# 조직 문화 변화의 성공 요소에 관한 연구

## - KM을 변화 플랫폼으로 적용한 기업 사례를 중심으로 -

## Success Factors in Effecting Cultural Change in Organizations: A Case Study

노 정 란(Jeong-Ran Roh)*

목 차

1. 서 론
2. 선행 연구
   2.1 조직 문화에 대한 연구
   2.2 조직 문화 변화에 대한 연구
3. 조직 문화 변화
   3.1 변화요인의 추출
   3.2 사례 개요
4. 분 석
   4.1 일반 모델
   4.2 수정 모델
5. 결 론

초 록

지식기반사회에서 기업의 성장 동력은 물질적 경쟁우위 보다는 기업 내부, 즉 각 기업이 보유하고 있는 독특한 핵심역량에 있다. 이는 창의적 조직 문화와 학습역량, 브랜드, 독창적인 마케팅 역량, 기술 등과 같은 무형의 요소를 말하는데, 따라서 지속적인 성장을 위해서는 이 요소들이 활성화되는 환경과 필요 요소를 우선적으로 파악하는 것이 중요하다. 이 연구는 문헌연구를 통하여 조직 문화(organizational culture)와 조직 문화 변화(organizational cultural change)를 개념적으로 정의하고, 조직 문화 변화에 대한 조직원들의 태도와 저항 요인을 고찰하며, 조직 문화 변화 요소를 도출하였다. 도출된 성공 요소는 한국자산관리공사를 대상으로 실증적으로 적용하여 설명력을 높였다. 정보학의 관점에서 볼 때 이 연구는 다음 두 가지 시사점을 갖는다. 첫째, 지식의 대상이 암묵지인 인적 자산으로 확대되어 가고 있으며, 인적 자산은 매우 동태적인 속성을 갖고 있으면서, 조직 문화와 밀접한 관련성을 갖고 있다는 사실을 인식하는 것이다. 둘째, '도서관' 혹은 '지식정보센터' 는 자체의 조직 문화뿐만 아니라 그가 속한 모 기관의 조직 문화와 유리될 수 없다고 볼 때, 향후 조직 문화에 대한 관심과 연구가 매우 시급하다고 볼 수 있다.

ABSTRACT

In our knowledge-based society, a corporation's main growth engine consists of its unique core competences and how these are organized rather than materialized competitive advantage. Intangible factors such as creative organizational culture, learning capability, brands, marketing ability and technology are notable examples of such core competencies. To ensure constant development of a corporation, it is important to understand the environment in which these factors operate. Drawing on literature research, this paper looks at organizational culture and change, and employees' attitudes and resistance factors to such change. To strengthen the explanation of this study the Korea Asset Management Corporation was used as a case study. From the point of view of information science, knowledge has been viewed as that which is found in books and databases. Such "knowledge" is storable, passive and unchangeable. However, more recently it is seen by many researchers that this approach is limited in that it ignores the knowledge that "sits" in human "bodyminds" and organizations. Such knowledge forms the backbone of organizational culture and should be considered in any meaningful study of information.

키워드: 문화 변화, 지식경영, 혁신, 정보학
Cultural Change, Culture Change, Knowledge Management, Innovation, Information Science

* 한국자산관리공사 인사부장(jrroh@kamco.or.kr)
논문접수일자: 2010년 5월 5일 최초심사일자: 2010년 5월 8일 게재확정일자: 2010년 5월 21일
한국문헌정보학회지, 44(2): 427-445, 2010. 〔DOI:10.4275/KSLIS.2010.44.2.427〕

www.kci.go.kr

# 1. 서 론

글로벌 경제위기가 심화되면서 기업 성장에 관한 논의가 매우 분분해지고 있다. Prahalad는 성장의 동력은 기업 내부, 즉 각 기업이 보유하고 있는 독특한 핵심역량에 있다고 판단한다. 그에 따르면 성장 기업의 핵심역량은 물질적 경쟁우위 보다는 무형의 자산에 상당부분 기인한다. 이는 창의적 조직문화와 학습역량, 브랜드, 독창적인 마케팅 역량, 기술 등과 같은 무형의 요소야 말로 외부적 모방이 어려운 핵심역량을 창조하는 근원적 힘이라는 것이다(Prahalad and Hamel 1990, 매일경제 2010.4.20. 재인용).

이를 뒷받침하는 최근의 한 연구를 보면, R&D를 통한 학습역량을 지속적으로 향상하거나 유지하는 것이 급변하는 경영환경의 변화 속에서 지속적인 성장을 이룰 수 있는 관건임을 실증적으로 검증하고 있다(Lee Chang-Yang 2010).

이와 같은 맥락 속에서 최근 전세계적인 불황 속에서도 각 기업은 핵심 자산인 인재와 지식에 대한 투자 활성화를 기업 성장의 핵심 이슈로 삼고 있으며, 창의적인 조직 문화를 이루어 가는 것이 기업경영의 핵심 키워드가 되고 있다. 따라서 조직 문화 변화(organizational cultural change)에 대한 관심도 크게 높아져 가고 있다.

지식기반 사회에서는 근로자들을 과거의 통제방식에서 자발적인 몰입으로, 조직에 대한 충성에서 상호 신뢰와 비전, 핵심 가치의 공유로, 지시와 통제에서 권한위임과 지도로서, 지식과 역량을 키울 수 있는 기회와 환경을 조성하는 방법으로 관리해 나갈 때 기업의 성장을 가져올 수 있기 때문에 이제 이러한 조직 문화에 관한 이슈는 기존의 인사관리, 조직관리 영역에서 뿐 만 아니라 지식경영 등 정보관리 영역에서도 공통적으로 해결해야 할 현안으로 대두되었다(Lai and Lee 2007, Kelly 2007).

정보학의 관점에서 볼 때 지식의 대상이 암묵지인 인적 자산으로 확대되어 가고 있으며, 인적 자산은 매우 동태적인 속성을 갖고 있으면서, 조직 문화와 밀접한 관련성을 갖고 있다고 볼 때(노정란 2008, 2009) 효율적인 정보관리 측면에서도 조직 문화에 대한 관심과 연구가 매우 시급하다고 볼 수 있다.

Pettigrew(1979)가 Administrative Science Quarterly를 통하여 처음으로 '조직 문화(organizational culture)'라는 용어를 사용한 이후 현재까지 바람직한 조직 문화 변화 방안에 대해 많은 연구가 있어 왔지만, 조직 문화의 정의에 대한 엄격한 합의가 이루어지지 않은 상황에서 문화를 변화시키는 방법이 제시되어 왔던 것도 사실이다.

이 연구는 조직 문화 변화에 대한 선행 이론들을 분석하여, 궁극적으로 각 기업들이 변화 단계별로 변화를 성공적으로 추진할 수 있게 하는 성공 요소들을 투입할 수 있도록 지원하는 변화 관리 모델을 수립하는 한편, 정보학 측면에서는 정보관리자가 기존의 지식정보센터의 영역을 넘어 지식경영을 핵심인프라(혹은 혁신 플랫폼)로 하여 모 기관의 조직 문화 변화를 추진해 나간 사례를 실증적으로 제시하여 향후 관련 학문분야간 통섭적 연구를 위한 시사점을 제안하고자 한다.

이 연구는 문헌 연구와 현장 사례 연구를 병행한다. 연구 내용에 있어서는 먼저 조직 문화(organizational culture)와 조직 문화 변화(or-

www.kci.go.kr

ganizational cultural change)를 개념적으로 정의하고, 조직 문화 변화에 대한 조직원들의 태도와 저항 요인을 살펴 본 다음 조직 문화 변화 요소를 도출한다. 도출된 성공 요소는 사례에 적용하여 실증적으로 설명력을 높이는 한편, 양자를 매칭하여 새로운 변화관리 모델을 제안하는 것이 최종 연구 산출물이 될 것이다. 사례 연구는 한국자산관리공사를 대상으로 한다.

## 2. 선행 연구

### 2.1 조직 문화에 대한 연구

조직 문화에 관한 정의는 여러 가지 정의가 존재한다. 1979년 조직 문화라는 용어가 출현하였고, Ott(1989)가 당시까지 제시된 여러 정의들을 정리한 이후, 현재 가장 일반적으로 수용되고 있는 조직 문화의 정의는 Schein(1985)에 의한 것이다. 그는 문화를 '타당성을 갖는다고 인식하기에 충분한 효력을 가지고 있어 구성원들의 프로세스와 관련하여 인지하고 생각하고 느끼는 정확한 방식으로 이들에게 가르칠 수 있는 것으로서, 외부적 적응과 내적 통합의 문제에 직면하는 법을 학습함으로써 집단이 고안하고, 발견하거나, 개발한 기본적 가정의 패턴'으로 정의하였다.

한편, '조직 문화란 인지적 과정에 대한 패턴(Weick 1979)'이며, '조직 정책의 지침이 되는 철학(Ouchi 1981, Pascale & Athos 1981)'이자, 조직 문화는 항상 3가지 수준을 갖는데, 공유된 행위 패턴, 공유된 합리화와 정당화, 그리고 공유된 신념과 가치를 포함하는 것으로, 신념과 가치는 잠재적인 것이라도 일단 의식화되면 변화될 수 있다고 보고 있다(Sathe 1985, 박원우, 성지영 2005 재인용).

### 2.2 조직 문화 변화에 대한 연구

변화(Change)란 미래를 향하여 현재의 상태를 벗어나려는 움직임이거나(George and Jones 1996, Rashid, Sambasivan and Rahman 2004 재인용), 외부 환경변화에서 비롯되는 중대한 위협이나 기회에 대한 반응을 의미한다(Gilgeous 1997, Rashid, Sambasivan and Rahman 2004 재인용).

따라서 모든 기업은 예외 없이 급변하는 자유 시장 상황, 국제화, e-business시대에 노출되어 있어 그에 따른 사업 전략의 수정뿐만 아니라 경영 전략 차원의 인지 변화, 각 개인 및 간부가 결정하여야 할 선택과 활동의 범위도 다양해지고 넓어지고 있다.

그럼에도 불구하고 각 기업이 내적인 변화를 시도하려고 할 때 어려움을 겪게 되는 원인에 대해서 Rashid 등(2004)은, 각 기업의 특질(nature of organization), 사업 부문(nature of business), 업무 문화와 가치(work culture and values), 경영 스타일과 리더십 스타일(management and leadership style), 조직원들의 행동과 태도(behavior and attitude of the employees) 등이 기업 마다 다르고, 나아가 조직원들이 변화에 저항하여 변화가 실패했을 경우에 그 리스크가 상당한데다, 변화의 실익이 사람마다 다르기 때문이라고 주장한다.

또한 기존의 연구가 조직 문화 및 태도와 조직 문화 변화 간 관계를 다루지 않고 있음을 지

www.kci.go.kr

적하면서 조직 문화가 조직 문화 변화에 대한 태도에 어떻게 영향을 미치는가에 대한 연구를 실시하였다.

연구 대상은 말레이시아 제조업체 편람에 등재된 258개 기업체를 대상으로 하였는데, 1997년 당시 말레이시아는 아시아를 휩쓴 금융위기로 인하여 외부적 변화 속도와 강도가 급격하였기 때문에 변화의 충격과 수용 요소간의 관계를 탐색하는 데에 적합하였다.

연구 결과 기업의 조직 문화와 조직 문화 변화에 대한 감정적인 경향, 인지적 경향, 행동규범적 경향간 관계가 있음을 발견하였고, 아울러 조직 문화의 타입에 따라 변화에 대한 수용 수준이 달라진다는 사실을 발견할 수 있었다. 이러한 결과는 조직 문화가 어떠한 타입이냐에 따라 특정한 조직 문화 변화가 수용되기도 하고 수용되지 않을 수도 있음을 시사하는 것이다.

Atkinson(2005)은 대부분의 기업에서 조직 문화 변화 시도가 90퍼센트 이상 실패하고, 성공한 기업의 56~70퍼센트가 당초 의도한 것과는 다른 결과를 보이고 있다고 지적한다. 가장 중요한 원인은 현재의 조직 기반 하에 조직 문화 변화를 시도한다는 것 자체가 이미 불가능성을 상당히 내포하고 있기 때문이라고 보고 있다.

그렇다면 이러한 비관적 결과는 왜 초래되는가?

Atkinson은 조직 문화 변화는 필연적으로 조직원들의 저항을 수반하기 때문이라고 설명한다. 따라서 조직 문화 변화를 설계할 때부터 이러한 저항요소의 존재를 인정하고 저항 요소를 오히려 조직의 건강한 반응으로 받아들여야 한다고 조언한다. 더 나아가 이들 저항 요소에 대하여 조직 내부에서 터 놓고 토론하고 논쟁할 수 있는 기회를 만들어 감으로써 학습 프로세스를 활성화하는 데에 있어서 저항 요소 또는 저항 그룹을 변화의 협력 그룹으로 만들 수 있다고 본다.

그러나 저항의 속성상 그러한 조직 내부의 저항 요소들이 반드시 쉽게 드러나거나 공식화되어 나타나는 것은 아니어서, 오히려 변화를 수용하는 듯이 보이더라도 수면 밑에서는 교묘하게 의심과 부정적 분위기를 확산시켜 나가기도 하기 때문에 더 어려움이 발생하는 것이다.

저항에 대한 이러한 속성을 이해했다면 다음 단계는 저항의 의미를 설정하는 것이다. 즉, '저항은 조직원들로 하여금 변화를 긍정적으로 바라보게 하는 좋은 방법 중의 하나이자, 나아가 긍정적인 방향으로 변화를 이끌어 갈수 있다는 하나의 신호이다.'라는 것이다. 그래서 만약 사람들이 어떻게 저항할 지를 미리 예견할 수 있다면 변화의 청사진을 그려내는 과정 중의 하나가 되고, 미래를 학습해 갈 수 있게 되는 것이다.

저항을 관리하는 방법은 저항 요소들을 미리 알리고, 조직원들로 하여금 새로운 환경에 적응해가는 학습과정으로서 지원하고 독려해 나가는 것이다.

## 3. 조직 문화 변화

### 3.1 변화요인의 추출

모든 조직체들이 계속되는 외부 환경의 변화를 겪는 동안 기업들은 어떻게 하면 이러한 변화에 한발 앞서 능동적으로 대처할 수 있을 것인가에 대하여 고민하게 된다. Weber & Weber

www.kci.go.kr

(2001), Graetz(2000), Hotek & White(1999) 등 많은 학자들은 그 해답을, 변화가 진행되는 동안 변화에 영향을 미치는 상당히 중요한 요소들(critical factors)에 대한 고려를 함으로써 가능해 진다고 보고 있다(Chrusciel and Field 2006 재인용).

문헌 연구를 통해서 밝혀진 변화의 성공요소는 다음과 같다.

1) 변화를 기획하고 분석한다(Planning and analysis): 현재와 미래를 비교하여 모든 발생 가능한 영향 변수를 도출해 내는 것이다.
2) 변화에 대한 평가를 한다(Assessment): 피드백을 시행하여 그 효과를 측정한다.
3) 조직 내에서 광범위한 커뮤니케이션을 한다(Comprehensive communication): 조직 내부의 모든 계층을 대상으로 변화 메시지를 전달한다.
4) 변화를 감당해 나가는 조직의 준비 정도가 어느 정도인지를 인지한다(Perception of organizational readiness to deal with change): 조직이 변화에 대한 준비 정도가 어떠한가를 파악하여, 변화가 실패할 것인가, 성공할 것인가에 대하여 관리자들이 갖고 있는 인지 정도를 파악한다.
5) CEO의 지원수준이 중요하다(Top management support): 변화에 대한 CEO의 적극적이고 가시적인 지원은 매우 중요하다.
6) 조직원의 수용 지도방안이 있는지를 파악한다(User training of application): 조직원들이 변화에 적응하는 방법을 명료하게 가르쳐 줄 수 있는 세부 실천방안이 있어야 한다.
7) 실용성에 대한 인지가 필요하다(Perceived utility): 변화가 매우 중요하고, 기업을 성공으로 이끌 것이라고 믿는 조직원들의 가치 또한 매우 중요하다.
8) 변화관리자 그룹이 있어야 한다(Staff critical mass): 변화를 선두에서 실행에 옮길 기업 내 최소한의 주요 인물이 형성되어 있어야 한다.

Chrusciel and Field(2006)는 위의 8가지 성공 요소 외에 정량적 및 정성적 분석방법을 통하여 조직 문화 변화에 있어서의 상당히 중요한 다음 두 가지 다른 성공 요인들을 찾아냈다. 첫째, 유연한 변화 계획표(flexible curriculum)를 작성하는 것이고, 둘째, 조직원들로 하여금 각 개인들이 얻게 될 이익들을 인지하게 하는 것(perception of personal gain)이다.

유연한 변화 계획표는 각 기업이 의도된 변화 과정을 추진해 나가면서 생길 수 있는 여러 변수들에 대해서 유연하게 대처할 수 있게 해준다는 점에서 상당히 필요한 요소이고, 조직원들에게는 그들이 변화를 통해 얻게 될 이익을 주지시킴으로써 본인들의 선택과는 상관없이 진행되어 나가는 변화 과정에 포함되거나 영향을 받을 수 밖에 없는 각 개인들로 하여금 그들의 목표와 생각들을 정리케 할 수 있게 하므로 매우 필요한 요소라는 것이다. 아울러 조직원들은 이러한 과정을 통해 변화 로드맵을 학습하게 될 뿐만 아니라 저항은 최소화하고, 성과는 최대화 할 수 있을 것이다.

이러한 가정은 조직 문화 변화란 것은 결국 사람 즉, 조직원들에 대한, 조직원들을 통한 프

www.kci.go.kr

로세스를 추진하는 것이므로 두 가지 가치기준을 갖는다는 것에서 출발한다. 첫째, 그들이 속한 조직이 변화를 해야만 하는 당위성 앞에서 조직의 조직원으로서 지켜야 할 가치이며, 다른 하나는 개인으로서 얻고 싶은 이윤이다. 이를 달리 표현하자면 전자가 인간으로서 응당 지켜야 할 가치 즉, 인본주의적 가치라면, 후자는 심리적으로 인간이 갖는 본성과 같은 것이어서 조직 문화 변화를 성공시키기 위해서는 이 두 가지 측면을 다 같이 충족시켜야 할 것이다.

Phelan(2005)은 이와 같은 개인들의 심리적 특성에 근거하여 조직 문화 활성화 운동(Cultural Revitalization Movement)[1]을 설명하고 있다. Phelan은 조직의 변화는 효과적이고 생산적으로 일하는 조직원들에 의해서 만이 아니라 외에 조직 변화에 민감하게 반응하는 조직원들이 그 변화를 수용하는 상태가 됐을 때에 비로서 가능해지기 때문에 그들의 다양한 심리에 대한 고려가 필요하다고 보고 있다. 많은 조직원들은 변화 앞에서 다양한 심리적 저항, 부적응, 두려움을 나타낼 수 있기 때문에, 진정한 조직 문화 활성화란 이들의 집단적 두려움을 리더십을 통해 해소하고 진정한 변화를 가능토록 하는 것이다. 즉, 리더의 카리스마로부터 보여지는 자신감, 적극성 등은 조직원들로 하여금 위기 타개에 대한 확신을 다시 가질 수 있게 하고, 현재의 부정적 문화를 대체해 나가는 데에 있어서는 반드시 매우 높은 일관성과 신뢰성이 지켜져야 하며, 성과에 대한 확신이 현실에서 납득되고 설명이 되도록 해야 한다.

한편 Washington & Hacker(2005)는 서베이를 통해서 관리자들이 변화에 대한 계획이나 인지가 충분히 된 상태와 그렇지 않은 상태에서 저항의 정도를 분석하고 변화의 성과를 측정하였는데 관리자들이 변화에 대하여 잘 알고 있을 경우에, 그들은 다시 조직원들에게 변화와 변화프로그램을 이해시키는 것을 발견하였다. 이와 같은 사실에서 조직의 리더들을 변화의 주체로 끌어들여 그들에게 변화의 계획을 알게 함으로써 저항을 최소화하고 궁극적으로 기업이 조직 문화 변혁에 이르게 할 수 있다는 사실을 알 수 있다.

Oswick(2005)은 미래의 조직 문화 변화에 대한 논의의 관점은 외부 환경적 요소에 중심을 둔 과거와 달리 이미지(image), 일체화(identity), 조직 학습(organizational learning), 지식 경영(knowledge management)과 같은 보다 수사적인 논의에서 살펴 볼 필요가 있음을 지적하고 있다. 왜냐하면 현재와 미래의 변화는 과거보다도 더욱 급속하고 매우 혼란스럽기 때문에 과거의 문제 해결 중심적, 개별적, 하드웨어 중심적, 거시적-중앙 집권적 변화 추진보다는 지속적인 변화 관리 체계 속에서 비가시적 변화(이미지, 일체화, 지식 경영 등), 소프트웨어적 변화, 세부적-분산화된 방향의 변화를 추진할 때 조직의 근본적 변화가 이루어질 것이라고 보는 것이다. 이러한 시각은 결국 조직원 개인 단위의 변화에 대한 근본적 변화를 추구하는

1) 조직변화의 형태는 Restructuring, Reengineering, Revitalizing가 있다. Restructuring(Mintzberg 1983)은 전략변화 조직 재설계 등을 통한 변화이며, Reengineering은 과업 및 기술의 변화, 정보기술을 이용한 업무 흐름 재설계(Card et al. 1983), 프로세스 혁신, 직무 충실 및 직무 확대 등(Hackman and Oldham1980)을 통한 변화인데 비하여 Revitalizing은 인간 중심의 변화, 문화적 변화, 훈련과 교화, 설문 조사와 피드백 등을 통한 변화를 추진하는 것이다(김영배 2007).

www.kci.go.kr

것으로 볼 수 있다.

### 3.2 사례 개요

한국자산관리공사(Korea Asset Management Corporation, 이하 KAMCO라 한다)는 '금융기관 부실자산 등의 효율적 처리 및 한국자산관리공사의 설립에 관한 법률'에 의하여 설립되었으며, 자본금 규모 8,600억원, 조직원수 1,000여명에 이르는 금융 공기업이다.

KAMCO는 금융산업 및 국민경제 발전에 이바지하기 위하여 설립되어, 금융기관 부실채권의 인수 및 정리로 금융시장 안전망 역할,[2] 부실채권정리기금의 효율적 운용으로 공적 자금 회수 극대화, 구조조정기금의 효율적 운용으로 금융기관 재무건전성 제고, 개인신용회복지원으로 서민생활 안정에 기여, 국유재산 관리 및 조세체납 압류재산 매각으로 국고수입 증대 등의 기능을 수행하고 있다.

KAMCO는 1962년에 설립되었으나, 구 공사(성업공사)는 1997년 법률적으로 해산되었고, 1999년 현재의 사명으로 개명되는 한편, 현재 수행되고 있는 대부분의 주요 기능은 이때부터 본격화 되었다.

따라서 KAMCO의 조직 문화적 연대기는 1997년 이후를 중심으로 다음과 같이 요약할 수 있다. 연대기의 구분은 정부가 공공기관을 대상으로 매년 평가하는 경영평가[3] 결과 등을 참고 하였다.

첫째, 1999년부터 2006년까지는 도입 및 성장기로서 변화 전략이 수립되고, 인프라가 형성되었으며, 지식혁신의 결과 국가지정정보처리장치를 개발[4]하여 특허권을 취득하는 등 단기 성과가 창출되기 시작하였다.

둘째, 2007년부터 2008년까지는 정체기로서, 새로운 변화 전략이 요구되면서 변화 방법론에 있어서도 수정과 적용이 반복 시도되었다.

셋째, 2008년 말부터 2009년까지는 정점 및 전환기로서, 상위직급 연봉제, 개인 성과평가제도 도입 등 조직 및 개인 단위의 성과 보상 체계가 도입되고, 조직원들에 대한 변화의 보상 계획이 구체화되었다. 2010년 이후는 전직원 연봉제 도입, 고성과자에 대한 인센티브 강화 등 정치한 성과보상체계가 플랫폼으로 장착되는 한편, 조직 및 개인 학습 로드맵이 마련되어, 자발적 학습이 순환될 수 있을 것으로 보인다.

〈그림 1〉은 KAMCO의 조직 문화 변화를 쉽게 이해할 수 있도록 1997년 이후 주요 사업(상단)과 조직 문화 사건(하단)을 간단하게 나타낸 것이다.

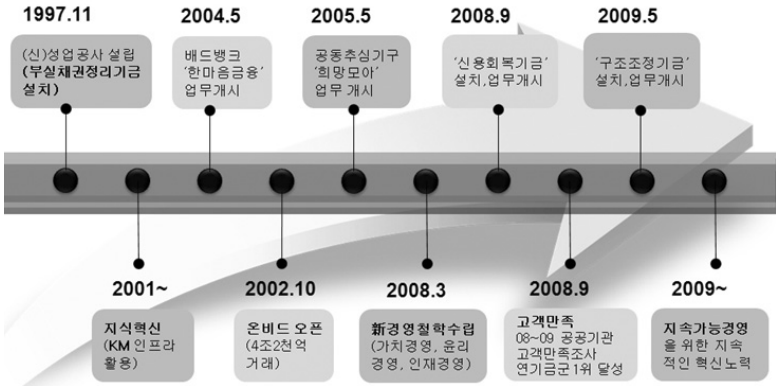
---

2) 2009년 4월 G20 정상회의에서 이명박 대통령은 부실채권 우수 사례로 KAMCO를 소개한 바 있다.

3) 경영평가는 1968년 정부투자기관을 대상으로 처음 도입되었다. 2004년 정부 산하기관까지 평가 범위를 확대하였고, 2006년부터 2007년에 걸쳐 2년간은 혁신 조직 문화 등을 별도로 평가하는 정부혁신평가가 병행 시행되었다. 2008년부터 혁신평가제도는 경영평가제도에 통합되었다. 평가의 목적은 기관의 성과 평가를 통해 경영실적에 책임을 부여하고자 하는 것으로, 정부(기획재정부, 경영평가단)가 연 1회 실시하며, 평가결과의 발표와 확정은 차년도 6월경에 이루어진다. 평가의 범주는 리더십과 전략(조직 문화 포함), 경영시스템, 경영 성과 등 3대 부문이며, 20여개 이상의 지표로서 경영 성과를 점검한다. 평가 결과에 따라 성과가 우수한 기관에 대해서는 예산, 정원 등에 대한 인센티브가 주어지며, 조직원에 대해서는 금전적 인센티브 등이 주어지는데, 공공부문에서는 가장 중요한 성과 평가제도이다.

4) '온비드'로 명명되었으며, e-Market Place를 주된 기능으로 한다. 2003년 특허등록되었으며, 2006년 UN공공행정상(UNPSA, The United Nations Public Service Awards)부문에 출품되었다.

www.kci.go.kr




〈그림 1〉 KAMCO의 주요 사업 및 조직 문화 사건 개요도

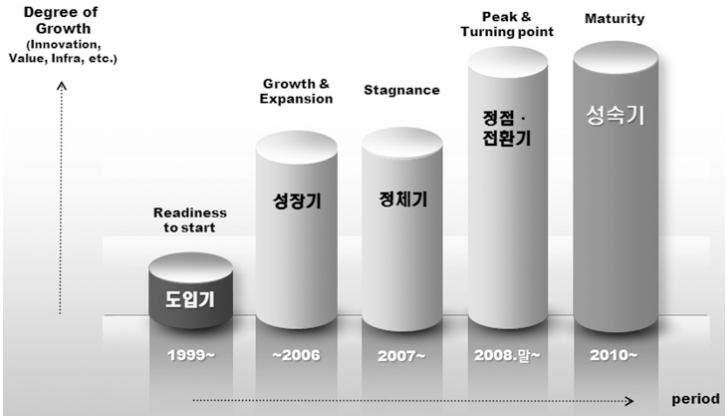
시간 변화에 따른 변화의 정도를 개략적으로 표현하면 〈그림 2〉와 같다.

조직 문화의 단계별 성숙도를 정량적으로 평가한 정부의 경영 평가 결과를 보면 〈그림 3〉과 같다.

각 단계별 조직 문화의 특성을 기술하면 다음과 같다.

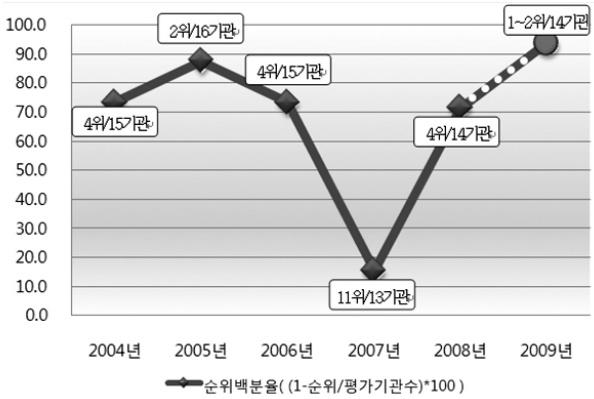
① 도입 및 성장기

KAMCO의 조직 문화에 변화가 시작된 것은 2001년으로 볼 수 있다. 1997년부터 급격하게 조직이 4배 이상 확대되고, 다양한 인적 자원이 유입되는 한편, 업무의 대변환으로 필연적으로 발생된 조직 내부의 여러 문제들을 풀기 위하여 시작한 지식경영은 이후 경영혁신의 핵심 인프라가 되었다(공공부문 혁신대회 2002, 기획예산처장관 상 수상). 특히 국내 최초로 정보학 관점에서, 정보관리자가 중심이 된 지식경영은 조직 내부의 커뮤니케이션 채널을 혁신하는 한편(노정란 1999, 2000, 2003), 텍스트 지식과 계량




〈그림 2〉 조직 문화의 단계별 성숙도

www.kci.go.kr




〈그림 3〉 연도별 경영 평가 결과

지식을 통합함으로써 분석정보까지 지식자원화 하고(KAIST KMRC 2004), 나아가 2002년 말, 핵심 지식을 e-비즈니스 모델로 연계한 세계 최초의 부동산 공매시스템을 개발함으로써 현장뿐만 아니라 학계에서도 매우 주목 받는 혁신 문화를 이루어 갔다(산업자원부, 한국경제신문사 2004).

〈그림 4〉의 평가 결과에서 보면 KAMCO의 경우 '혁신분위기', '혁신추진조직', '혁신정보관리', '혁신학습' 지표의 성과가 타 기관 평균 대비 탁월하게 높게 나타나고 있는 것을 알 수 있다(공공기관혁신평가단 2006).[5)]

그 과정 마다 상당한 저항과 단기 성과가 반복되었는데, 그 때마다 저항을 흡수하고 실패를 사전 예방할 수 있었던 주요한 두 가지 요소는 CEO의 지원과 변화의 전 과정을 이끌어 온 소수의 변화 주도 그룹, 즉 지식혁신 그룹이었다(노정란 2006).

지식혁신 그룹이란, 지식정보센터 정보관리자로부터 시작한 지식경영이 팀 단위인 '지식경영팀'(1999)으로 확대되고, 이후 '지식정보부'라는 명칭으로 공식 부서 조직화(2001)를 이룬 다음, 지식정보부 → 혁신경영지원부(2005) → 경영전략실(2008)로 발전되기까지 그 주축이 되었던 그룹을 말한다.

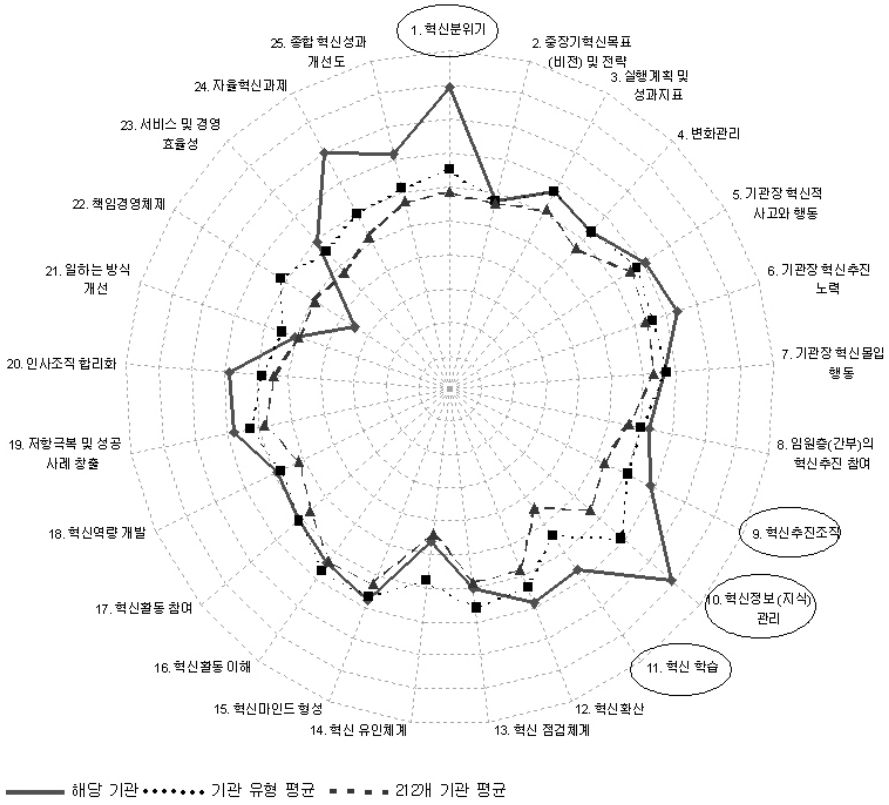
② 정체기

이 기간이 지나면서 2007년부터는 혁신 피로감이 조직 전반에 걸쳐 나타났으며, 새로운 CEO의 교체 시점을 계기로 일시적으로는 혁신 문화의 실패 가능성이 크게 높아져 가는 상황에서, 정부는 전 공기업을 대상으로 고객만족경영체제 도입을 시작하였다.

고객만족경영 체제로의 변화 요구는 궁극적으로 조직원들의 마인드 셋의 변화를 의미하는 것으로, KAMCO도 이 때부터 과거와는 다른 종류의 강도 높은 저항이 시작되었는데, 간부직의 조직적 저항도 가시화 되기 시작하였다. 참고로 정부가 공공기관 고객만족도지수 평가(PCSI, public-service customer satisfaction

5) 정부(기획재정부)는 2006년부터 공공기관을 대상으로 혁신평가제도를 도입하여 조직 문화 요소를 평가하였다. 2008년부터는 경영평가제도로 흡수되어 운영되고 있다.

www.kci.go.kr




〈그림 4〉 2006년 혁신평가 결과(평가기간: 2005.1.1 ~ 2005.12.31)

index)를 통해서 공공 기관 조직원들의 의식과 업무 수행 태도를 변화시키고자 했던 시도는 현재까지 성공적인 것으로 평가되고 있다.

공식 회의체 등을 통해서 혁신무용론을 제기하는가 하면 인트라넷 등 각종 비공식 채널에 의해서도 전 계층의 저항이 표출되었다. 이와 같은 상황에서 변화 주도 그룹은 그간의 방법론을 분석하고, 다음과 같은 결론을 얻게 되었다. 첫째, 전 직급을 망라하는 보다 광범위한 커뮤니케이션이 선행되어야 할 것과, 둘째, 각 계층의 수용 정도가 어느 정도인지를 사전 인지하고, 셋째, 그 수준에 맞도록 계산된 지도방안을 수립하여야 한다는 것이다.

이러한 진단과 해결방안은 정확했던 것으로 판단된다. 그것이 가능했던 이유는 변화 주도 그룹이 이미 저항해결에 대한 학습역량을 갖게 되었기 때문이며, 그 결과를 보면 고객만족경영에 대한 직원들의 저항이 매년 빠르게 감소되는 한편, 2008년, 2009년 연속 평가군내 1위라는 성과로 나타났다.

2008년 변화 주도 그룹이 3대 전략 부서 중의 하나인 '경영전략실'[6]로 확대 개편되면서, 조

6) 주된 기능은 경영전략, 조직문화, 혁신, 성과평가 등이다. 특히 성과평가 기능이 부여됨으로써 전사적 피드백이 가능해진 점은 주목할만하다.

www.kci.go.kr

직 포지셔닝에 있어서는 과거의 소수 그룹 차원에서 정규 전략 조직으로 자리 잡게 되었다. 이러한 사실은 혁신에 저항했거나 또는 방관하던 주변인들에게 혁신의 성과를 간접적으로 인지시키는 계기가 되었다.

③ 정점 및 전환기

2008년 새로운 정부는 공기업으로 하여금 성과와 효율을 강조하였으며, KAMCO는 새로운 CEO가 제시한 명확한 아젠다 - 혁신, 성과, 보상체계를 조직 및 인사에 직접 반영하기 시작하였다. 2008년 말 주요 사업 기능이 폐지될 위기에 놓였다가, 오히려 2009년을 계기로 사상 최대의 매출과 사업성장세를 기록하면서, 2007년부터 2008년 말에 이르는 정체기 동안 잠재되었던 저항요인은 급격하게 양(+)의 방향으로 표출되었고, 수정 보완되었던 변화 활동들은 내재화 국면으로 접어들었다.

④ 성숙기

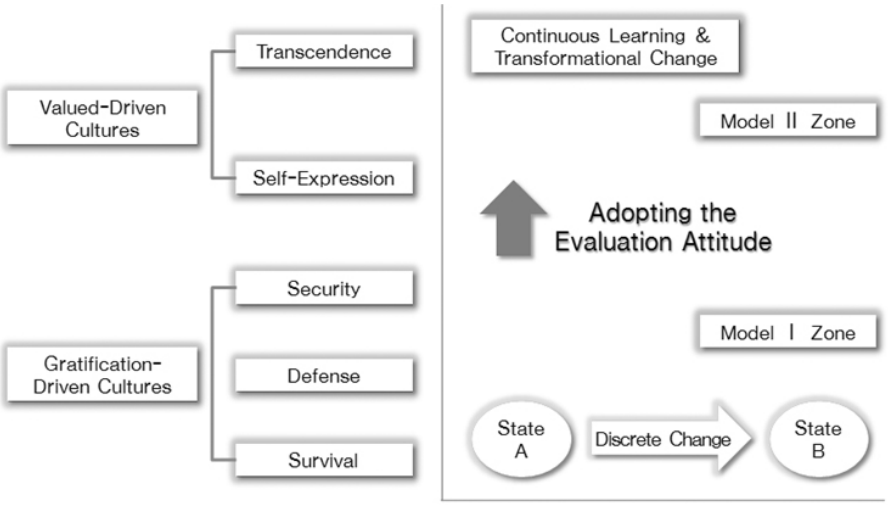
2010년부터 KAMCO는 전 직원 연봉제 등 성과주의 문화를 플랫폼으로 하고, 교육훈련프로그램의 전면 개편, 자기 주도 학습 및 IDP (Individual Development Plan), CDP(Career Development Plan) 추진 등 조직 및 개인 가치를 향상시키는 프로젝트를 진행하고 있다.

## 4. 분 석

### 4.1 일반 모델

조직 문화 변화를 관찰하기 위해서 Sathe와 Davidson에 의한 문화 변화 프레임웍(1985)을 사용하기로 한다(그림 5 참조).

Model Ⅰ zone은 욕구만족 추구("gratification-driven") 문화로서 학습조직으로 진화할수록 Model Ⅱ zone의 가치 추구("value-driven") 문




〈그림 5〉 조직 문화 변화를 위한 일반 모델(by Sathe & Davison)

www.kci.go.kr

화로 진화한다는 것이다. 이는 평가적 태도가 문화의 한 부분이 되면 구체적 변화에 집중하고 있는 경쟁자를 제압할 수 있는 예리함을 가지고, 학습하고 진화하고 끊임없이 갱생한다.

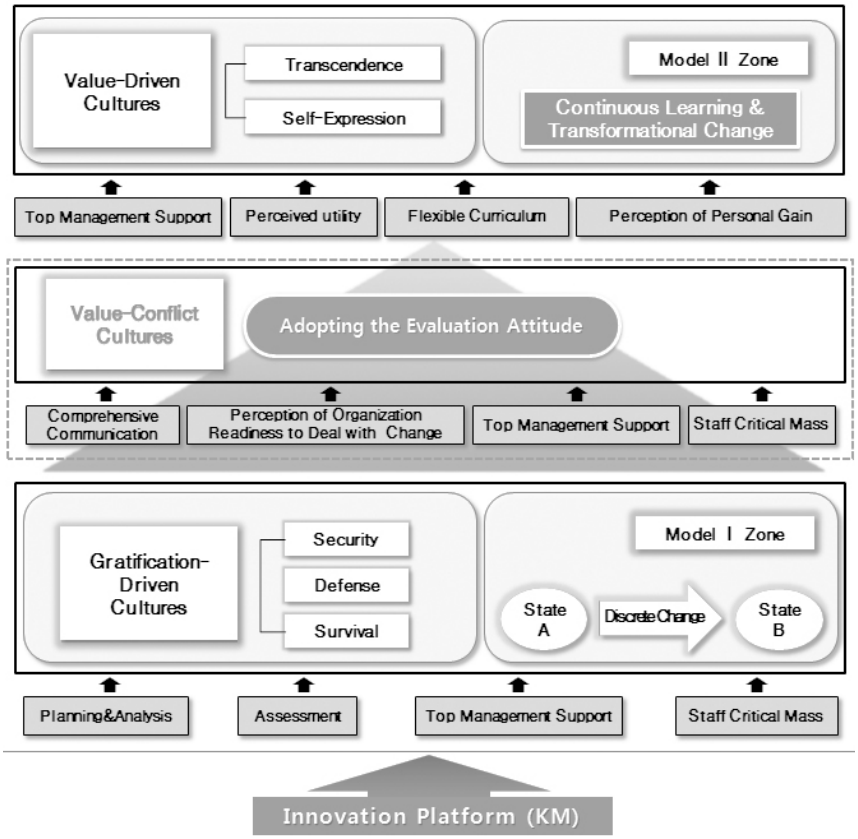
이 프레임웍을 기초로 수정된 모델을 제시하면 다음과 같다.

### 4.2 수정 모델

일반 모델이 조직 문화의 변화 단계를 구분하고, 이행이 되어 가는 측면을 보여 주고 있다면, 수정 모델은 변화 단계 마다 변화 관리가 성공적으로 이루어지기 위해서 투입되어야 할 요소를 구체적으로 제시하는 변화 관리 툴이다.

수정 모델은 이 연구의 제 2, 3장에서 설명된 1999년부터 2010년 현재까지 10년간 사례 기업의 조직 문화 분석 결과와 문헌 연구를 통해 추출된 변화 관리 성공 요소를 비교 분석하여 얻어진 것이다.

우선 변화 단계를 Model Ⅰ zone, Model Ⅱ zone으로 나눈 다음, 각 zone에 투입되었거나, 투입되어야 할 성공요소를 매칭하는 방식이다 (그림 6 참조).




〈그림 6〉 수정모델 - 조직 문화 변화단계별 투입요소

www.kci.go.kr

KAMCO에 있어 혁신 플랫폼은 지식경영이었는데, 특히 욕구만족 추구 단계에서 지식경영을 도입하여 지속적으로 변화 혁신의 주요 주제를 제시하고, 지식을 통한 혁신 아이템을 발굴해가는 한편, 그 이후 단계에서는 고객만족경영추진 → 새로운 비전 제시 → 성과 평가 등으로 다양한 포맷을 이루어갔다. 특히, 변화 혁신 주체는 지식정보센터를 중심으로 한 정보관리자 그룹으로서, 이들은 지식(knowledge)을 중심으로 인적 자원(tacit knowledge), 조직 문화(corporate climate), 관계망(customer, network) 등에 가장 민감한 조직이었기 때문에 변화의 조기 수용자(early adaptor)가 될 수 있었던 것으로 판단된다(노정란 2006).

먼저 욕구만족 추구 단계에서 투입된 성공요소를 정리하면 다음과 같다. 이 단계는 조직 문화의 도입 및 성장기(~2006)에 해당된다.

① Planning and analysis
② Assessment
③ Top management support
④ Staff critical mass

이 단계에서는 조직 문화 변화를 위한 기본계획, 변화 관리 방안, 평가 방법 들에 대한 설계가 이루어지고, 변화를 주도하고 실행하는 조직과 전략차원에서 변화를 이끌어가는 CEO의 의지 표현과 실천이 주요 요소로 작용한다.

가치 추구 단계에서 투입된 성공요소는 다음과 같다. 이 단계는 정점 및 전환기 이후(2008말~)가 해당된다.

① Top management support
② Perceived utility
③ flexible curriculum
④ perception of personal gain

이 단계에서는 각 조직원들이 과거에 진행되었거나 현재 진행되고 있는 사례와 경험, 규칙들을 통해서 학습한 효과가 나타나게 되었는데, 그 결과 미래 상황에 대해서 예측이 가능할 뿐만 아니라, 변화계획을 수용했을 경우 받게 될 혜택에 대해서도 각자 잘 인지하게 되어 임계점을 완전히 벗어난 것으로 보인다. 한편, 이 단계부터는 변화주도 그룹은 별개로 존재하지 않고, 여러 계층에서 자발적이거나 다양한 형태로 행동할 수 있을 것이다.

그런데 여기에서 주목할 사실은, 욕구만족 추구 단계에서 산출된 여러 가지 성과들이 가시적이며, 그 효과가 상당했음에도 불구하고, 새로운 경영환경에 놓이게 되자, 가치 추구 단계로 진입하지 못하고 그대로 머무르는 일시적 혼돈(chaos) 상태가 되었다는 것이다. 그것은 변화의 성과들이 상호 비연속적이었기 때문에 조직문화를 근본적으로 변화시킬 수는 없었음을 의미한다. 따라서, 이 단계는 회색지대로 볼 수 있으며, 사전에는 판단이 어려울 수 있다. 즉, 양 단계 간에는 회색지대(value-conflict)가 존재하는데, 조직이 불안정한 상태에 놓이게 됐을 경우, 다시 과거로 회귀하고자 하는 혁신의 속성을 의미한다.

사례 기업의 경우, 회색지대에 놓였던 기간 동안의 정부 평가 결과를 보면, 평가 기간 중 가장 하락된 수준을 보이고 있다.

회색지대 단계에서 가치 추구 단계로 진입할 것인가 혹은 욕구만족 추구 단계로 회귀할 것인가를 결정짓는 요소는 아래 네 가지이다. 이 요소들은 욕구만족 추구 단계에서 적용한 변화

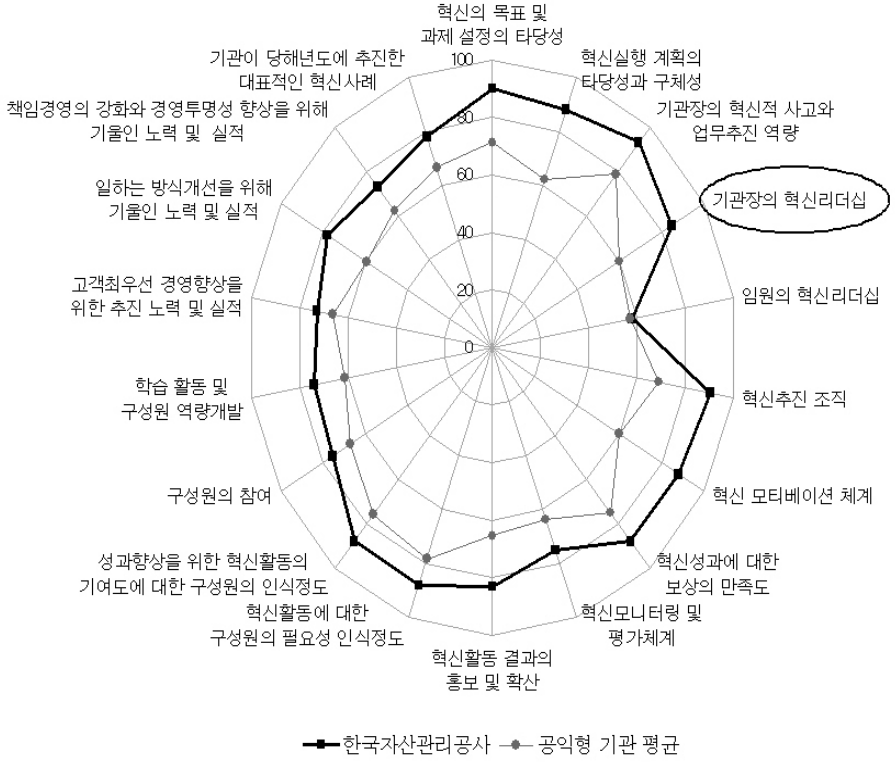
www.kci.go.kr

방법론을 수정 보완한 방법으로 볼 수 있다.

① Comprehensive communication
② Perception of organizational readiness to deal with change
③ Top management support
④ Staff critical mass

이 단계까지도 변화 주도 그룹의 역할은 매우 중요하다. 왜냐하면 회귀속도는 매우 빠르기 때문에 새로운 대안에 대한 준비 또는 기존 방법의 보완뿐만 아니라 회귀에 대한 광범위한 저지 방안을 학습하고 있는 것도 바로 이들이기 때문이다. 사례 기업의 경우 이들이 주요 포지션에서 활동을 강화하는 한편, 현장의 '경영개선 챔피언단' 신설 등 전사적인 커뮤니케이션 활동을 시작하였다.

전 단계에서 공통요소는 CEO의 지원으로서, CEO는 문화 변화에 있어서 핵심 요소로 판단된다. 사례 기업에 있어서, 10년간 통시적으로 관찰한 결과 및 정부의 평가결과 등을 통해서 매년 유사한 성과를 나타나고 있는 지표는 기관장의 혁신리더십이다(공공기관혁신평가단 2007).[7] 구




〈그림 7〉 2007년 혁신평가 결과(평가기간: 2006.1.1 ~ 2006.12.31)

7) 평가결과에 의하면 CEO의 혁신 의지가 강한 것으로 측정되고 있으며, 이 지표는 다른 해에도 유사하게 나타나고 있다.

www.kci.go.kr

체적으로 혁신조직의 지원 정도를 예를 들면, 저항이 강해지거나 조직이 전체적으로 축소되는 경영환경 속에서도 오히려 해당 조직을 확대하고 강화해 나가는 지원 정책을 폈으며, 혁신 주도 그룹에 대한 보상 강화, 전 조직원을 대상으로 일관되게 변화 필요성을 강조하는 등 전 조직원들에게 조직 문화 전략의 일관성과 예측가능성을 보여 주었다.

요컨대 CEO는 조직 문화 변혁의 필요성을 제기하는 단계, 회귀의 위험에 노출될 수 있는 단계, 그리고 지속적으로 변화를 관리해 나가는 모든 단계에 있어서 가장 주된 중심축이 되는 것이다.

## 5. 결 론

본 연구는 창의적인 조직 문화를 이루기 위해 관리해 나가야 할 요소에 대하여 연구하고, 한 기업을 대상으로 실증적으로 적용한 다음, 수정모델을 제안한 것이다.

조직 문화 변화 관리에 필요한 요소로는 1) Planning and analysis, 2) Assessment, 3) Comprehensive communication, 4) Perception of organizational readiness to deal with change, 5) Top management support, 6) User training of application, 7) Perceived utility, 8) Staff critical mass, 9) flexible curriculum, 10) perception of personal gain 이다.

한편, 위 요소를 실증적으로 적용해 본 결과, 문화의 발전단계 중 회색지대를 발견하였는데, 이 때 투입되어야 할 요소는 Top management support 및 변화 방법론의 수정(Comprehensive communication, Perception of organizational readi-ness to deal with change, User training of application)이다. 또한 조직 문화의 플랫폼이 지식경영이었던 점, 변화 주도 그룹이 정보관리자 그룹이었던 점에도 주목할 필요가 있다.

향후 정보학 및 정보관리 분야에서는 연구의 대상에 있어 시스템 영역을 넘어 조직 문화에 대한 연구를 시작함으로써 지식의 이용자(지식근로자) 및 지식의 활용(학습)에 대한 보다 심층적 연구가 이루어져야 하며, 본 연구는 그 첫 걸음으로서, 향후 다양한 방법론과 적용이 이루어질 것으로 기대한다.

## 참 고 문 헌

[1] 공공기관혁신평가단. 2006. 『혁신평가보고서』. [서울]: 기획재정부.
[2] 공공기관혁신평가단. 2007. 『혁신평가보고서』. [서울]: 기획재정부.
[3] 노정란. 1999. 지식경영과 정보인프라, 정보전문가의 관계. 『한국비블리아』, 9: 207-220.
[4] 노정란. 2000. 지식정보센터를 중심으로 한 지식경영 구축사례. 『한국비블리아학회 추계학술발표회

www.kci.go.kr

발표논문집』, 2000년 11월 17일. [전주: 전북대학교].

[5] 노정란. 2003. 전문도서관 기반의 지식경영 방법론 연구. 『한국문헌정보학회지』, 37(2): 343-364.

[6] 노정란. 2006. KM기반의 경영혁신. 『제17회 한국지식경영학회 지식경영학술심포지엄 발표논문집』, 2006년 9월 22일. [서울: COEX 컨벤션센터].

[7] 노정란. 2008. 인적자산과 지식자원의 연계를 통한 조직역량 강화 방안. 『한국지식경영학회 추계학술대회 발표논문집』, 2008년 11월 7일. [광주: 전남대학교].

[8] 노정란. 2009. 『인적자산과 지식자원의 연계를 통한 조직역량 강화 방안』. 석사학위논문, 한국과학기술원(KAIST) EMBA.

[9] 박원우, 성지영. 2005. 효과적 조직 문화 변화 방법의 도출에 관한 연구. 『노사관계연구』, 16: 31-84.

[10] 전국경제인연합회 편. 2004. 『우리의 변화는 계속된다: 한국자산관리공사의 온비드시스템』. 사례로 배우는 e비즈니스, Ⅱ. 서울: 전국경제인연합회.

[11] Atkinson, Philip. 2005. "Managing resistance to change." *Management Services*, 49(1): 14-19.

[12] Bartlett, Christopher A., & Wozny, Meg. 2005. *GE's two-decade transformation: Jack Welch's leadership. Harvard Business School Case*. 9-399-150. Harvard Business School.

[13] Board of Trustees of the Leland Stanford Junior University. 1998. *SAS Institute(A): A different approach to incentives and people management practices in the software industry. Stanford Business School Case*. HR6-A. Graduate School of Business Stanford University.

[14] Chrusciel, Don & Field, Dennis W. 2006. "Success factors in dealing with significant change in an organization." *Business Process Management Journal*, 12(4): 503-516.

[15] George, J. M. and Jones, G. R. 1996. *Understanding and management of change*. London: Pitman Publishing.

[16] Gilgeous,V. 1997. *Operations and the management of change*. London: Pitman Publishing. Quoted in Lai, Ming-Fong and Lee, Gwo-Guang. "Relationship of organizational culture toward knowledge activities." *Business Process Management Journal*, 306-322, 13(2).

[17] Graetz, F. 2000. "Strategic change leadership." *Management Decision*, 38(8): 550-564. Quoted in Chrusciel, Don & Field, Dennis W. "Success factors in dealing with significant change in an organization." *Business Process Management Journal*, 503-516, 12(4).

[18] Hotek, D., & White, M. 1999. "An overview of performance technology." *The journal of Technology Studies*, 15(1):43-50.Quoted in Chrusciel, Don & Field, Dennis W. "Success factors in dealing with significant change in an organization." *Business Process Management Journal*, 503-516, 12(4).

www.kci.go.kr

[19] Kelly, Catherine. 2007. "Managing the relationship between knowledge and power in organizations," *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 59(2): 125-138.

[20] Ming-Fong Lai, & Gwo-Guang Lee,. 2007. "Relationship of organizational culture toward knowledge activities." *Business Process Management Journal*, 13(2): 306-322.

[21] Chang-Yang Lee. 2010. "A theory of firm growth: Learning capability, knowledge threshold, and patterns of growth." *Research Policy*, 39: 278-289.

[22] Oswick, Cliff et al,. 2005. "Looking forwards: discursive directions in organizational change." *Journal of Organizational Change Management*, 18(4): 383-390.

[23] Ott, J. S. 1989. The organizational culture perspective. *Pacific Grove*, CA: Brooks/Cole Publishing Company. 재인용: 박원우, 성지영. 효과적 조직 문화 변화방법의 도출에 관한 연구. 『노사관계연구』, 16: 31-84, 2005.

[24] Ouchi, W. 1981. Go From A to Z: Thirteen steps to a theory Z organization. *Management Review*, 9(4): 36-43.

[25] Pascale, R. T., & Athos, A. G. 1981. *The art of Japanese management: Applications for American executives*. New York: Simon and Schuster.

[26] Pettigrew, A. 1979. "On studying organizational culture." *Administrative Science Quarterly*, 24: 570-581.

[27] Phelan, Michael W. 2005. "Cultural revitalization movement in organization change management." *Journal of Change Management*, 5(1): 47-56.

[28] Prahalad, C. K., & Hamel, Gary. 1990. *The core competence of the corporation. Harvard Business School Case*. Harvard Business School. 재인용: 『매일경제』, 2010. '핵심역량 이론 창시자' 프라할라드 교수 타계, 4월 20일.

[29] Rashid, Md Zabid Abdul, Sambasivan, Murali, & Rahman, Azmawani Abdul. 2004. "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change." *Leadership & Organization Development Journal*, 25(1/2): 161-177.

[30] Sathe, V. 1985. *Culture and related corporate realities*. Homewood. IL: Irwin. 재인용: 박원우, 성지영. 효과적 조직 문화 변화방법의 도출에 관한 연구. 『노사관계연구』, 16: 31-84, 2005. Quoted in.

[31] Schein, E. H. 1985. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.

[32] Washington, Marvin, & Hacker, Marla. 2005. "Why change fails: knowledge counts." *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5/6): 400-411.

[33] Weber, P., & Weber, J. 2001. "Changes in employee perceptions during organizational change."

www.kci.go.kr

*Leadership & Organizational Development Journal*, 22(6): 291-300. Quoted in Chrusciel, Don & Field, Dennis W. "Success factors in dealing with significant change in an organization." *Business Process Management Journal*, 503-516, 12(4).

• **국문 참고자료의 영어 표기**
(English translation / romanization of references originally written in Korean)

[1] Innovation Planning Group. 2006. *Innovation Assessment Report*. [Seoul]: Ministry of Strategy and Finance.

[2] Innovation Planning Group. 2007. *Innovation Assessment Report*. [Seoul]: Ministry of Strategy and Finance.

[3] Jeong-Ran Roh. 1999. "Knowledge management, information infrastructure and expert on information." *Korean Biblia Society for Library and Information Science*, 9: 207-220.

[4] Jeong-Ran Roh. 2000. "A case study of knowledge management driven by a knowledge center(library)." *The Proceedings of Korean Biblia Society for Library and Information Science Fall Academic Symposium*, 2000.11.17. [Jeonju: Chonbuk National University].

[5] Jeong-Ran Roh. 2003. "The study on knowledge management methodology through special libraries." *Korean society for Library and Information Science*, 37(2): 343-364.

[6] Jeong-Ran Roh. 2006. "KM Gibanui Gungyonghuksin." *The 17th Knowledge Management Society of Korea Academic Symposium(World Congress on Intellectual Capital) Balpyo Nonmunjib*, September 22, 2006. Seoul: COEX Convention Center.

[7] Jeong-Ran Roh. 2008. "Strengthening competitive advantage through combining human capital and knowledge resources." *The Proceedings of the Knowledge Management Society of Korea Fall Academic Symposium*, 2008.11.7. [Kwangju: Chonnam National University].

[8] Jeong-Ran Roh. 2009. *Strengthening competitive advantage through combining human capital and knowledge resources*. Graduate thesis, Korea Advanced Institute of Science and Technology EMBA.

[9] Won-Woo Park, & Ji-Young Sung. 2005. A study of the theory of effective organizational cultural change. *Industrial Relations Research*, 16: 31-84.

[10] The Foundation of Korean Industries Sanup Josa Team, ed. 2004. "Wooriui Byeonhwaneun

www.kci.go.kr

Gyesokdoenda: Korea Asset Management Corporationui Onbid System." Saryero Baeuneun eBusiness, vol. 2. Seoul: The Foundation of Korean Industries.

[23] Ott, J. S. 1989. The organizational culture perspective. *Pacific Grove*, CA: Brooks/Cole Publishing Company. Quoted in Won-Woo Park, & Ji-Young Sung. "Hyogwajeok Byeonhwa Bangbeobui Dochule gwanhan Yeongu." *Nosagwangyeyeongu*, 16: 31-84, 2005.

[28] Prahalad, C. K., & Hamel, Gary. 1990. *The core competence of the corporation. Harvard Business School Case*. MA: Harvard Business School. Quoted in *Maeil Business Newspaper*. 2010. Haeksimyekryang Iron Changsija Prahalad Gyosu Tagye., April, 20.

[30] Sathe, V. 1985. *Culture and related corporate realities*. Homewood. IL: Irwin. Quoted in Won-Woo Park, & Ji-Young Sung. "Hyogwajeok Byeonhwa Bangbeobui Dochule gwanhan Yeongu." *Nosagwangyeyeongu*, 16: 31-84, 2005.

www.kci.go.kr

www.kci.go.kr