

본 연구는 빠르게 변화하는 글로벌 경영환경 속에서 기업이 생존하기 위해서는 조직문화가 중요하다는 점을 인식하고, 조직이 스스로 창출하는 문화인 조직문화가 기업의 성과에 어떻게 영향을 주는지 확인하고자 하였다. 또한 조직에서 생성되어 학습 및 공유되어지는 다양한 지식이 조직문화와 기업의 성과 사이에서 어떤 작용을 하는지 알아보고, 그 결과를 기업실무에 실제 어떻게 적용할 수 있을 것인지 검토해 보고자 하였다.

실증분석 결과를 살펴보면, 첫째, “조직문화는 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다”는 가설 1은 부분적으로 채택되었으며, 조직문화의 요인인 구성원, 관리기술, 공유가치는 학습과 성장 성과에, 내부프로세스 성과의 경우 구성원에게만 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다. 둘째, “지식경영은 조직문화와 성과 간의 관계에서 매개효과를 보일 것이다”는 가설 2는 부분적으로 채택되었다. 그리고 지식경영의 구성요소인 지식공유와 지식학습이 조직문화와 성과 간의 관계에서 어떤 역할을 하는지 확인하기 위하여 3단계 회귀분석을 실시한 결과, 지식공유의 경우 구성원과 학습과 성장, 공유가치와 학습과 성장, 구성원과 내부프로세스 성과간의 관계에서 부분매개 효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한 지식학습의 경우 구성원과 학습과 성장, 공유가치와 학습과 성장 간의 관계에서 완전매개 효과를 가지며, 구성원과 내부프로세스 성과간의 관계에서는 부분매개 효과를 가지는 것으로 분석되었다.

: , ,

---

\* “이 논문은 2015~2016년도 창원대학교 자율연구과제 연구비 지원으로 수행된 연구결과임”

## I. 서론

전 세계 1위 세탁기 생산업체인 L전자가 멕시코·중국·한국 등 글로벌 생산기지의 생산물량을 종합 점검해 올 상반기 재배치하기로 하였는데, 이번 L전자의 결정은 국내 주요 제조업체 가운데 국외 생산기지를 국내로 돌리는 '리쇼어링(reshoring)' 첫 사례가 될 전망이다. 이번 생산 재배치는 국내 공장 라인 생산 효율이 다른 해외 공장보다 높고 저유가와 해운지수 하락 등으로 운송 운임이 싸져 국내에서 생산해도 북미 등 수출 경쟁력이 있다고 판단했기 때문으로 풀이된다. 더군다나 최근 중국 현지 임금 상승 등으로 난징 공장 원가 경쟁력이 크지 않은 점과 확실성과 폐쇄적 보수성 등을 앞세우는 현지의 문화와 인화를 강조하는 L전자 조직문화의 차이 점도 작용한 것으로 보인다. 이와 같이 급변하는 글로벌 경영환경에서 살아남기 위해서는 능력있는 한 사람의 리더에게만 의존하던 기존 경영방식에서 TF팀을 조직하여 기업의 상황과 업무 특성에 따라 팀 전체가 업무를 수행하는 집단화 현상이 나타나게 되었고, 기업의 조직문화에 따라 업무수행 능력도 많은 차이가 발생할 수 있는 것으로 많은 연구에서 밝히고 있다.

Peter와 Waterman(1982)의 초우량 기업 등에 대한 연구가 발표되면서 조직문화에 대한 관심이 증대되었으며 이에 대한 연구도 꾸준히 진행되어 오고 있는 실정이다. 조직문화란 문화를 조직에 적용한 것으로서 조직이 가지고 있는 문화가 조직의 특성을 결정하는 경향이 있으며, 조직문화는 조직 내부에서 공유된 공동의 학습된 결과로 조직원들에 의해 공유되고 무의식적으로 작용하며 조직과 환경에 관련되어 당연한 것으로 받아들여지는 기본 과정이라고 알려지고 있다.

조직의 지속적인 경쟁력 확보를 위해서는 지식경영 활동이 활발하게 이루어져야 한다는 주장이 전개되면서 조직 구성원들에 대한 지식경영 도입은 조직의 경쟁우위를 차지하기 위한 가장 필수적인 활동으로 인식하고 있다(Gold et al., 2001; Holsapple & Joshi, 2003). 지식경영을 통해서 축적된 기업지식은 무형적 자산으로 지적 자본이라 정의할 수 있다. 지식경영의 도입은 조직이 가지고 있는 지식을 지속적 공유, 생성, 축적, 활용의 순환과정에 의하여 증대시킨다. 따라서 조직내 문화에 암묵적, 형식적으로 내재된 지식은 지식경영에 의해 극대화됨으로써 기업의 업무성과를 높일 수 있을 것으로 판단된다.

한 조직을 제대로 관리하기 위해서는 해결해야 하는 많은 과제가 항상 존재하며 여기에는 다양한 기술과 아이디어 및 지식을 가진 사람이 필요하다. 조직의 문제를

해결할 때 다양한 분야의 인재들이 한 팀을 이루어 서로 협력하여 창의적으로 문제를 해결한다면 시너지효과가 극대화될 수 있을 뿐만 아니라, 조직의 규모를 떠나 조직에서 조직의 문화가 형성되면 구성원들 개개인에게 조직의 문화가 영향을 준다.

또한 조직 구성원들의 지식 창출 또는 공유활동은 새롭게 발생한 지식을 업무과정에 활용함으로써 구성원들의 문제해결 능력을 향상시킬 수 있고, 기존의 지식과 새로운 지식을 통합하고 연결하여 새로운 가치를 창출하여 기업의 성과를 높이는데 기여할 것으로 보인다.

이와 같이 조직은 조직문화를 형성하고 이렇게 조직된 조직문화는 기업의 성과에 영향을 미치게 될 것이며, 조직 속에서 생성된 지식이 학습되어 공유되고, 활용되는 지식경영의 운영 정도에 따라 그 성과가 달라질 것으로 예상된다. 따라서 본 연구는 실제 기업의 조직문화가 기업의 학습과 성장, 내부프로세스 성과에 어떤 영향을 미치며, 지식경영이 기업의 조직문화와 성과 간에 매개효과가 있는지 분석하고, 연구결과를 기업실무에 적용할 수 있는지 검정해보고자 한다. 본 연구의 진행을 위한 실증분석 자료수집은 수집이 가능한 창원의 L전자와 그 협력업체를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

## II. 이론적 배경과 선행연구

### 1. 조직문화

조직을 경영하기 위해서는 많은 과제가 항상 존재하며 이런 문제를 해결하기 위해서는 다양한 기술과 아이디어 및 지식을 가진 사람들의 노력이 필요하다. 조직의 문제를 해결하기 위해 다양한 분야의 인재들이 한 팀을 이루어 서로 협력하여 창의적으로 문제를 해결한다면 시너지효과가 극대화될 수 있고, 조직의 크고 작은 규모를 떠나 조직에서 조직의 문화가 형성되면 구성원들 개개인에게 조직의 문화가 영향을 미친다고 할 수 있다(Paulus, 2000).

조직문화를 이해하기 위해서는 포괄적인 의미의 문화를 이해하는 것이 매우 중요한데 문화란 한 사회의 구성원들이 공유하고 있는 가치, 신념, 이념, 관습, 규범, 전통, 상징체계, 지식, 기술체계 등을 총칭하는 것으로 그 문화권에 속한 인간의 행동에 영향을 미치는 법칙들에 대한 거시적인 개변으로 볼 수 있다(이학중, 2008).

〈표 1〉 조직문화의 개념에 대한 선행연구

학자(연도)	개 념	비고
Pettigrew (1979)	상징, 언어, 이념, 의식, 전통 등의 조직체 개념의 총체적 근원	
Ouchi(1981)	조직원들에게 전달하는 상징, 의식, 신화의 체계가 조직이 지니고 있는 조직체의 조직의 전통과 분위기	
Paulus,P.B. (2000)	개인이 사회적으로 범주화된 조건에서 내집단과 외집단을 구성함으로써 의사 결정 기능을 가지고 조직화한 행동 창출	
이학중 (2000)	조직원들이 공유하는 종합적인 개념이 조직원 전체의 행동에 미치는 영향의 기본요소	
김호정 (2002)	조직 내에 지배적으로 공유하는 지식의 복합개념	
황창현 (2003)	조직의 정신적, 심리적 요소들이 조직 전체의 영향을 줌으로 조직화한 행동을 창출하는 개념	
조성호·김영아, (2009)	조직문화는 조직을 이끄는 동인이며 조직의 밑바닥에 흐르는 정신적인 배경	
Schein(2010)	무의식적으로 작용하며, 당연시되는 조직 구성원의 가치관과 사고방식 그리고 행동을 지배하는 근본적 요소	

즉, 조직의 문화란 거시적인 문화 개념을 사회체제를 구성하고 있는 미시적인 조직수준에 적용한 것이라 볼 수 있고, 이러한 거시적인 문화개념을 미시적인 조직에 적용한 것이 조직문화의 개념으로 문화가 조직의 특성을 결정한다는 것이다. 조직문화는 조직 내부에서 공유된 공동의 학습된 결과로, 조직원들에 의해 공유되고 무의식적으로 작용하고, 조직과 환경에 관련되어 당연한 것으로 받아들여지는 기본가정으로 정의되고 있다(Schein, 2010).

조직문화에 대하여 최근의 관심이 높아진 계기는 Ouchi(1981)의 Z이론, Deal과 Kennedy(1982)의 기업문화 Peter와 Waterman(1982)의 초우량 기업 등의 연구가 발표되면서 조직문화가 조직의 효과성에 영향을 준다고 주장한 결과로 볼 수 있다(성영태·최봉가·임채숙, 2008). 이와 같이 조직문화에 대한 정의는 조직문화를 연구하는 학자마다 다양한 관점으로 정의되어 왔다. 〈표 1〉에서 제시된 것처럼 조직문화의 개념이 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있지만, 조직문화는 기업을 이끄는 원동력이며 조직원들을 결합하고 조직원들의 행동을 유도해주는 중요한 지침서라는 사실에는 대체적으로 합의되고 있다.

〈표 2〉 조직문화 유형에 대한 선행연구

연구자	유형구분	변수	구분기준
김영애(2014) 백유정, 최규현(2004)	(1) 위계지향문화 (2) 과업지향문화	개인특성 조직문화	조직의 문화와 개인특성
서선자(2003)	(1)혁신문화 (2)집단문화 (3)합리문화 (4)위계문화	개인특성 조직문화	조직문화의 공유가치에 따른 개인행동 변화
Lundberg(1984)	(1)정태적 단일문화 (2)변화적 단일문화 (3)정태적 이질문화 (4)변화적 이질문화	개인특성	현실인식 차원
Kets de Vries & Miler(1986)	(1)편집병적 문화 (2)회피 문화 (3)카리스마적 문화 (4)관료적 문화 (5)정치적 문화	개인특성	최고경영자가 오랫동안 지녀온 심리적 성향
Denison(1990)	(1)일관성중심의 문화 (2)몰입중심의 문화 (3)적응성중심의 문화 (4)사명중심의 문화 (5)정치적 문화	개인특성	준거의 초점 및 변화추구 정도
Hampden & Turner(1992)	(1)갈등*약순환형 조직문화 (2)조화*활성화형 조직문화	개인특성	일방적 가치추구 및 시너지적 가치 추구
Ernest(1985)	(1)상호작용 문화 (2)통합적 문화 (3)체계적 문화 (4)기업가적 문화	개인특성, 조직문화	인간차원 활동차원
Deal & Kennedy(1982)	(1)남성문화 (2)과업/여가 병존문화 (3)투기문화 (4)과정문화	개인특성 프로세스	기업 행위 결과에 대한 위험도 및 피드백 속도
Goff & Jones (1996)	(1)연계망 문화 (2)역할문화 (3)과업문화 (4)실존문화		

따라서 조직문화는 긍정적이든 부정적이든 조직 전체에 영향을 미치며 그 결과 변화는 내적으로는 조직원들을 동질의 공동체로 만드는 통합 기능과 외적으로는 능동적으로 대처하는 적응기능을 한다고 볼 수 있다. 최근 들어 기업문화는 급격한 기업 환경적 변화에 따라 조직혁신, 유연성, 생산성 외부환경 변화에 대한 적응 등을 중요시하면서 조직문화에 대한 이론적 배경에 관심이 쏠리고 있는 실정이다.

## 2. 지식경영

지식은 조직의 가치창출 과정에서 중추적 역할을 하는 핵심자원이며, 지식의 관리 능력에 따라 조직의 경쟁력은 달라진다고 볼 수 있다(Grant, 1991; Nonaka, 1991). 이에 따라 조직의 지속적인 경쟁력 확보를 위해서는 지식의 학습·축적·공유·활용 등의 지식활동이 활발하게 이루어져야 한다는 주장이 제기되면서 조직 구성원들에 대한 지식경영 도입은 조직의 경쟁우위를 차지하기 위한 가장 필수적인 활동으로 인식되고 있다(Gold et al., 2001; Holsapple & Joshi, 2003).

〈표 3〉 지식경영의 주요 선행연구

연구자	분 석 모 형		
	독립변수	매개변수	종속변수
이건창·정남호 (2002)	지식생성, 지식축적, 지식학습	지식공유 지식활용	지식경영 효율성
백유성·최규현 (2004)	개인특성	자기효능감 경력몰입 성취욕구	업무성과
민재형·이영찬 (2004)	구성원 업무능력, 조직의 분권화, IT/IS 활용수준	지식경영 활동수준	고객성과 재무성과
박희사·임병춘 (2001)	지식창출, 지식축적	지식확산 지식활용	업무성과
강여진 (2005)	조직적 요인, 개인적 요인, 지식특성 요인	지식공유	업무성과
이홍재·차용진 (2006)	비전, 리더십, 조직문화, 정보기술, 평가보 상, 업무프로세스, 학습, 구성원태도	지식창출	업무성과
김호균 (2008)	조직적요인, 개인적 요인, 지식특성 요인	지식공유 지식활용	업무성과

지식경영을 통해서 축적된 기업지식은 무형적 자산으로 지적 자본이라 정의할 수 있는데, 지식경영을 통한 조직문화의 지식은 지속적 공유, 생성, 축적, 활용의 순환과정에 의하여 기업조직문화의 무형적 자산으로 증대된다고 볼 수 있으며, 조직 문화에 암묵적, 형식적으로 내재된 지식을 극대화시킴으로써 기업의 업무성과에 반영된다고 본다.

이와 같은 관점에서 기업의 효율적인 이윤추구를 달성하기 위하여 지식 및 기타

가치가 포함된 기업의 무형재산을 어떻게 창출하고 경영하는가에 관한 많은 학자의 연구가 이루어져 왔다. 따라서 본 연구는 지식관리 활동이 조직문화에 미치는 영향을 구조적 관계에서 파악이 필요하다고 보고 지식공유, 지식축적, 지식학습, 지식활용과 업무성과 간의 영향관계를 분석함으로써 효과적인 지식관리 전략을 제시하고자 한다.

### 3. 성과

Neely 등(2002)에 의하면 기업은 성장을 위하여 지속적으로 달성해야 할 목표를 가지고 있으며, 목표에 대한 평가는 성과로 나타난다고 주장하였다. 기업이 달성해야 하는 목표에 대해 성과를 측정하는 근본적인 목적은 경쟁을 통하여 조직의 능력을 향상시키는데 있다. 또한 조직 구성원들의 지식 창출 또는 공유활동은 새롭게 형성된 지식을 업무과정에 활용함으로써 구성원들의 문제해결능력을 향상시킬 수 있으며, 기존의 지식과 새로운 지식을 통합하고 연결하여 새로운 가치를 창출함으로써 기업의 성과를 높이는데 기여한다고 주장한다(김영애, 2014). 조원섭(2007)은 기업의 성과를 높이기 위한 방안으로 기업의 내부프로세스 관점에서 살펴보았다. 기업의 자원(원재료, 정보, 사람)을 제품이나 서비스로 변환시키는 활동에서 어떤 방식으로 고객에게 우수한 제품과 서비스를 제공할 수 있는가를 중심으로 하고 있으며, 이를 실현하기 위하여 기업 자원의 특성을 파악한 후 기업의 표적시장에 제품 및 서비스를 제공하는 일련의 과정으로 파악하고 있다.

Kaplan & Norton(1996)은 내부프로세스 관점에 대한 가치사슬 모형을 혁신 프로세스, 운영 프로세스, 판매 후 서비스 프로세스의 3가지로 구분하여 설명하였는데, 일반적으로 현재의 제품이나 서비스를 제공하는 운영 프로세스에 초점을 맞추기보다는 가치사슬의 모든 프로세스를 중요시해야 한다고 주장하였다. 내부프로세스 관점은 기업이 지속 가능한 성장을 위하여 내부프로세스를 어떻게 디자인 하는 것이 효율적인가에 대한 관점으로 정리할 수 있는데 단순히 몇 개의 요소를 변화시켜 내부 프로세스를 개선하는 것이 아니라 시장의 요구와 기업의 특성에 맞는 변화를 통한 제품과 서비스를 생산하여 고객을 만족시키고, 기업의 이윤을 극대화하는 것에 달려있다고 주장하였다. 그리고 학습과 성장 관점에서 연구하는 학자들은 BSC의 다른 관점인 재무적 관점, 고객관점, 내부관점에서 설정한 목표를 성취할 수 있

게 하는 역량인 직원의 역량과 동기부여 및 권한위임을 통한 탄탄한 하부구조를 제공한다고 주장한다(이재섭, 2005). 다시 말해, 학습과 성장 관점은 기업과 조직의 장기적인 성장과 개선을 목적으로 하며 지속적인 성과달성이 가능하도록 도와준다는 것이다. 조직의 구성원들은 지식을 발굴하고, 학습, 활용, 공유함으로써 문제 해결능력을 높일 수 있고, 시장변화에 더욱 빠르게 적응할 수 있으며, 신제품의 개발과 내부공정의 개선에도 긍정적으로 영향을 줄 것으로 기대하고 있다.

따라서 기업과 조직은 구성원의 자기개발을 장려하고, 다양한 교육 프로그램을 개발, 활용하여 새로운 지식을 습득할 수 있도록 해야 하며, 습득한 지식을 공유, 활용, 축적할 수 있도록 직원의 만족도를 높여 이직률을 줄이는 것이 중요한 과제로 떠오르고 있다. 학습성장 관점은 내부마케팅과 인적자원관리와 관련되며, 측정지표는 종업원의 직무만족도, 종업원 이직률, 종업원 생산성 등과 관련된다고 볼 수 있다(조원섭, 2007).

학습 성장의 평가지표로 종업원 개인의 성장, 내부 승진 수준, 종업원 만족도, 종업원의 유보, 종업원에 대한 권한위임, 종업원과 관리자 및 조직의 전략적 기술, 교육 훈련 수준, 정보 기술사용, 전략적 정보로의 접근 등을 사용하였다(Denton & White, 2000). 또한 김순기, 이창대, 신성호(2006)는 학습과 성장관점을 측정하기 위한 지표로 이직률, 표준작업 이행률, 종업원 만족도, 정보시스템 역량, 동기부여 등을 사용하였다.

### Ⅲ. 연구방법 및 가설설정

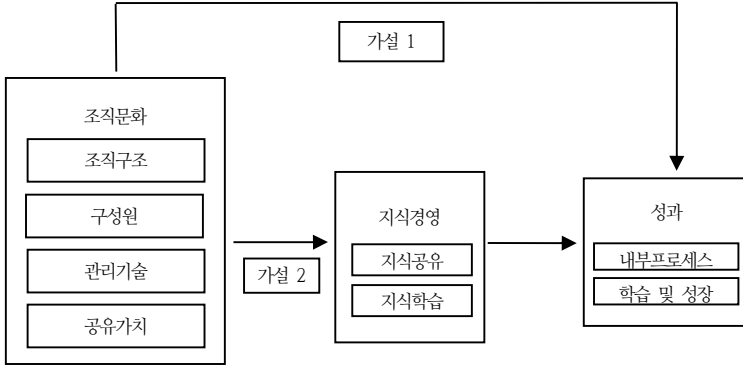
#### 1. 연구설계

본 연구에서는 <그림 1>의 연구모형과 같이 조직문화와 성과 간의 관계를 알아보고 지식경영이 이들 사이에서 어떤 역할을 하는지 살펴보고자 한다. 이의 분석을 위해 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

첫째, 조직문화와 성과 간의 관계를 파악한다. 둘째, 지식경영이 조직문화와 성과 간의 관계에서 어떤 역할을 하는지 살펴본다. 셋째, 연구의 결과를 바탕으로 위한 학문적, 실무적 시사점을 제공하려 한다.



〈그림 1〉 연구의 모형



## 2. 연구표본 및 분석방법

본 연구를 수행하기 위하여 앞에서 제시한 각 변수에 대한 개념적 정의뿐만 아니라 측정 가능한 조작적 정의들을 정리하였다. 본 연구를 진행하기 위하여 창원지역의 L전자와 협력회사에 다니는 직원을 대상으로 하여 데이터를 수집하였으며, 2015년 7월 7일부터 25일까지 기초적인 조사를 실시하여 그 결과를 설문항목 개발에 참고하였다. 본 조사는 8월부터 10월까지 실시하였으며, 총 300부를 배포하여 241부를 회수하였고, 불성실 응답을 한 21부를 제외하고 최종적으로 총 220부의 유효설문지를 대상으로 통계분석을 실시하였다. 설문지를 통해 수집한 기초자료를 바탕으로 설문응답자의 일반적 특성과 각 설문 문항별 통계량을 파악하기 위해 SPSS21 통계 패키지를 활용하여 빈도분석을 실시하였으며, 신뢰도 분석을 위해 Cronbach's  $\alpha$  값으로 신뢰성을 측정하였다. 구성 개념 간의 타당성을 확보하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였고, 개념간의 관계를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

## 3. 연구가설의 설정

본 연구를 위해 앞에서 설정된 연구모형을 구성하고 있는 변수들 간의 영향관계를 규명하기 위해서 선행연구의 결과를 기초로 하여 다음과 같은 연구가설을 도출하였다.

## 1) 조직문화와 성과

기업의 조직문화를 이끌어가며 각 요소가 모여 기업 문화를 형성하게 되는데 이러한 조직문화 요소들 간 상호 연결성에 따라 기업에 이익을 가져올 수도 있고, 손해를 끼칠 수 있기 때문에 조직문화와 성과와의 관계에 관심을 가지고 많은 선행연구들이 이루어져왔다. 차운석(2012)의 연구에 따르면 조직문화와 조직의 성과 간의 관계를 크게 세 접근법으로 구분하였다. 첫째, 특성론적 접근방식으로 특정한 문화 특성이 높은 조직이 높은 성과를 가져온다는 주장이다(Peters & Waterman, 1982). 둘째, 강한 문화 접근법으로 문화 강도가 조직성과에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 것이다. 셋째, 상황적합적 접근법으로 조직문화 특성과 상황요인들 간의 적합성이 조직성과를 좌우한다는 것이다. 결과적으로 기업의 문화적 특성이 높은 기업일수록 기업의 성과가 높게 나타났다는 주장이다. Gordon & DiTomaso(1992)의 연구결과에 의하면 미국 11개의 보험회사를 대상으로 한 연구에서 조직 구성원들의 적응성이 높은 기업일수록 기업의 성과가 높다는 사실을 확인하였다. 서중수, 조희금(2013)은 대구 및 경북지역의 가족사업기관을 대상으로 한 연구에서 조직의 개발 문화는 기관의 사업성과에 긍정적인 영향을 준다는 연구결과를 제시하였다.

따라서, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 조직문화는 기업성과에 유의적인 정(+)의 영향을 줄 것이다.

## 2) 지식경영의 매개효과

지식은 조직의 가치창출 과정에서 중추적 역할을 하는 핵심 자원이라고 할 수 있기 때문에 조직 구성원들에 대한 지식경영 도입은 조직의 경쟁우위를 차지하기 위한 가장 필수적이며 활동으로 인식되고 있다. 지식경영을 통한 조직문화의 지식은 지속적 공유, 생성, 축적, 활용의 순환과정에 의하여 기업조직문화의 무형적 자산으로 증대된다고 볼 수 있다. 조직문화에 암묵적, 형식적으로 내재된 지식을 극대화시켜줌으로써 기업의 업무성과에 투영된다고 본다(Gold et al., 2001; Holsapple & Joshi, 2003). 이태용(2011)의 연구결과에 따르면 기존의 조직문화를 통해 형성된 지식은 구성원들 사이에서 공유되어 프로세스 및 성과를 높이는 역할을 하게 되며, 형성된 지식의 활용은 지식을 통합하고 연결하여 새로운 가치를 창출하는 활동으로 직접적인 성과 및 가치증진에 기여한다고 주장하였다(김영애, 2014). 또한 이희석

외(2001)는 지식관리 유형변수인 지식 코드화 정도와 대면지식공유 정도에 따라 기업의 성과에 차이가 있고, 암묵지와 형식지를 통합적으로 활용할 때 성과가 향상되는 것을 확인할 수 있었다. 박희서, 김구(2002)는 지방공무원들을 대상으로 지식관리유형과 업무성과에 관한 영향을 분석한 결과, 시청에서는 지식 코드형이 업무성과가 상대적으로 높게 나타난 반면, 교육청에서는 대면 지식 공유형이 업무성과가 상대적으로 높게 나타나고 있어 두 집단 간의 유의한 차이가 있다고 주장하였다.

따라서, 이를 검증하고자 다음 가설을 설정하였다.

가설 2. 지식경영은 조직문화와 기업성과 간의 관계에서 매개효과를 보일 것이다.

#### IV. 실증분석 결과

##### 1. 표본의 일반적인 특성

###### 1) 표본의 인구 통계적 특성

설문 응답자의 성별을 살펴보면 남성이 194명(88.2%), 여성이 26명(11.8%)으로 나타나 남성비율이 압도적이었으며, 연령별 분포는 20대가 55명(25.0%), 30대는 126명(57.3%), 40대가 33명(15.0%), 50대 이상이 6명(2.7%)로 응답자 중 30대의 비중이 가장 높았으며, 대체적으로 20~40대에 분포하고 있었다.

〈표 4〉 인구 통계학적 특성

항목		빈도	비율(%)	비고
성별	남	194	88.2	
	여	26	11.8	
연령	20대	55	25.0	
	30대	126	57.3	
	40대	33	15.0	
	50대 이상	6	2.7	
학력	고등학교졸업	18	8.2	
	전문대학졸업	43	19.5	
	대학졸업	138	62.7	
	대학원재학/졸업이상	21	9.5	
근무기간	5년 미만	120	54.5	
	5~10년 미만	56	25.5	

직책	10~15년 미만	36	16.4	
	15~20년 미만	3	1.4	
	20년 이상	5	2.3	
	사원	103	46.8	
	대리	47	21.4	
	과장	36	16.4	
	차장 이상	34	15.5	

학력분포를 살펴보면, 고등학교 졸업 18명(8.2%), 전문대 졸업 43명(19.5%), 대학졸업이 138명(62.7%), 대학원졸업 이상이 21명(9.5%)으로 응답자 중 절반 이상이 대학을 졸업형으로 전문대학 및 대학원을 졸업한 응답자가 그 뒤를 이었다. 응답자의 근무연수는 5년 미만이 120명(54.5%)으로 가장 많았고, 5년~10년 미만이 56명(25.5%), 10년~15년 미만 36명(16.4%), 15~20년 미만 3명(1.4%), 20년 이상 근무한 사람은 5명(2.3%)으로 분포되었다. 한편 응답자의 직책은 사원이 103명(46.8%), 대리 47명(21.4%), 과장 36명(16.4%), 차장 이상이 34명(15.5%), 순으로 나타났다.

## 2) 표본 기업 특성

응답자가 종사하는 기업의 특성을 살펴보면, 종업원 수가 50인 이하인 곳은 한 곳도 없었으며, 50~100인 이하 19곳(8.6%), 100~300인 이하 62곳(28.2%), 300인 이상 138곳(62.7%)으로 응답자 대부분 기업이 중견기업이나 대기업 속하는 것으로 분석되었다. 산업분야는 기계 26곳(11.8%), 전기·전자 16곳(73.2%), 프레스 15곳(6.8%), 화학(고무) 1곳(0.5%), 재료·소재 3곳(1.4%), 기타 14곳(6.4%) 대부분 전기·전자 업종으로 나타났으며, 성장단계로 살펴볼 때, 창업기가 1곳(0.5%), 초기 성장기 15곳(17.4%), 고도 성장기 41곳(18.6%), 성숙기 137곳(62.3%), 쇠퇴기 25

<표 5> 표본 기업의 특성

항목		빈도	비율(%)	비고
종업원 수	50인 이하	0	0	
	50~100인 이하	19	8.6	
	100~300인 이하	63	28.7	
	300인 이상	138	62.7	
산업분야	기계	26	11.8	
	전기·전자	161	73.2	

	프레스	15	6.8	
	화학(고무)	1	0.5	
	재료·소재	3	1.4	
	기타	14	6.4	
성장단계	창업기	1	0.5	
	초기 성장기	15	6.8	
	고도 성장기	42	19.1	
	성숙기	137	62.3	
	쇠퇴기	25	11.4	
전년도 매출액	50억 미만	1	0.5	
	50~100억 미만	12	5.5	
	100~500억 미만	27	12.3	
	500억 이상	164	74.5	
	결측값	16	7.3	
수출 비중	매출액의 50% 이상	146	66.4	
	매출액의 50% 이하	69	31.4	
	결측값	5	2.3	

곳 (11.4%)의 분포를 보였다.

전년도 매출액을 살펴보면 50억 미만이 한 개 회사(0.5%), 50~100억 미만 12회사(5.5%), 100~500억 미만 27회사(16.8%), 500억 이상 164회사(74.5%)의 분포를 보였으며, 수출 비중은 수출이 매출액의 50%이상인 수출 기업이 146회사(66.4%), 50%미만인 내수기업이 69회사 (31.4%)로 나타났다.

## 2. 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검토

신뢰성이란 동일한 개념에 대한 질문의 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말하는 것으로, 측정결과들이 어느 정도 유사한가를 나타낸다(채서일, 2010). 본 연구에서는 내적 일관성을 중심으로 신뢰성을 측정하였다. 내적 일관성이란 동일한 개념을 측정하기 위해 여러 가지 항목을 이용하는 경우 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 제거시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Crobach의  $\alpha$ (Alpha)계수로 나타내며, 일반적으로 Crobach의  $\alpha$ 계수가 0.7에서 0.9 사이의 경우 설문문항의 신뢰성을 보장하는 것으로 판단한다(Van de Ven & Ferry, 1980). Nunnally(1978)의 연구에서는  $\alpha$ 계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰할 수 있으며, 0.7 이상의 경우 신뢰성이 높다고 주장하였다. 본 연구의 신뢰도는 최저 0.719에서 최고 0.868로 척도의 내적 일관성이 있다고 볼 수 있으며, 신뢰도 분석

을 통해 신뢰성을 현저히 저해하는 항목들을 제거하였다.

타당성(validity)은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 어느 정도 정확하게 측정하였는가를 나타내며 개념이나 측정을 위하여 개발된 측정도구가 해당 속성을 정확하게 반영하고 있어야 한다. 타당성검정을 위하여 SPSS21를 이용한 탐색적 요인분석을 실시하였고, 요인분석은 요인적재량 0.5 이상, 아이겐 값은 전체적으로 1.0 이상의 값을 기준으로 분석하였다(Bagozzi and Yi 1988). 본 연구를 위한 신뢰성 및 타당성 분석 결과는 <표 6>과 같다.

타당성분석을 위하여 SPSS21의 요인분석을 이용하여 변수의 구성 타당성을 분석하였다. 각 변수 중에서 하나의 변수로 묶이지 않고 다른 개념들과 겹치거나 요인적재량이 0.50 이하로 구성 타당성을 저해하는 항목은 제거하였다. 요인분석을 시행한 후 변수별 남아있는 요인적재량이 0.50 이상의 문항들로 신뢰도 분석을 하였다. 조직문화의 경우 공유가치, 전략, 구조, 시스템, 구성원, 관리기술, 리더십스타일의 7개 구성 요인으로 설문을 실시하였으나 요인분석 결과 공유가치, 구조, 구성원, 관리기술의 4개 구성요인만이 요인으로 구분되었으며 본 연구에서는 위 4개의 요인을 조직문화의 하위 변수로 사용하였다. 지식공유 활동에 있어서도 지식공유, 지식생성, 지식축적, 지식학습, 지식활용의 5개 구성요인으로 설문을 실시하였다. 하지만 요인분석 결과 지식공유와 지식학습만이 본 연구의 요인으로 구분되어 이번 연구에서는 두 개의 하위 변수만을 요인으로 사용하였다.

<표 6> 신뢰성 및 타당성 분석 결과

	요인								신뢰도
	1	2	3	4	5	6	7	8	
학습2	.781								0.868
학습1	.690								
학습3	.654								
학습4	.530								
구성원5		.577						0.852	
구성원4		.551							
구성원6		.548							
구성원3		.528							
구성원2		.519						0.867	
지식학습4			.619						
지식학습2			.617						

지식학습5			.579						
지식학습3			.573						
공유가치1				.739					0.813
공유가치2				.685					
공유가치4				.548					
공유가치5				.546					
구조2					.611				
구조3					.594				0.801
관리기술1						.612			0.719
관리기술2						.600			
내부5							.815		0.818
내부4							.783		
지식공유2								.678	0.744
지식공유1								.594	
아이겐 값	16.720	1.975	1.906	1.362	1.277	1.164	1.150	1.056	
설명된 분산	41.799	4.934	4.766	3.404	3.192	2.911	2.874	2.641	
누적된 분산	41.799	46.736	51.502	54.906	58.098	61.009	63.884	66.524	

### 3. 가설의 검정

#### 1) 조직문화와 성과의 관계

본 연구에서는 조직문화가 기업의 성과에 미치는 영향관계를 검증하기 위하여 “조직문화는 기업성과에 유의적인 정(+)의 영향을 줄 것이다”는 가설을 설정하였다. 먼저, 가설을 검정하기 위하여 조직문화를 구성원, 조직구조, 관리기술, 공유가치로 구분하여 독립변수로 설정하였으며, 성과 중 학습과 성장을 종속변수로 설정하여 다중회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 조직문화와 학습과 성장간의 분석결과

모형	종속변수: 학습과 성장				
	$\beta$	표준오차	t-값	유의확률	VIF
Model (상수)	.175	.214	.819	.414	
구성원	.212	.077	2.754	.006	1.976
관리기술	.117	.069	1.696	.091	1.731
조직구조	.329	.061	5.357	.000	1.899
공유가치	.184	.073	2.516	.013	1.845

분석결과를 살펴보면, 조직문화의 요인들인 구성원, 관리기술, 조직구조, 공유가치가 학습과 성장을 설명하는 정도를 나타내는  $R^2$  값은 .480로 나타나 평균 정도의 종속변수를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 한편 회귀식의 적합성을 나타내는 F값(유의확률)은 49.688(.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타내었다. 조직문화의 요인 중에서 5%의 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인은 구성원 ( $\beta=.212$ ,  $p=.006$ )과 조직구조( $\beta=.329$ ,  $p=.000$ ), 공유가치( $\beta=.184$ ,  $p=.013$ )인 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 검정하고자 하는 “조직문화는 학습과 성장에 정(+)의 영향을 줄 것이다”는 부분적으로 채택되었다. 다음으로 독립변수는 그대로 두고 종속변수의 성과 중 내부 프로세스를 종속변수로 설정하여 회귀분석을 실시하였다. 회귀분석 결과는 다음과 같다.

〈표 8〉 조직문화와 내부프로세스간의 분석결과

모형	종속변수: 내부프로세스				VIF
	$\beta$	표준오차	t-값	F값	
Model (상수)	1.343	.285	4.714	.000	
구성원	.412	.103	4.015	.000	1.976
관리기술	.068	.092	.744	.458	1.731
조직구조	.042	.082	.514	.608	1.899
공유가치	-.029	.098	-.300	.764	1.845

\*  $P < .05$ , \*\* $P < .01$ , \*\*\*  $P < .001$

분석 결과를 살펴보면, 회귀식의 적합성을 나타내는 F값(유의확률)은 10.246(.000)로 통계적으로 유의한 결과를 나타내었다. 조직문화의 요인 중에서 5%의 유의수준에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 요인은 구성원 하나뿐인 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 검정하고자 하는 “조직문화 내부프로세스 성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다”는 부분적으로 채택되었다. 하지만 조직문화의 요인들이 내부 프로세스 성과를 설명하는 정도를 나타내는  $R^2$  값이 16%로 나타나 설명력에 다소 부족하다는 점을 알 수 있었다.

위 결과를 종합하면 구성원은 성과에 정(+)의 영향을 주었고, 관리기술과 공유가치는 학습과 성장에만 영향을 주며, 조직구조는 성과에 영향을 주지 않는 것으로 확인되었다.



## 2) 지식경영의 매개효과

독립변수와 종속변수의 사이에 있으면서 독립변수에 영향을 받으면서도 종속변수에 영향을 미치는 변수를 매개변수(mediator)라고 한다. 매개 작용을 할 것으로 추측하는 연구가설에 대해서 Van, Graham, & Dienesch (1994)가 제시한 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis) 기법을 이용하여 검정하고자 한다.

### (1) 지식공유의 매개효과

1단계에서 조직문화의 구성요소인 구성원, 조직구조, 관리기술, 공유가치와 지식공유와의 관계에서 구성원과 공유가치는 지식공유에 통계적으로 영향을 주었으나 조직구조와 관리기술은 유의하지 않았다. 2단계에서 구성원은 성과에 영향을 주었고, 관리기술과 공유가치는 학습과 성장에만 영향을 주며, 조직구조는 학습과 성장, 내부프로세스 성과에 아무런 영향을 주지 못하였다. 3단계에서 학습과 성장, 내부프로세스 성과와 지식공유와의 관계는 유의확률이 0.05를 넘어 유의하지 않으므로 매개효과가 없다고 할 수 있다.

### (2) 지식학습의 매개효과

1단계에서 조직문화의 구성요소인 구성원, 조직구조, 관리기술, 공유가치와 지식학습과의 관계에서 구성원과 관리기술, 공유가치는 지식학습에 통계적으로 영향을 주었으나 조직구조는 통계적으로 유의하지 않았다. 2단계에서 구성원은 성과에 영향을 주었고, 관리기술과 공유가치는 학습과 성장에만 영향을 주며, 조직구조는 학습과 성장, 내부프로세스 성과에 아무런 영향을 주지 못하였다. 3단계에서 학습과 성장, 내부프로세스 성과와 지식학습과의 관계는 유의확률이 0.05를 넘지 않으므로 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 조직문화와 학습과 성장 간의 관계에서 지식학습은 구성원과 공유가치에 완전매개효과를 가지는 것으로 분석되었으며, 조직문화와 내부프로세스 간의 관계에서 지식학습은 구성원만 부분매개효과를 가지는 것으로 확인되었다.

〈표 9〉 지식공유의 매개효과

모형		비표준화 계수		표준화 계수	t-값	유의 확률	R <sup>2</sup>
종속변수	독립변수	B	표준오차	베타			
1단계 지식공유	(상수)	.627	.245		2.557	.011	.369
	구성원	.385	.088	.332	4.360	.000	
	관리기술	.124	.079	.112	1.576	.116	
	조직구조	.047	.070	.050	.669	.504	
	공유가치	.253	.084	.222	3.013	.003	
2단계 학습과 성장	(상수)	.175	.214		.819	.414	.480
	구성원	.212	.077	.190	2.754	.006	
	관리기술	.117	.069	.110	1.696	.091	
	조직구조	.329	.061	.363	5.357	.000	
	공유가치	.184	.073	.168	2.516	.013	
2단계 내부프로 세스	(상수)	1.343	.285		4.714	.000	.160
	구성원	.412	.103	.353	4.015	.000	
	관리기술	.068	.092	.061	.744	.458	
	조직구조	.042	.082	.044	.514	.608	
	공유가치	-.029	.098	-.025	-.300	.764	
3단계 학습과 성장	(상수)	.153	.217		.704	.482	.481
	구성원	.198	.080	.178	2.466	.014	
	관리기술	.112	.069	.106	1.620	.107	
	조직구조	.327	.062	.361	5.316	.000	
	공유가치	.175	.075	.160	2.342	.020	
	지식공유	.035	.060	.037	.593	.554	
3단계 내부프로 세스	(상수)	1.248	.287		4.341	.000	.174
	구성원	.353	.106	.303	3.322	.001	
	관리기술	.049	.092	.044	.538	.591	
	조직구조	.035	.081	.037	.429	.668	
	공유가치	-.068	.099	-.059	-.684	.494	
	지식공유	.152	.079	.151	1.930	.055	

〈표 10〉 지식학습의 매개효과

모형		비표준화 계수		표준화 계수		t값	유의 확률	R <sup>2</sup>
종속변수	독립변수	B	표준오차	베타				
1단계 지식학습	(상수)	.153	.186			.822	.412	.559
	구성원	.432	.067	.410		6.450	.000	
	관리기술	.125	.060	.124		2.088	.038	
	조직구조	.077	.053	.090		1.435	.153	
	공유가치	.269	.064	.260		4.220	.000	
2단계 학습과 성장	(상수)	.175	.214			.819	.414	.480
	구성원	.212	.077	.190		2.754	.006	
	관리기술	.117	.069	.110		1.696	.091	
	조직구조	.329	.061	.363		5.357	.000	
	공유가치	.184	.073	.168		2.516	.013	
2단계 내부프로 세스	(상수)	1.343	.285			4.714	.000	.160
	구성원	.412	.103	.353		4.015	.000	
	관리기술	.068	.092	.061		.744	.458	
	조직구조	.042	.082	.044		.514	.608	
	공유가치	-.029	.098	-.025		-.300	.764	
3단계 학습과 성장	(상수)	.132	.208			.636	.525	.511
	구성원	.091	.082	.082		1.119	.264	
	관리기술	.082	.068	.077		1.211	.227	
	조직구조	.308	.060	.339		5.126	.000	
	공유가치	.109	.074	.100		1.475	.142	
	지식학습	.279	.076	.263		3.657	.000	
3단계 내부프로 세스	(상수)	1.310	.283			4.626	.000	.177
	구성원	.318	.111	.272		2.859	.005	
	관리기술	.041	.092	.037		.446	.656	
	조직구조	.025	.082	.027		.312	.756	
	공유가치	-.088	.101	-.076		-.871	.385	
	지식학습	.218	.104	.196		2.098	.037	

### 3)가설검정 요약

본 연구에서 설정한 가설을 검정한 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, “조직문화는 기업성파에 정(+)의 영향을 줄 것이다”는 가설1은 부분적으로 채택되었다. 조직문화의 구성요인인 구성원, 관리기술, 조직구조, 공유가치와 성과(학습과 성장, 내부프로세스) 간의 관계를 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였고, 그 결과 조직문화의 요인인 구성원, 관리기술, 공유가치는 학습과 성장성파에, 내부프로세스 성과의 경우 구성원만 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다.

둘째, “지식경영은 조직문화와 성과 간의 관계에서 매개 효과를 보일 것이다”는 가설 2는 부분적으로 채택되었다. 지식경영의 구성요소인 지식공유와 지식학습이 조직문화와 성과 간의 관계에서 어떠한 역할을 하는지 알아보기 위하여 3단계 회귀 분석을 실시하였다. 그 결과 지식공유의 경우 조직문화와 성과 간의 관계에서 아무런 역할을 하지 않는 것으로 나타났으나, 지식학습의 경우 구성원과 학습과 성장, 공유가치와 학습과 성장 간의 관계에서 완전매개 효과를 가지며, 구성원과 내부프로세스 성과 간의 관계에서는 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났다.

기업이 가지고 있는 조직문화는 기업의 고유한 특성을 가지고 있으며, 이러한 특성 때문에 다른 기업과의 협업이나 인수합병 등에서 많은 어려움을 주는 요인이다. 하지만 이러한 조직문화가 기업의 성과와 상관관계에 있지 않은 경우도 있다. 윤경주(2009)의 연구결과에 의하면 두 개의 각기 다른 조직이 인수 합병을 통해서 하나가 되었을 때 조직의 내부적인 갈등은 증가하였지만, 기업의 재무적 성과는 오히려 더 좋아지는 것을 확인하였다. 이와 같은 결과는 기업의 성과는 내부적인 요인도 중요하지만 외부적인 환경의 영향을 더욱 크게 받으며, 성과에 영향을 주는 요인이 많기 때문에 조직문화가 성과에 주는 영향력은 상황에 따라서 달라질 수 있다는 것을 암시한다.

〈표 11〉 가설검정 요약

가설내용		채택여부
가설1. 조직문화는 기업성과에 유의적인 정(+)의 영향을 줄 것이다.		
가설1-1. 구성원은 학습과 성장에 정(+)의 영향을 줄 것이다.		채택
가설1-2. 관리기술은 학습과 성장에 정(+)의 영향을 줄 것이다.		채택
가설1-3. 조직구조는 학습과 성장에 정(+)의 영향을 줄 것이다.		기각
가설1-4. 공유가치는 학습과 성장에 정(+)의 영향을 줄 것이다.		채택
가설1-5. 구성원은 내부프로세스에 정(+)의 영향을 줄 것이다.		채택
가설1-6. 관리기술은 내부프로세스에 정(+)의 영향을 줄 것이다.		기각
가설1-7. 조직구조는 내부프로세스에 정(+)의 영향을 줄 것이다.		기각
가설1-8. 공유가치는 내부프로세스에 정(+)의 영향을 줄 것이다.		기각
가설 2. 지식경영은 조직문화와 성과와 관계에서 매개효과를 보일 것이다.		
가설2-1. 지식공유의 매개효과	구성원과 학습과 성장	부분매개
	공유가치와 학습과 성장	부분매개
	구성원과 내부프로세스	부분매개
가설2-2. 지식학습의 매개효과	구성원과 학습과 성장	완전매개
	공유가치와 학습과 성장	완전매개
	구성원과 내부프로세스	부분매개

연구결과를 종합하면, 기존연구들과 마찬가지로 본 연구에서도 기업의 문화는 기업의 성과에 영향을 주는 요인이기는 하지만 내부프로세스 부분에 있어서는 조직의 문화보다는 다른 요인이 더욱 크게 작용할 수 있기 때문에 결과에는 유의한 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 이에 대한 부분을 보완하여 연구를 설계 및 실시하여야할 것으로 생각된다.

## V. 결 론

본 연구는 빠르게 변화하는 글로벌 환경에서 기업이 생존하기 위하여 조직이 중요하다라는 것을 인식하고, 조직이 만들어내는 문화인 조직문화가 어떻게 기업의 성과에 영향을 주는지 확인하고자 하였다. 또한, 조직에서 생성되어 학습 및 공유되는 조직이 가지고 있는 지식이 조직문화와 기업의 성과 사이에서 어떠한 작용을 하는지 알아보고 이를 어떻게 실무에 적용할 것인지 검토해 보고자 하였다.

선행연구를 바탕으로 조직문화, 지식경영, 성과에 대한 이론적 배경을 확립하였고, 창원의 L전자와 그 협력업체를 대상으로 설문을 작성하여 수집, 분석하였다. 수집된 설문 데이터를 이용하여 설문 문항에 대한 신뢰도 및 타당성을 분석하였고, 회귀분석을 실시하여 가설을 확인하였다. 실증분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, “조직문화는 기업성과에 정(+)의 영향을 줄 것이다”는 가설 1은 부분적으로 채택되었다. 조직문화의 구성요인인 구성원, 관리기술, 조직구조, 공유가치와 성과(학습과 성장, 내부프로세스) 간의 관계를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하였고, 그 결과 조직문화의 요인인 구성원, 관리기술, 공유가치는 학습과 성장성과에, 내부프로세스 성과의 경우 구성원만 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났다.

둘째, “지식경영은 조직문화와 성과 간의 관계에서 매개효과를 보일 것이다”는 가설 2는 부분적으로 채택되었다. 지식경영의 구성요소인 지식공유와 지식학습이 조직문화와 성과 간의 관계에서 어떠한 역할을 하는지 알아보기 위하여 3단계 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 지식공유의 경우 구성원과 학습과 성장, 공유가치와 학습과 성장, 구성원과 내부프로세스 성과간의 관계에서 부분매개 효과를 가지는 것으로 나타났고, 지식학습의 경우 구성원과 학습과 성장, 공유가치와 학습과 성장 간의 관계에서 완전매개 효과를 가지며, 구성원과 내부프로세스 성과간의 관계에서는 부분매개 효과를 가지는 것으로 나타났다.

본 연구의 실증분석 결과 그 시사점과 실무에서 활용방안을 다음과 같이 제시하고자 한다. 첫째, 다른 연구와 마찬가지로 조직문화의 요인 중 구성원, 관리기술, 공유가치가 성과에 긍정적인 영향을 주는 것을 확인하였다. 본 연구에서는 성과를 내부프로세스 성과와 학습과 성장성으로 구분하여 측정하였으며, 그 결과 구성원의 경우 기업의 학습과 성장, 내부프로세스 성과 모두에 긍정적으로 작용하였고, 관리기술과 공유가치는 학습과 성장성과에 긍정적으로 작용하는 것으로 나타났지만 조

직 구조의 경우 성과에 아무런 영향을 주지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 먼저, 기업에서는 기업의 성과를 향상시키기 위하여 구성원의 교육을 위한 여러 프로그램을 활용하고, 끊임없는 자기개발을 통해 새로운 지식을 획득하여 공유하도록 하여야 할 것으로 보인다. 이런 활동을 활성화시키기 위하여 기업에서는 적절한 보상을 통한 동기부여가 필요할 것으로 판단된다. 기업의 조직이 가지고 있는 관리기술 또한 기업의 성과에 긍정적으로 작용하기 때문에 높은 수준의 관리기술을 보유, 유지할 수 있도록 지속적으로 새로운 것을 받아들이고, 혁신적인 사고방식을 바탕으로 꾸준히 노력하는 것이 중요한 것으로 생각된다. 기업의 공유가치는 기업의 구성원 모두가 가지고 있는 가치관으로 기업의 여러 조직을 하나로 합치게 만드는 원동력으로 볼 수 있다. 그러므로 기업의 공유가치를 유지, 발전시킴으로써 구성원의 화합을 통한 기업의 성과를 높일 수 있을 것으로 보인다. 마지막으로, 기업의 조직은 성과에 영향을 주지 못하는 것으로 나타났기 때문에 현재 기업의 조직구조를 유연하고 효율적인 조직구조로 변화시켜 구성원들의 만족을 높인다면 기업의 성과에도 긍정적으로 작용할 것으로 판단된다. 둘째, 지식경영이 실무적으로도 매우 큰 영향을 하는 것을 확인하였다. 지식경영의 구성요소인 지식공유는 구성원과 성과간의 관계에서 부분매개효과를 가지며, 공유가치와 학습과 성장 성과와의 관계에서도 부분매개효과를 갖는 것으로 확인되었다. 지식학습의 경우에는 구성원과 내부프로세스 성과 간의 관계에서는 부분매개효과를 가지는 것으로 나타났으며, 구성원과 학습과 성장, 공유가치와 학습과 성장의 경우 완전매개효과를 가지는 것으로 확인되었다. 기업의 조직이 가지고 있는 지식은 그 자체만으로 기업의 핵심역량이 될 수 있고, 새로운 핵심역량을 만들기 위해서 꼭 필요한 원자재이다. 따라서 기업에서는 지식이 조직의 구성원들에게 지속적으로 공유되고, 학습되도록 지속적인 교육과 융화에 관한 프로그램을 실시해야 하며, 이러한 지식이 성과에 활용될 수 있도록 다양한 활동과 복지를 통해 직원의 만족도를 높여 이직률을 줄이고 나아가 기업이 가지고 있는 지식을 더욱 발전시킬 수 있도록 지식을 잘 관리하는 것이 필요해 보인다.

셋째, 창원의 L전자와 그 협력업체를 대상으로 설문을 작성하여 수집, 분석하였기 때문에 기존 이론중심의 연구에 비해 기업의 조직문화가 기업의 학습과 성장, 내부프로세스 성과에 영향을 주며 지식경영은 이들 관계에서 매개효과를 가진다는 사실을 실무적으로 확인하게 된 점은 본 연구의 성과로 볼 수 있다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 제한점을 가지고 있어 향후 연구에는 좀

더 보완할 필요가 있을 것으로 생각된다.

먼저, 본 연구에서는 창원지역의 L전자와 그 협력업체를 대상으로 설문조사를 실시하였기 때문에, 다른 지역이나 산업군에 적용하기에는 한계가 있다. 또한 설문으로 수집한 표본의 크기 또한 많지 않기 때문에 설문조사의 결과가 우리나라 전체를 대표하는 수치라고 보기에는 표본의 한계를 가지고 있다. 따라서 향후에는 표본의 한계를 극복하고, 통계적으로 유의한 결과를 얻기 위하여 기업의 업종 및 규모를 고려하여 전국으로 표본수집의 범위를 충분히 넓혀서 실시하고, 다양한 기업을 대상으로 하여 설문을 시행 후 비교함으로써 조직문화와 성과에 대한 연구를 심화하는 것이 바람직해 보인다.

둘째, 본 연구의 설문항목에서 조직문화의 경우 공유가치, 전략, 구조, 시스템, 구성원, 관리기술, 리더십 스타일의 7개 구성 요인으로 설문을 실시하였으나 요인분석 결과 공유가치, 구조, 구성원, 관리기술의 4개 구성요인만이 요인으로 구분되었으며 이들 4개의 요인만을 조직문화의 하위 변수로 사용하였다. 따라서 향후 연구에서는 조직문화에 대한 심층적인 선행연구를 통하여 조작적 정의에 대한 보완 후 실시되어야 할 것으로 판단되며, 지식공유 활동에 있어서도 더욱 많은 선행연구를 통해 보완한 후 향후 연구에서 더욱 세밀하게 분석해야 할 것으로 보인다.

마지막으로, 본 연구는 경영성과에 영향을 주는 다양한 요인들 중에서 조직문화만을 대상으로 연구하였기 때문에, 향후 연구에서는 조직문화뿐만 아니라 경영성과에 영향을 주는 다양한 요인들과 함께 연구함으로써 기업의 경영성과 향상을 위한 종합적인 연구를 실행한다면 학문적으로나 실무적으로 좀 더 의미있는 연구가 될 것으로 기대된다.



## 참고문헌

- 구동우, “호텔 총지배인의 진정성 리더십이 종업원의 신뢰, 정서적 몰입 그리고 이직의도에 미치는 영향,” 『호텔관광연구』 제15권 제3호, 2013, p. 204-226.
- 고성삼, 이창수, “중소제조기업의 균형성과표에 의한 경영성과측정,” 『중소기업연구』 제24권 제4호, 2002, p. 99-129.
- 김영애, “조직문화가 지식경영활동 및 업무효과성에 미치는 영향에 관한 연구,” 경희대학교 경영 건설학과 석사 학위논문, 2014.
- 김순기, 이창대, 신성호, “BSC 시스템의 구축 (균형성과표의 도입, 개발, 그리고 성공요인).” 『KBR (구 경영교육연구)』 제10권 제1호, 2006, p. 65-80.
- 김재진, “BSC 를 활용한 지식경영시스템의 성과측정 유용성에 관한 연구,” 호남대학교 대학원 박사학위 논문, 2007.
- 김호균, “조직신뢰, 상사신뢰와 조직 효과성,” 『행정논총』 제46권 제1호, 2008, p. 177-209.
- 김호정, “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향,” 『한국행정학보』 제36권 제4호, 2002, p. 87-105.
- 민재형, 이영찬, “지식경영의 역량, 활동, 성과에 관한 실증연구,” 『고객만족경영연구』 제6권 제1호, 2004, p. 123~155.
- 백유성, 최규현, “학술연구: 경력몰입의 선행요인에 관한 연구-벤처기업 구성원들을 대상으로.” 『기업가정신과 벤처연구 (구 벤처경영연구)』 제7권 제2호, 2004, p. 51~76.
- 성영태, 최봉기, 임채숙, “기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향: 대구광역시를 중심으로,” 『지방정부연구』 제12권 제1호, 2008, p. 263-284.
- 이홍, “지식생성과 관련한 노나가 이론에 대한 비판과 보완,” 『디지털경영연구』, 제9권, 2003, p. 99-116.
- 이태용, “기업경영 성과에 미치는 지식경영 요소에 관한 연구,” 한양대학교 석사 학위논문, 2011.
- 이건창, 정남호, “기업내 개인차원에서의 지식순화과정과 지식경영 효율성간의 관계에 관한 연구,” 『지식경영연구』 제3권 제2호, 2002, p. 31-48.
- 이종호, 주상호, “통합적 관점에서 ERP 시스템과 기업 내부성과에 관한 연구,” 『경영교육논총』 제34권, 2004, p. 427-447.
- 이재섭, “호텔의 마케팅믹스와 경영성과의 관계 연구-4Ps Mix 와 BSC 의 측정항목을 중심으로.” 『호텔경영학연구』 제14권 제3호, 2005, p. 89-110.
- 이향수, “정부조직 지식관리활동 영향요인에 관한 연구,” 『한국행정학보』 제39권 제4호, 2005, p. 273-298.
- 이홍재, 차용진, “지식창출과 업무성과에 관한 연구: 지식창출 영향요인을 중심으로,” 『한국행정학보』 제40권 제2호, 2006a, p. 99~124.
- 이홍재, 차용진, “지식관리 활동과 업무성과에 관한 실증연구,” 『한국행정학보』 제40권 제3호, 2006b, p. 105-127.
- 이희석, 최병구, “지식관리 유형 도출과 기업성과에의 영향 분석,” 『Asia Pacific Journal of Information Systems』 제11권 제1호, 2001, p. 139-154.
- 장혁기, “조직문화 구성요소가 혁신행동에 미치는 영향: 공유리더십의 매개효과를 중심으로,” 한양대학교 교육대학원 석사학위논문, 2013.

- 조성호, 김영아. “종교방송사의 조직문화비교: 조직몰입과 직무만족을 중심으로.” 『사회과학 담론과 정책』 제2권 제2호, 2009, p, 147-170.
- 조원섭, “비재무적 성과가 재무적 성과에 미치는 영향.” 『관광연구』 제22권 제3호, 2007, p, 25-39.
- 차윤석. “조직문화와 성과 간의 관계에 대한 고찰.” 『한국산학기술학회논문지』 제13권 제5호, 2012, p, 2054-2062.
- 하춘수, “서버넷 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-서버넷 리더십의 선행요인 및 신뢰의 매개효과를 중심으로.” 영남대학교 대학원 박사학위논문, 2013.
- 한원식. “기업문화의 구성요소가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 7S 모형을 중심으로.” 한양대학교 경영대학원 석사학위논문. 2006.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. “Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues.” *MIS quarterly*, vol, 25, no, 1, 2001, pp, 107-136.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. “On the Evaluation of Structural Equation Models,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol, 16, no 1, 1988, pp, 74-94.
- Denison, D. R. “Corporate culture and organizational effectiveness.” John Wiley & Sons. 1990.
- Grant, R. M. “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.” *Knowledge and Strategy*.(Ed. M. Zack), 1991, pp, 3-23.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. “Knowledge management: an organizational capabilities perspective.” *Journal of Management Information Systems*, vol, 18, no, 1, 2001, pp, 185-214.
- Hsiao, C., Lee & Chen, W, J. “The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating role,” *Tourism management* , vol, 49, 2015, pp, 45-57.
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. “Predicting corporate performance from organizational culture,” *Journal of management studies*, vol, 29, no, 6, 1992, pp, 783-798.
- Jones, G. R. “Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective.” *Administrative Science Quarterly*, 1983, pp, 454-467.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. “Using the balanced scorecard as a strategic management system.” *Harvard business review*, vol, 74, no. 1, 1996, pp, 75-85.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. “A model for diagnosing organizational behavior.” *Organizational Dynamics*, vol, 9, no, 2, 1980, pp, 35-51.
- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. “The influence of ethical leadership and regulatory focus on employee outcomes.” *Business Ethics Quarterly*, vol, 23, 2013, pp, 269-296.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. “The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success,” *Financial Times*, Prentice-Hal, London, 2002.
- Nonaka, I. “The knowledge-creating company.” *Harvard business review*, vol, 69, no, 6, 1991, pp, 96-104.

- Nonaka, I. "A dynamic theory of organizational knowledge creation." *Organization Science*, vol, 5, no, 1, 1994, pp, 14-37.
- O'Leary, D. E. "Enterprise knowledge management." *Computer*, vol, 31, no, 3, 1998, pp, 54-61.
- Ouchi, W. G. "Markets, bureaucracies, and clans." *Administrative Science Quarterly*, 1980, pp, 129-141.
- Paulus, P. "Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Ideagenerating Groups." *Applied Psychology*, vol, 49, no, 2, 2000, pp, 237-262.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. "In search of excellence: Lessons from America's best-run companies." New York, 1982, pp, 203.
- Pettigrew, A. M. "On studying organizational cultures." *Administrative Science Quarterly*, 1979, pp, 570-581.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. "The transformation of organizational cultures: A competing values perspective." *Organizational Culture*, 1985, pp, 315-334.
- Reimann, B. C., & Wiener, Y. "Corporate culture: Avoiding the elitist trap." *Business Horizons*, vol, 31, no, 2, 1988, pp, 36-44.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. 2010.
- Scholz, C. "Corporate culture and strategy—The problem of strategic fit." *Long Range Planning*, vol, 20, no, 4, 1987, pp, 78-87.
- Van de Ven, A. H. & Ferry, D. F. *Measuring and Assessing Organizations*. New York: Wiley. 1980.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, vol, 37, 1994, pp, 765-802.

ABSTRACT

An Empirical Study on the influence of Organization Culture on Performance:  
Focusing on mediating effect of Knowledge Management

Jo, Myung(LG Electronics inc. Kitchen Package. HR BP)  
Jung, Doo-Sig( Associate Professor, Dept. of  
Advanced Industry Fusion, Changwon National University)

Today, globalization leads to make all over the world to one huge market. The competition market widely expands from domestic market to including foreign market. Company makes an effort to have good performance to survive in the turbulence environment. Organization culture is one of the most important elements for firm's performance. And knowledge management helps make use of knowledge which stem from organization culture to solve problems or to make core competencies of company.

The purposes of this study are 1) to understand relationship between organization culture and performance, 2) to find out knowledge management play a role as a mediator, and 3) to draw academic and practical implications from the result of analysis of this study.

The result of analysis of this study shows that organization culture has positive influence on performance. And knowledge management has partially mediating effect relationship between organization culture and performance. Therefore, company should reinforce organization culture and knowledge management to survive in the market, and to have sustainable growth.

Key Words : Start-up Intention, Individual environmental factors, Individual characteristic factors, Career orientation.

: 2016 6 20	•	: 2016 7 20	•	: 2016 8 25
-------------	---	-------------	---	-------------