대하기 위해서는 이미 조직 어딘가에 존재하는 지식을 획득하는 것이 쉬워야 한다. 이를 통하여 지식의 공유, 지식의 저장, 지식의 성장, 생산성의 증대가 가능해진다. Edvinsson et al.(1997)은 구조적 자본을 기업의 조직적 차원에서 생성되는 무형자산으로 특허권, 데이터베이스, 업무 매뉴얼, 조직구조 등이라고 제시하였다. 본 연구에서는 구조적 자본 변수로서 조직문화, 지식프로세스, 정보기술을 사용하였다.

### 2.1 조직문화

지식경영과 관련된 논문들에 있어 가장 많이 지적되는 부분 중 하나가 지식경영 문화의 형성이다. 문

화는 조직에 있어서 매우 중요하다. 조직문화는 지적 자본의 성공적인 사용에 효과가 있다(Lynn, 1999). 조직문화는 조직의 사회화와 학습의 수준을 형성하게 한다(Cooke & Rousseau, 1988). 문화는 조직구성원들의 커뮤니케이션 스킬, 의사결정 과정에 영향을 미치며 신뢰성에 영향을 미친다(Kowalczyk & Pawlish, 2002).

### 2.2 지식프로세스

지식경영에서 프로세스와 관련해서 제도, 의사소통, 자원관리 특히 지식경영과 관련된 평가, 보상에 대한 연구들이 진행되었다. Szulanski(1996)는 조직 내 최선의 관행의 전이의 중요성을 설명하고 내부 지식의 전이 장애요소를 밝혔으며, Cliffe(1998)는 지식경영의 중요요소로 조직구조의 역할을 설명하고 조직안의 네트워크의 중요성을 설명했다. Schein(1996)은 조직학습을 방해하는 요인을 조직의 계층 간 의사소통의 차이로 규명하고 직원간의 상호작용의 중요성을 강조하였다. 지식경영과 관련하여 평가·보상의 문제도 중요하게 여겨진다.

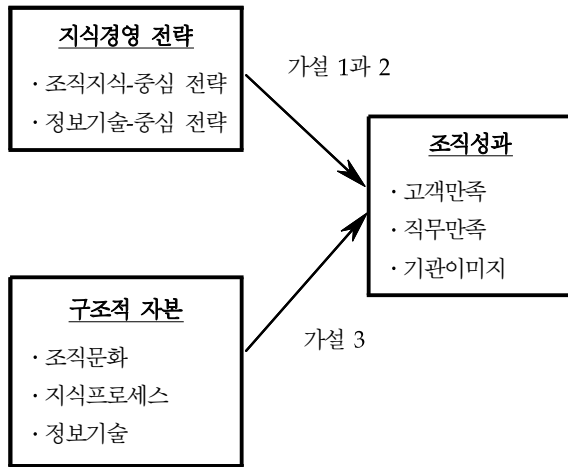
### 2.3 정보기술

정보기술의 발전은 새로운 경영기법과 결합하여 기업의 중요한 혁신 도구를 제공하고 있다. 이러한 의미에서 지식경영에서 정보기술은 지식근로자들의 지식을 획득, 창조, 축적, 활용하는 지식 사이클 모형에서 매우 중요한 역할을 하게 된다. Vian & Johansen(1983)은 개인 간 상호작용에 있어 정보기술의 효과와 방법을 설명하면서 정보기술의 도구들이 지식의 공유와 구성원들 간 신뢰성, 협력성을 높이는 데 기여한다는 사실을 제시하였다.

## 3. 연구모형 및 가설설정

본 연구는 공공기관의 지식경영 전략 및 구조적 자본이 경영성과에 미치는 영향에 대하여 살펴보고자 한다. 이를 위하여 본 연구에서는 지식경영 전략 유

형을 조직지식-중심 전략과 정보기술-중심 전략으로 구분하였고, 구조적 자본은 조직문화, 지식프로세스, 정보기술로 구분하였으며, 경영성과는 고객만족, 직무만족, 기관이미지로 구분하였다. 그리하여 본 연구는 [그림 1]과 같이 연구모형을 구성하였다.



(그림 1) 연구모형

### 3.1 지식경영 전략과 조직성과

조직성과는 경영전략에 의해 설정된 목표에 얼마나 일치하는가에 따라 평가된다. 즉 전략이 변함에 따라 전략을 지원할 수 있도록 상황에 적응하는 측정치가 선정되어야 하기 때문에 성과측정에 있어서도 전략목표와 일치하는 성과가 측정된다. 경영성과를 측정하기 위해서는 측정개념이 경쟁변수에 집중되어야 하며, 이들 경쟁변수 중에서 전략적으로 선정된 주요변수를 우선적으로 향상시키는 것이 다른 변수들을 향상시킬 수 있기 때문에 어떤 성과측정치가 강조되어야 하는 가는 경영전략에 따라 달라진다.

지식경영의 전략 유형에 따라 경영성과가 어떠한 영향을 받고 있는가를 살펴보는 것은 전략적 목표와 경영성과가 적합되어 있는가를 파악하기 위한 중요한 방법이다. 박성섭(2001)은 조직지식-중심 전략은 고객만족도에는 영향이 없는 반면에, 종업원들의 직무만족에 정(+의 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 한편으로, 정보기술-중심 전략은 종업원들의 직

무만족에 대하여 유의적인 영향이 없는 것으로 나타난 반면 고객만족도를 높이는 것으로 밝혀졌다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 조직지식-중심 전략과 정보기술-중심 전략이 각각 조직성과에 대하여 긍정적 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 1: 조직지식-중심 전략은 조직성과에 대하여 정(+의 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 정보기술-중심 전략은 조직성과에 대하여 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 3.2 구조적 자본과 조직성과

구조적 자본은 조직성과에 긍정적 영향을 미친다. Nevis et al.(1995)은 인적 자본 즉 전문가 집단을 통하여 지식을 전파하고, 창조, 활용하여 경영성과를 창출하거나 생성된 지식을 조직원들이 함께 공유하고 재활용의 극대화를 도모할 수 있도록 데이터베이스나 문서로 기록한 구조적 자본을 통하여 경영성과를 창출한다고 제시하였다. 조운형, 최우재(2011)는 학습공유 시스템이 잘 구축될수록 조직의 지식창출이 잘 된다는 연구결과를 제시하였다.

구조적 자본은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인이다(Stewart, 1997). 본 연구는 구조적 자본의 활용정도를 나타내는 변수로서 조직문화, 프로세스, 정보기술을 사용하였다. 첫째, 조직문화는 효과적인 지식경영과 조직학습에 가장 중요한 입력요인으로서 여겨져 왔다. 왜냐하면, 조직문화는 학습(지식창출)뿐만 아니라 지식공유를 격려하거나 방해할 수 있는 가치관, 신념, 작업시스템을 결정하기 때문이다 (Alavi & Leidner, 2001). 강민형(2011)은 보상이 지식 이전 제공자에게 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였다. 이와 같이 조직문화는 개인, 팀, 조직 학습에 중요한 영향을 미치며(Gold et al., 2001), 결과적으로는 조직성과에 영향을 미치게 된다.

둘째, 기업에서 실제로 지식경영을 운영할 때 나타

날 수 있는 문제들을 다룬다는 측면에서 지식프로세스는 대단히 중요하다. 조직 내에 존재하는 다양한 지식관리 프로세스들이 조직적 차원에서 최대의 성과를 내기 위해서는 전사적으로 통합되어야 한다(Grant, 1996). 조직 내에서 습득된 지식은 프로세스와 맞물려 관리될 때 그 효과를 발휘할 수 있으며, 지식을 체계적으로 관리하기 위해서는 프로세스가 필요하다. 제품이나 서비스의 개발은 단순한 하나의 프로세스나 지식으로 이루어지는 것이 아니라 다양한 지식과 특정한 프로세스에 의하여 이루어진다(Brown, 1998). 이러한 지식프로세스가 올바르게 갖춰져 있을 때, 지식경영이 효과적으로 이루어질 수 있으며, 결과적으로 조직성과를 높일 수 있게 된다.

마지막으로, 정보기술은 효과적인 지식경영에 절대적인 요소이며 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요소이다. Radding(1998)은 지식 저장, 분배, 접근을 위해 다양한 종류의 정보기술이 필요함을 주장하였다. Jang & Lee(1998)는 정보기술이 지식경영을 위한 필수요소는 아니지만 지식경영을 효과적으로 도와주는 요인이라고 주장하였다. 최혁라 등(2011)은 정보기술의 집단효능감이 조직의 흡수능력에 긍정적 영향을 미치며, 강민구 등(2011)은 정보기술이 지식공유를 향상시킨다고 제시하였다.

구조적 자본과 조직성과 간의 관계를 살펴본 선행 연구는 많지 않다. 박성섭(2001)은 조직문화와 지식프로세스가 종업원들의 직무만족에 긍정적 영향을 미친다는 사실을 제시하였다. Janz & Prasarnphanich(2003)는 조직문화가 협조적 학습에 긍정적인 영향을 미치며, 이러한 협조적 학습의 증가가 종업원들의 작업만족을 높인다는 연구결과를 제시하였다.

이러한 논의에 기초하여, 본 연구는 구조적 자본이 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였으며, 다음과 같이 가설을 설정하였다.

**가설 3: 구조적 자본은 조직성과에 대하여 정 (+)의 영향을 미칠 것이다.**

### III. 연구방법

#### 1. 표본의 특성

본 연구는 자료수집을 위하여 공공기관에 근무하는 종업원들을 대상으로 2009년 11월 1일부터 11월 15일까지 약 2주간 실시하였다. 설문지는 우편, 이메일 및 직접방문을 통해 설문지를 배부하여 응답자가 설문지에 직접 기재하는 방법으로 작성하도록 하였으며, 총 290부를 배포하여 이 중 255부를 회수하였으며 회수율은 88%였다. 회수된 설문지 중에서 불성실한 응답 또는 누락된 항목이 많은 설문지를 4부를 제외한 251부가 자료 분석에 사용되었다.

표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 [표 1]과 같다. 성별로 보면, 남자 응답자가 전체의 74.1%(186명)를 차지하고 여성은 25.9%(65명)이다. 연령별로는 만 31-35세가 34.3%(86명)로서 가장 많으며, 만 26-30세가 28.3%(71명)으로 많았다. 학력별로는, 응답자의 42.3%(106명)가 석사이상으로서 구성원이 높은 학력을 가지고 있음을 보여준다. 근무연수는 5년 미만이 56.2%(141명)로서 과반수이상을 차지하며, 5-10년이 32.7%(82명)로서 그 다음으로 많았다.

[표 1] 표본의 특성

| 변수 | 구분      | 명   | %    |
|----|---------|-----|------|
| 성별 | 남       | 186 | 74.1 |
|    | 여       | 65  | 25.9 |
| 연령 | 만25세 미만 | 14  | 5.6  |
|    | 만26~30세 | 71  | 28.3 |
|    | 만31~35세 | 86  | 34.3 |
|    | 만36~40세 | 45  | 17.9 |
|    | 만41~45세 | 26  | 10.4 |
|    | 만46세 이상 | 9   | 3.6  |
| 학력 | 고졸      | 6   | 2.4  |
|    | 학사      | 139 | 55.4 |
|    | 석사      | 85  | 33.9 |
|    | 박사      | 21  | 8.4  |
| 직급 | 연구원     | 110 | 43.8 |
|    | 선임연구원   | 108 | 43.0 |

[표 1] 표본의 특성(계속)

|          |        |     |      |
|----------|--------|-----|------|
| 직급       | 책임연구원  | 25  | 10.0 |
|          | 수석연구원  | 8   | 3.2  |
| 근무<br>년수 | 1~5년   | 141 | 56.2 |
|          | 6~10년  | 82  | 32.7 |
|          | 11~15년 | 18  | 7.2  |
|          | 16~20년 | 8   | 3.2  |
|          | 20년 이상 | 2   | 0.8  |

## 2. 변수의 측정

본 논문에서는 공공기관의 지식경영 전략, 구조적 자본, 조직성과 그리고 개인특성인 인구통계학적 자료를 취득하기 위한 방법으로 설문지법을 채택하였다. 이를 측정하기 위해 Likert식 7점 척도법을 사용한 설문지를 배포하였다. 지식경영 전략은 이견창, 권순재(2001)와 박성섭(2001)의 문항을 토대로 공공기관에 부합하도록 수정하여 조직지식-중심 전략 10문항, 정보기술-중심 전략 11문항으로 각각 측정하였다.

구조적 자본은 박성섭(2001)이 사용한 측정문항을 사용하여 조직문화 5문항, 지식프로세스 5문항, 정보

기술 5문항씩을 각각 7점 척도로 측정하였다.

조직성과는 고객만족, 조직구성원의 직무만족, 기관이미지로 구분하여 측정하였다. 고객만족과 직무만족은 Kaplan & Norton(1993), Yi(1990), Narver & Slater(1990)가 사용한 문항을 사용하여 각각 7문항과 6문항으로 측정하였다. 기관이미지는 김성일(2003)이 사용한 5개의 문항을 이용하여 측정하였다. 인구통계학적 설문 문항은 성별, 연령, 학력, 직급, 직무분야, 근무기간 등 6개의 항목을 이용하여 측정을 하였다.

## 3. 신뢰성 및 타당성 분석

문항간의 신뢰성 분석을 실시하여 크론바하의  $\alpha$  값을 살펴보았다. 신뢰성 분석은 측정도구의 신뢰성을 확인하기 위한 분석방법으로서 가장 널리 사용되고 있으며, 크론바하의  $\alpha$  계수를 측정하여 신뢰성을 검증하였다. 또한, 본 연구에서는 설문지에 대한 타당성을 검증하기 위하여 요인분석을 실시하였다.

요인분석과정에서 공유치가 0.4이하로 낮은 문항은

[표 3] 지식경영 전략에 대한 요인 및 신뢰성 분석결과

| 설문내용  | 요인   |      |
|---|------|------|
|   | 1    | 2    |
| 조직지식-중심 전략  |      |      |
| 1. 기존의 지식보다 개선된 지식이 있는 경우 이를 효과적으로 활용한다.              | .837 | .156 |
| 2. 우리 기관은 업무내용이나 경영혁신의 노하우를 조직 내에 축적한다.               | .822 | .317 |
| 3. 우리 기관에서는 교육프로그램을 재활용하기 위해 항상 보관한다.                 | .774 | .206 |
| 4. 기존의 업무에 사용된 지식을 축적하여 다른 업무에 사용한다.                  | .754 | .290 |
| 5. 우리 기관의 사내교육은 이론과 경험이 겸비된 내용이 많다.                   | .752 | .368 |
| 6. 직무훈련, 관리활동, 제안제도를 통한 지식을 조직 내에 축적한다.               | .752 | .420 |
| 7. 직원이 퇴사해도 퇴사한 직원의 지식이 대부분 조직 내부에 남아 있다.             | .636 | .392 |
| 8. 경영자층은 조직의 핵심역량과 관련된 지식개발 축진을 위해 지원을 적극적으로 배분·활용한다. | .557 | .432 |
| 정보기술-중심 전략  |      |      |
| 1. 협업(공동작업)이 가능하도록 하드웨어와 소프트웨어를 지원하고 있다.              | .347 | .750 |
| 2. 원격지에서도 정보시스템에 입력되고 결정자에게 필요한 정보 제공 된다.             | .353 | .749 |
| 3. 축적된 정보를 효율적으로 사용하기 위해 지속적으로 갱신한다.                  | .402 | .737 |
| 4. 업무표준서, 산업통계표, 지침서 등이 데이터베이스화 되어 있다.                | .408 | .721 |
| 5. 우리 기관은 사내 정보시스템을 통해 정보가 공유된다.                      | .171 | .715 |
| 6. 지식획득을 위해 사내 데이터베이스를 활용할 수 있다.                      | .269 | .708 |
| 7. 우리 기관의 통신 시스템은 조직내부와 고객 및 공급자에게도 연결되어 있다.          | .355 | .691 |
| 8. 업무에 필요한 정보획득을 위해 사내 전자 게시판을 활용할 수 있다.              | .105 | .689 |
| 9. 우리 기관의 정보시스템은 외부지식 베이스와 연계되어 있다.                   | .356 | .647 |
| 크론바하의 $\alpha$ 계수                                     | .922 | .916 |

[표 4] 구조적 자본에 대한 요인 및 신뢰성 분석결과

| 설문내용                                  | 요인   |      |       |
|---------------------------------------|------|------|-------|
|                                       | 1    | 2    | 3     |
| 조직문화                                  |      |      |       |
| 1. 우리 기관에는 사내 정보원이 충분하다.              | .824 | .255 | .099  |
| 2. 우리 기관은 DB를 적절히 활용하고 있다.            | .817 | .120 | .163  |
| 3. 우리 기관에는 사내 전자게시판이 활성화 되어 있다.       | .810 | .131 | .190  |
| 4. 우리 기관의 교육프로그램은 활성화 되어 있다.          | .802 | .175 | .097  |
| 5. 우리 기관의 복리후생에 만족한다.                 | .801 | .130 | .190  |
| 지식프로세스                                |      |      |       |
| 1. 최고경영자는 팀 간 지식공유를 중요하게 생각한다.        | .103 | .774 | -.171 |
| 2. 나는 동료들과 아이디어 및 자원들을 공유한다.          | .276 | .698 | .331  |
| 3. 동료가 나에게 나의 지식을 요청할 때 쉽게 제공할 수 있다.  | .194 | .659 | .319  |
| 4. 동료들이 협력하기를 원한다면 기꺼이 받아들일 것이다.      | .105 | .609 | .428  |
| 5. 우리 기관은 팀 간의 협력이 잘되어 있는 편이다.        | .451 | .560 | .264  |
| 정보기술                                  |      |      |       |
| 1. 임직원들은 컴퓨터를 능숙하게 다루는 편이다.           | .159 | .075 | .792  |
| 2. 컴퓨터 작업을 할 경우 타인의 도움이 필요가 없다.       | .076 | .099 | .757  |
| 3. 우리 기관은 프레젠테이션 때 시청각 도구를 자주 사용한다.   | .343 | .158 | .647  |
| 4. 우리 기관은 전자 문서 및 결재를 사용할 수 있다.       | .486 | .158 | .555  |
| 5. 인터넷 검색엔진을 활용하여 원하는 정보를 쉽게 찾을 수 있다. | .056 | .370 | .552  |
| 크론바하의 $\alpha$ 계수                     | .877 | .790 | .786  |

제외하였다. 추출된 요인에 대한 문항 적재값은 0.4 이상인 문항을 요인분석에 포함하였다. 추출된 각 요인에 대한 신뢰성 검증을 위하여 크론바하의  $\alpha$  계수를 이용하여 분석하였으며 일반적으로 0.6이상이면 신뢰성이 높다고 볼 수 있다. 요인추출법으로 주성분법을 사용하였으며, 요인의 회전은 배리맥스 방식을 사용하여 실증분석을 하였다.

요인분석결과, 지식경영 전략은 조직지식-중심 전

[표 5] 고객만족에 대한 요인 및 신뢰성 분석결과

| 설문내용   | 적재값  |
|--|------|
| 1. 우리 기관 서비스에 대한 고객인식도는 타 기관에 비해 높다.         | .882 |
| 2. 우리 기관의 서비스 수준은 타 기관에 비해 높다.               | .854 |
| 3. 우리 기관의 의사결정에 고객이 참여하는 정도는 타 기관에 비해 높다.    | .832 |
| 4. 우리 기관 서비스에 대한 고객만족도는 타 기관에 비해 높다.         | .826 |
| 5. 우리 기관은 수시로 고객만족도를 조사하여 그 결과를 서비스에 반영한다.   | .825 |
| 6. 우리 기관의 사업이나 연구에 고객이 참여하는 정도는 타 기관에 비해 높다. | .811 |
| 7. 우리 기관은 수시로 고객의 요구사항을 파악하고 있다.             | .808 |
| 크론바하의 $\alpha$ 계수                            | .926 |

략과 정보기술-중심 전략으로 각각 구분되었다([표 3] 참조). 구조적 자본은 조직문화, 지식프로세스, 정보기술의 세 가지 하위차원으로 구분되었다([표 4] 참조). 그리고 종속변수인 고객만족, 종업원의 직무만족, 기관이미지가 각각의 요인으로 도출되었다([표 5], [표 6], [표 7] 참조).

[표 6] 직무만족에 대한 요인 및 신뢰성 분석결과

| 설문내용                               | 적재값  |
|------------------------------------|------|
| 1. 나는 나의 직무를 통해서 성장과 발전이 되고 있다.    | .843 |
| 2. 회사와 상사가 나에게 대해서는 인정하고 있다.       | .831 |
| 3. 내가 받고 있는 급여와 부가적 혜택에 만족한다.      | .806 |
| 4. 나는 우리 기관에 근무하는 것이 자랑스럽다.        | .792 |
| 5. 현재 나의 직무는 나의 능력을 발휘할 수 있는 직무이다. | .744 |
| 6. 내가 맡고 있는 직무는 매우 안정되어 있다.        | .723 |
| 크론바하의 $\alpha$ 계수                  | .864 |

[표 7] 기관이미지에 대한 요인 및 신뢰성 분석결과

| 설문내용  | 적재값  |
|---|------|
| 1. 지식경영이 기관이미지 제고에 영향을 주었다.                       | .946 |
| 2. 지식경영 도입은 타 기관에 비해 기관이미지 제고에 영향을 주었다.           | .934 |
| 3. 지식경영은 우리 기관이 고객에게 비전을 제시하는 기관으로 인식되는데 영향을 주었다. | .922 |
| 4. 기관의 지식경영은 고객의 서비스만족으로 이어졌다.                    | .920 |
| 5. 기관의 지식경영은 고객 예측 능력에 도움을 주었다.                   | .879 |
| 크론바하의 $\alpha$ 계수                                 | .955 |

## IV. 분석결과

### 1. 기술통계

[표 8]은 본 연구에 포함된 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 변수들 간의 상관관계를 제시한다. 이 변수들 간의 상관관계를 살펴보면, 지식경영 전략(조직지식-중심 전략, 정보기술-중심 전략)과 구조적 자본(조직문화, 지식프로세스, 정보기술) 각각은 고객만족, 직무만족, 기관이미지와 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

[표 8] 변수들의 평균, 표준편차, 그리고 상관관계<sup>a</sup>

| 변수                 | 평균    | 표준편차  | 1      | 2       | 3     | 4     | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      |
|--------------------|-------|-------|--------|---------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 1. 성별 <sup>b</sup> | .740  | .439  |        |         |       |       |         |         |         |         |         |         |         |
| 2. 직급더미1           | .430  | .496  | .238** |         |       |       |         |         |         |         |         |         |         |
| 3. 직급더미2           | .100  | .300  | .166*  | -.289** |       |       |         |         |         |         |         |         |         |
| 4. 직급더미3           | .030  | .176  | .107   | -.158*  | -.060 |       |         |         |         |         |         |         |         |
| 5. 조직지식-중심 전략      | 4.269 | 1.041 | .076   | -.101   | -.016 | -.083 |         |         |         |         |         |         |         |
| 6. 정보기술-중심 전략      | 4.332 | 1.029 | .152*  | -.043   | -.003 | -.034 | .624*** |         |         |         |         |         |         |
| 7. 조직문화            | 4.181 | 1.157 | .159*  | -.013   | -.004 | -.040 | .569*** | .648*** |         |         |         |         |         |
| 8. 지식프로세스          | 4.857 | .793  | .036   | -.126   | .046  | -.053 | .566*** | .522*** | .509*** |         |         |         |         |
| 9. 정보기술            | 4.730 | .990  | .032   | -.096   | .054  | -.025 | .560*** | .569*** | .540*** | .562*** |         |         |         |
| 10. 고객만족           | 4.706 | .907  | .072   | -.032   | .024  | .012  | .441*** | .552*** | .592*** | .593*** | .323*** |         |         |
| 11. 직무만족           | 4.591 | .855  | .090   | -.008   | .061  | -.046 | .567*** | .613*** | .687*** | .557*** | .502*** | .646*** |         |
| 12. 기관이미지          | 4.714 | 1.170 | .050   | -.079   | .054  | .052  | .382*** | .531*** | .586*** | .452*** | .206**  | .733*** | .596*** |

<sup>a</sup> N=251, <sup>b</sup> 성별은 1=남성, 0=여성임. <sup>c</sup> 직급은 연구원, 선임연구원, 책임연구원, 수석연구원으로 구분하였고 3개의 변수로 dummy화 하였음.

+  $\rho < .10$ , \*  $\rho < .05$ , \*\*  $\rho < .01$ , \*\*\*  $\rho < .001$

## 2. 가설검증

본 연구는 가설검증을 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 이를 위하여 고객만족, 직무만족, 기관이미지 각각을 종속변수로 하여, 1단계로 통제변수를 투입하였고, 2단계로는 독립변수를 투입하였다.

가설 1은 조직지식-중심 지식경영 전략이 조직성과에 대하여 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측하였다. 분석결과, 조직지식-중심 전략은 종업원들의 직무만족에 대하여 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $\beta = .156, \rho < .05$ ), 고객만족과 기관이미지에 대해서는 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났다(각각  $\beta = -.037, \beta = -.042$ , 둘 다 n.s.). 그리하여 다중회귀분석 결과로부터 가설 1은 부분적으로 지지되었다.

가설 2는 정보기술-중심 지식경영 전략이 조직성과에 대하여 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측하였다. 분석결과, 조직지식-중심 전략은 고객만족과 기관이미지에 대하여 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며(각각  $\beta = .209, \rho < .05; \beta = .264, \rho < .01$ ), 직무만족에 대해서는 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났으며( $\beta = .051, n.s.$ ). 그리하여 다중회귀분석 결과로부터 가설 2는 부분적으로 지지되었다.



[표 9] 조직성공에 대한 회귀분석결과<sup>a</sup>

| 변수              | 고객만족                  |        | 직무만족                  |       | 기관이미지                 |        |
|-----------------|-----------------------|--------|-----------------------|-------|-----------------------|--------|
|                 | $\beta$               | t      | $\beta$               | t     | $\beta$               | t      |
| 1단계: 통제변수       |                       |        |                       |       |                       |        |
| 성별 <sup>b</sup> | -.047                 | -.920  | -.047                 | -.979 | -.081 <sup>+</sup>    | -1.523 |
| 직급 더미1          | .048                  | .921   | .085 <sup>+</sup>     | 1.732 | -.002                 | -.043  |
| 직급 더미2          | .040                  | .804   | .087 <sup>+</sup>     | 1.849 | .077 <sup>+</sup>     | 1.460  |
| 직급 더미3          | .064                  | 1.347  | .022                  | .492  | .096 <sup>+</sup>     | 1.919  |
| 2단계: 독립변수       |                       |        |                       |       |                       |        |
| 조직지식-중심 전략      | -.037                 | -.520  | .156 <sup>*</sup>     | 2.327 | -.042                 | -.555  |
| 정보기술-중심 전략      | .209 <sup>*</sup>     | 2.514  | .051                  | .657  | .264 <sup>**</sup>    | 3.027  |
| 조직문화            | .343 <sup>***</sup>   | 4.804  | .448 <sup>***</sup>   | 6.666 | .444 <sup>***</sup>   | 5.915  |
| 지식프로세스          | .447 <sup>***</sup>   | 7.383  | .204 <sup>**</sup>    | 3.589 | .280 <sup>***</sup>   | 4.405  |
| 정보기술            | -.191 <sup>**</sup>   | -3.098 | .034                  | .584  | -.291 <sup>***</sup>  | -4.492 |
| $R^2$           | .499                  |        | .558                  |       | .448                  |        |
| Adjusted $R^2$  | .480                  |        | .541                  |       | .428                  |        |
| F               | 26.691 <sup>***</sup> |        | 33.757 <sup>***</sup> |       | 21.762 <sup>***</sup> |        |
| 자유도(df)         | 9, 241                |        | 9, 241                |       | 9, 241                |        |

<sup>a</sup> N=251, <sup>b</sup> 성별은 0=남성, 1=여성임. <sup>c</sup> 직급은 연구원, 선임연구원, 책임연구원, 수석연구원으로 구분하였고 3개의 변수로 dummy화 하였음.

<sup>+</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

가설 3은 구조적 자본이 조직성공에 대하여 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 것을 예측한다. 분석결과, 조직문화와 지식프로세스는 고객만족(각각  $\beta = .343$ ,  $p < .001$ ;  $\beta = .447$ ,  $p < .001$ ), 종업원들의 직무만족(각각  $\beta = .448$ ,  $p < .001$ ;  $\beta = .204$ ,  $p < .01$ ), 기관이미지(각각  $\beta = .444$ ,  $p < .001$ ;  $\beta = .280$ ,  $p < .001$ )에 대하여 유의적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 정보기술은 예측과 달리 고객만족과 기관이미지에 대하여 유의적인 부(-)의 영향을 미치며(각각  $\beta = -.191$ ,  $p < .01$ ;  $\beta = -.291$ ,  $p < .001$ ), 종업원들의 직무만족에 대하여는 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났다( $\beta = .034$ , n.s.). 그리하여 다중회귀분석 결과로부터 가설 3은 부분적으로 지지되었다.

## V. 논의 및 결론

지금까지 본 연구는 지식경영 전략 및 구조적 자본이 경영성공에 미치는 영향에 대하여 살펴보았다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 조직지식-중심 지식경영 전략이 종업원들의

직무만족에 대한 중요한 예측인자라는 사실을 제시한다. 조직의 지식경영은 지식교환과 조직 내 공통적 지식의 개발에 중점을 둔다. 그리하여 조직지식-중심의 지식경영 전략은 지식의 축적, 검색, 응용을 촉진함으로써 조직 효과성을 향상시키게 된다(Tseng & Fan, 2011). 조직구성원들이 조직 내의 지식을 효과적으로 활용할 수 있도록 조직 내의 지식이 조직지식으로 축적될 때, 종업원들이 업무내용, 사내교육, 경영혁신의 노하우 등을 업무에 활용할 수 있게 됨으로써 직무상의 만족이 높아지는 것으로 볼 수 있다. 조직지식-중심의 지식경영 전략은 종업원들의 업무에만 영향을 미치기에 종업원들의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 반면에 고객만족과 기관이미지 제고에는 영향이 없는 것으로 보인다.

둘째, 본 연구는 정보기술-중심 지식경영 전략이 고객만족과 기관이미지 제고에 대한 중요한 예측인자라는 사실을 제시한다. 본 연구에서는 선행연구에 추가적으로 정보기술-중심 지식경영 전략이 기관이미지 제고에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 살펴보았으며, 긍정적 영향을 미친다는 사실을 발견하였다.

정보기술-중심의 지식경영 전략은 종업원들의 직무 만족에는 유의적인 영향이 없는 것으로 나타났는데, 이는 개인이 정보기술을 활용하는 것은 일상적인 것으로 타 기관과 비교할 때 차별성이 없기 때문인 것으로 보인다. 하지만, 정보시스템을 통하여 고객 및 공급자에게도 정보가 공유되므로 이러한 혜택을 받는 고객의 만족도는 높아지게 되고, 그러한 경쟁력은 기관의 이미지를 제고하는 것으로 보인다.

마지막으로, 본 연구는 지식경영의 구조적 자본이 조직성과에 중요한 예측인자라는 연구결과를 제시한다. 본 연구는 지식경영이 활성화될 수 있도록 하는 조직문화와 지식프로세스가 고객만족, 직무만족, 기관이미지를 높이는 데에 긍정적이다. 이러한 결과는 선행연구와 일치한다(Allame et al., 2011). 반면에, 정보기술은 고객만족과 기관이미지에 부정적인 영향을 미친다는 새로운 사실을 제시한다. 이는 종업원들이 정보기술을 많이 활용할수록 고객과의 단절이 더 많이 일어남으로써 고객들에게 만족을 주지 못한다는 비릇된 것으로 보인다.

본 연구결과가 제시하는 이론적 및 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 공공기관을 대상으로 지식경영 전략과 구조적 자본이 고객만족, 직무만족, 기관이미지에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 그 결과를 제시하고 있다는 점에서 이론적 기여를 한다. 본 연구는 조직지식-중심 전략과 정보기술-중심 전략이 조직성과에 미치는 영향의 긍정성에 대하여 제시한다. 또한, 본 연구는 구조적 자본의 하위 차원인 조직문화와 지식프로세스가 조직성과에 미치는 긍정적 영향을 제시한다.

반면에, 본 연구는 정보기술이 고객만족과 기관이미지 제고에 부정적 영향을 미친다는 연구결과를 제시한다. 이러한 결과는 정보기술이 고객과의 접촉을 감소시킴으로써 고객들에게 만족을 주지 못하게 되고 기관이미지를 떨어뜨리게 되는 데서 비롯된 것으로 보인다. 정보기술이 선행연구와 차이를 보이며 조직성과에 부정적인 영향을 미친다는 점에서 지속적인 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구는 공공기관의 경영자들이 지식경영 전략을 선택함에 있어서 조직지식-중심 전략과 정보기술-중심 전략을 동시에 선택(결합형 전략)해야 한다는 실무적 시사점을 제시한다. 본 연구결과에서 제시한 바와 같이 공공기관의 조직지식-중심 전략은 대내적으로 종업원들의 직무만족에 긍정적 영향을 미치고, 정보기술-중심 전략은 대외적으로 고객의 만족도와 기관이미지 제고를 높이는 데에 긍정적 영향을 미치기 때문이다. 그러므로 공공기관의 경영자들은 지식경영 전략의 수립에 있어서 학습조직 관점과 정보기술 관점 둘 다를 고려하는 것이 바람직하다.

마지막으로, 본 연구는 공공기관의 경영자들이 지식경영의 경쟁력을 강화하기 위한 구조적 자본의 구축에 관심을 가져야 한다는 실무적 시사점을 제시한다. 이를 위해서는, 경영자들은 지식-중심의 조직문화 개발에 관심을 가져야 한다. 왜냐하면, 조직문화는 지식경영시스템 실행의 성공에 영향을 미치는 중요한 요인이기 때문이다(Allame et al., 2011). 위험, 온화, 지원은 조직학습의 향상에 영향을 미치는 문화의 중요한 관점들이다(Janz & Prasarnphanich, 2003).

마찬가지로, 조직문화는 사람들이 지식경영을 어떻게 인식하고 참여하는지 그리고 관련된 활동에 있어서 다른 사람들에 대하여 어떻게 기대하는지에 영향을 미치는 핵심적 동인이다. 무엇보다도 업무환경, 고객, 조직구성원에게 존중을 보이는 협력적 조직문화가 중요하다(Sveiby, 1997). 그리하여 지식경영 구축에 조직문화가 긍정적일 때, 조직성과가 향상되게 된다.

다음으로, 경영자들은 효과적인 지식프로세스의 구축을 통하여 종업원들이 조직지식을 쉽게 접하고 구성원 간에 효과적으로 공유하도록 해야 한다. 예를 들면, Durcikova & Gray(2009)는 지식저장에 기여할 수 있는 엄격한 지식검증 프로세스가 중요하다는 것을 주장하였다. 그들은 평가 프로세스가 지식기여를 촉진하는 방식으로서 투명하고 개발 지향적으로 실행되어야 한다고 제시하였다. 요컨대, 경영자들은 지식프로세스가 효과적으로 구축될 수 있도록 지원하고

추진해야 할 것이다.

본 연구는 향후 연구에서 보완되어야 할 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 첫째, 연구결과를 일반화하는 데에 따른 한계를 들 수 있다. 본 연구는 하나의 공공기관만을 대상으로 연구결과를 도출하였기에 연구결과를 타 공공기관이나 일반 조직에 적용하는 것은 많은 한계가 따른다. 그러므로 향후 연구에서는 보다 많은 공공기관을 대상으로 한 추가적인 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구가 선택한 종속변수에 대한 한계가 있다. 본 연구는 공공기관의 특성상 재무성과를 종속변수로서 사용하기 어려운 점에서 조직성과 변수로서 고객만족, 직무만족, 기관이미지 제고를 사용하였는데, 향후 연구에서는 재무성과와 같은 객관적 지표가 가용한 표본에 대해서는 이를 적용한 추가적인 연구를 한다면 보다 객관화된 연구결과를 도출할 수 있을 것으로 보인다. 마지막으로, 본 연구는 설문지법을 통하여 횡단면적인 연구를 했다는 점에서 한계가 있다. 향후 연구에서는 지식경영 전략과 구조적 자본의 변화에 따라서 조직성과가 어떻게 차이를 보이는지를 보다 정교하게 도출해 낼 수 있도록 종단면적인 연구방법의 사용이 필요하다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 강민구 (2011), 지식공유에 영향을 미치는 기업 특성과 조직성과간의 구조적 관계에 관한 연구, e-비즈니스연구, 제 12권 제 1호, 49-75.
- [2] 강민형 (2011), 지식이전행위, 어떻게 측정해야 하나? 제공자와 수용자의 관점 비교, 지식경영연구, 제 12권 제 2호, 1-16.
- [3] 김성일 (2003), “지식경영 핵심요인이 경영혁신에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 석사학위 논문.
- [4] 박성섭 (2001), “지식경영의 경영성과 요인에 관한 연구”, 인천대학교 박사학위 논문.
- [5] 이건창 (2010), 위기극복을 위한 효과적 지식관리 전략에 관한 사례연구, 지식경영연구, 제 11권 제 4호, 79-89.
- [6] 이건창, 권순재 (2001), 산업별 지식경영 프레임워크 도출과 실증적 타당성에 관한 연구, 경영학연구, 제 30권 제 3호, 957-986.
- [7] 이순철 (1999), “사례로 본 지식경영의 이해”, 서울: 삼성경제연구소.
- [8] 조운형, 최우재 (2011), 조직의 지식창출에 대한 학습조직의 구조적 특성 및 학습자 특성의 효과: 인지된 조직지원의 조절효과, 지식경영연구, 제 12권 제 1호, 17-37.
- [9] 최혁라, 유일, 김선명 (2011), 기업간 전자상거래에서 중소기업의 정보기술 집단효능감이 조직성장에 미치는 영향, 지식경영연구, 제 12권 제 1호, 91-110.

### [국외 문헌]

- [1] Ahmadi, F., Habibi, F., and Khodamoradi, A. (2011), The role of intellectual capital on improvement performance of agricultural bank in Iran, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), 1116-1124.
- [2] Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- [3] Allame, S.M., Nouri, B.A., Tavakoli, S.Y., Shokrani, S.A.R. (2011), Effect of organizational culture on success of knowledge management system's implementation (Case study: Saderat Bank in Isfahan province), *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(9), 321-346.

- [4] Anderson, S.E., Coffey, B.S., and Byerly, R.T. (2002), Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes, *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- [5] Bhartesh, K.R. and Bandyopadhyay, A.K. (2005), Intellectual capital: Concept and its measurement, *Finance India*, 19(4), 1365-1374.
- [6] Chiravuri, A., Nazareth, D., and Ramamurthy, K. (2011), Cognitive conflict and consensus generation in virtual teams during knowledge capture: Comparative effectiveness of techniques, *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 311-350.
- [7] Cliffe, S. (1998), Knowledge management: The well connected business, *Harvard Business Review*, Jul./Aug., 15-38.
- [8] Cooke, R.A. and Rousseau, D.M. (1988), Behavior norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture, *Group and Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- [9] Davenport, T.H., Jarvenpaa, S. L., and Beers, M.C. (1996), Improving knowledge work processes, *Sloan Management Review*, 37(4), 53-65.
- [10] Durcikova, A. and Gray., P. (2009), How knowledge validation processes affect knowledge contribution, *Journal of Management Information Systems*, 25(4), 81-107.
- [11] Edvinsson, L. (1997), Developing intellectual capital at Skandia, *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- [12] Edvinsson, L. and Malone, M. (1997), *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins, New York.
- [13] Gold, A.H., Malhotra, A., and Segars, A.H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- [14] Jang, J. and Lee, H. (1998), *Knowledge architecture for knowledge creating organizational memory*, 1st Knowledge Management Symposium. 211- 235.
- [15] Janz, B.D. and Prasarnphanich, P. (2003), Understanding the antecedents of effective knowledge management: The importance of a knowledge-centered culture, *Decision Sciences*, 34(2), 351-384.
- [16] Kaplan. R.S. and Norton, D.P. (1993), Implementing the balanced scorecard, at FMC Corporation: An interview with Larry D. Brady, *Harvard Business Review*, Sep.-Oct, 143-147.
- [17] Kowalezyk, S.J. and Pawlish, M.J. (2002), Corporate branding through external perception of organizational culture, *Corporate Reputation Review*, 5, 159-174.
- [18] Lynn, B.E. (1999), Culture and intellectual capital management: A key factor in successful ICM Implementation, *International Journal of Technology Management*, 18, 590-603.
- [19] Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- [20] Nevis, E.C., DiBella, A., and Gould, J.M. (1995), Understanding organisations as

- learning systems, *Sloan Management Review*, Winter, 73-85,
- [21] Nonaka, I. and Konno, N. (1998), The Concept of 'Ba': Building a foundation for knowledge creation, *California Management Review*, 140(3), 3-54.
- [22] Pulic, A. (2008), The principles of intellectual capital efficiency-a brief description, in *Inspired by Knowledge in Organisations: Essays in Honor of Professor Karl-Erik Sveiby on his 60th Birthday 29th June 2008*.
- [23] Radding, A. (1998), *Knowledge management: Succeeding in the information-based global economy*, Computer Technology Research.
- [24] Riahi-Belkaoui, A. (2003), Intellectual capital and firm performance of US multinational firms: A study of the resource-based and stakeholder views, *Journal of Intellectual Capital*, 4(2), 215- 226.
- [25] Schein, E.H. (1996), Three cultures of management: The key to organizational learning, *Sloan Management Review*, 38, 9-20.
- [26] Stewart, T. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*, New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- [27] Sveiby, K. (1997), *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge based assets*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- [28] Szulanski, G. (1996), Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27-43.
- [29] Ting, W.K.I. and Lean, H.H. (2009). Intellectual capital performance of financial institutions in Malaysia, *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 588-599.
- [30] Tseng, F-C. and Fan, Y-J. (2011), Exploring the influence of organizational ethical climate on knowledge management, *Journal of Business Ethics*, 101, 325-342.
- [31] Vian, K. and Johansen, R. (1983), *Knowledge synthesis and computer-based communication systems: Changing behaviors and concepts*, Temple University Press.
- [32] Wang, W.-Y. and Chang, C. (2005), Intellectual capital and performance in causal Models, *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.
- [33] Yi, Y. (1990), A critical review of customer satisfaction, in *Review of Marketing*, 4, V. A. Zeithamal, ed., Chicago, IL: American Marketing Association, 68-123.

● 저 자 소 개 ●

---



**이 종 건 (Jong-Keon Lee)**

현재 중앙대학교 경영학부 부교수로 재직 중이며, 연세대학교 경영학과에서 매니지먼트 전공으로 박사학위를 취득하였다. 주요 연구관심 분야는 조직행동, 리더십, 창업, 협상, 윤리경영, 인적자원관리, 학습, 다양성 관리, 지식경영 등이다.



**임 형 곤 (Hyung-Gon Lim)**

중앙대학교에서 경영학전공으로 석사학위를 취득하였으며, 현재 한국산업기술진흥원에 재직 중이다.