

# 지식경영 유형별 지식경영전략과 지식경영결정요인이 지식활동에 미치는 영향에 관한 연구

## A Study on the Influence of Knowledge Management Strategy and Knowledge Management Decision Factors by Knowledge Management Type on Knowledge Activities

김명수\*, 송상호\*\*

경희대학교 경영컨설팅학과\*, 경희대학교 경영대학원\*\*

Myung-Soo Kim(iisookk@naver.com)\*, Sang-Ho Song(shsong@khu.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구는 기업의 지식경영 유형별 지식경영전략과 지식경영결정요인이 지식활동에 미치는 영향을 살펴보고 각 기업의 상황과 여건이 다르므로 지식경영 유형에 따른 접근이 필요하여 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형으로 구분하여 지식관리시스템과 지식경영을 도입한 81개 기업을 대상으로 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였고, 그 결과는 초기형은 조직구조의 변화와 정보기술의 적극 수용을 통하여, 조직지식중심형은 개인 지식 극대화할 수 있는 관리시스템(최고경영자지원, 성과보상제도, 교육훈련제도)과 인프라 구축 및 정보기술을 이용하며, 정보기술중심형은 조직지식보다는 인프라 구축 및 정보기술이용 등 정보기술에 더 의존하여 지식창출과 지식활용하며, 결합형은 조직 전체 확대 위한 교육훈련제도 및 분권화 조직구조로 파악되었으며, 본 연구를 통해 유형별 효과적이고 유의한 전략과 지식경영 결정요인 및 지식활동에 대해서 제시하였다.

■ 중심어 : | 지식경영유형 | 지식경영전략 | 지식경영 결정요인 | 지식활동 |

### Abstract

This study examines the impact of knowledge management strategies and knowledge management determinants for each type of knowledge management of a company on knowledge activities, and because each company's situation and conditions are different, it is necessary to approach each knowledge management type. The analysis was conducted using the SPSS 18.0 program targeting 81 companies that have introduced knowledge management systems or knowledge management by categorizing them into technology-oriented and combined types. The result is that Initial types are based on changes in organizational structure and active adoption of information technology, and the Organizational knowledge centers use management systems (CEO support, performance compensation system, education and training system) and infrastructure building and information technology to maximize individual knowledge. The Information technology-oriented types rely more on information technology such as infrastructure building and information technology use rather than organizational knowledge. and the Combination type is understood as an educational and training system and decentralized organizational structure for the overall expansion of the organization. Through this study, effective and significant strategies, knowledge management determinants, and knowledge activities for each type were presented.

■ keyword : | Knowledge Management Type | Knowledge Management Strategy | Knowledge Management Determinants | Knowledge Activities |

## I. 서론

지식경영에 대하여 Prusak(1997)은 단순히 데이터 정보를 저장, 처리하는 것이 아닌, 개인에게 내재화되어 있는 자산인 지식을 인식하고 이를 조직 구성원이 의사 결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것이며[1], Ruggles(1998)는 조직 내부 및 외부에서 발생하는 노하우, 경험, 판단을 능동적으로 축적하고 전파함으로써 경영성과를 창출하거나 향상시키는 일련의 활동이라고 정의했다[2]. 국내의 경우 송상호, 김명형(1996)은 조직이 고객의 가치를 증진하고 경쟁우위를 확보하기 위하여 조직 내외의 지식을 획득, 관리하고 이를 저장, 활용하는 일련의 경영활동이라고 했다[3]. 기업이 지식경영을 형성하는데 지식경영전략과 그에 따른 지식경영의 결정요인들과 지식활동을 어떻게 하는가가 중요한데, 각 기업의 처해진 상황과 여건이 다르기에 일률적인 방법 및 접근보다는 각 기업의 지식경영 유형별에 따라서 접근이 필요할 것이다.

이에 본 연구는 기업의 지식경영 유형별 지식경영전략과 지식경영 결정요인이 지식활동에 미치는 영향을 통합적으로 살펴보고 연구 분석을 하고자 한다. 따라서 본 연구는 지식 관리시스템이나 지식경영을 도입을 한 기업을 대상으로 다음과 같은 연구의 목적을 갖는다.

첫째, 지식경영을 도입하는 기업들의 분류를 정보기술의 활용도와 조직지식의 활용도에 따라 지식경영 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형 등의 유형별 분석을 하고자 한다.

둘째, 지식경영의 네 가지 유형에 따라 기업에서의 유의한 지식경영전략과 지식경영 결정요인 및 지식활동에 대해 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 지식경영 유형(프레임워크)

이건창 교수는 지식의 경영심포지엄에서 발표한 “지식경영의 전략적 프레임워크”에서 지식경영의 유형은 정보기술의 활용도와 조직지식의 활용도에 따라 4가지로 나누었는데 지식경영의 유형을 초기형, 조직지식중

심형, 정보기술중심형, 결합형으로 분류하였으며, [그림 1]과 같이 지식경영의 유형에 대한 구체적인 설명은 아래와 같다[4].

가. 초기형 : 정보기술의 활용정도가 낮고 조직의 지식에 대한 집중화 정도가 매우 낮은 지식경영의 초기 단계의 기업으로 지식경영을 도입하지 않은 대부분의 기업.

나. 조직지식중심형 : 정보기술의 활용도는 낮지만 조직의 지식에 대한 활용도가 매우 높은 기업으로 조직지식의 중요성을 강조하는 기업.

다. 정보기술중심형 : 대부분의 기업이 채택하고 있는 방법으로써 개인의 지식활용도는 단순히 정보 공유차원에서 머무를 뿐 효과적 활용이 이루어지지 못하는 기업.

라. 결합형 : 개인의 지식을 충분히 획득, 축적, 활용하여 조직의 지식으로 발전시킨 후 네트워크와 같은 정보기술을 이용하여 조직 간의 지식 공유를 꾀하는 기업.

본 연구에서는 지식경영 유형을 위 4가지 설문을 통해 각 기업의 유형을 파악, 구분하여 연구를 하였다.

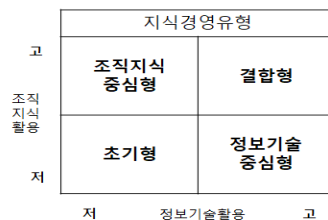


그림 1. 지식경영 유형

### 2. 지식경영전략

지식경영전략은 전략적 목표를 성취하기 위해 기존 및 새로운 지식영역에 지식 프로세스를 적용하는 것을 의미한다. 지식경영전략은 조직내부에서 지식의 창출, 저장, 사용 그리고 공유에 이르는 모든 과정을 통해 기업에 구체적인 목표와 비전을 제시할 수 있어야 하며, 단기적인 성과에 치중하기보다는 장기적 안목으로 구체적이고 실현가능한 전략을 수립·이행해야 한다[5].

Hansen et al.(1999), 명성신 등(2003)은 암묵지(묵시적 지식)와 형식지(명시적 지식) 중심으로 분류하고 인격화 및 부호화전략으로 2가지로 분류하고[6][7], Choi and Lee(2003)와 최병구(2004)는 형식지(명시

적 지식) 중심정도, 암묵지(묵시적 지식) 중심정도로 분류하고 수동적 전략, 시스템전략, 사람중심전략, 역동적 전략 등으로[8][9], Schulz and jobe(2001)는 지식유형과 증점화로 부호화전략, 암묵화전략, 증점화전략, 비증점화전략 등 4가지로 분류하였다[10]. 허명숙·천명중(2007)의 지식경영자원·활용능력과 통합전략의 Co-alignment:상보성이론 관점에서는 지식경영전략을 성문화전략과 개인화전략으로 2가지로 구분하였다[11].

부호화전략은 코드화전략, 시스템중심전략, 성문화전략으로도 구분하기도 하며, 인격화전략은 대인전략, 인적중심전략, 개인화전략으로도 구분하기도 한다.

이와 같이 다양한 경영전략의 분류에 대한 다양성이 있으나 Hansen et al.(1999), 명성신 등(2003), 허명숙·천명중(2007), 설현도(2010)의 연구에서의 구분처럼 부호화전략과 인격화전략으로 구분한 것을 본 연구에서는 지식경영전략 유형으로 구분하고자 한다[6][7][11][12].

하정출(2004)부호화전략은 개인의 묵시적 지식(암묵지)을 명시적 지식(형식지)으로 전환하여 명시적 지식(형식지)에 초점을 두어 지식의 코드화, 저장, 표준화를 강조하여 조직 구성원 간에 공유·활용하는 전략으로 대규모의 정보·통신기술 투자를 필요로 한다[13].

본 연구에서 부호화전략은 노하우·스킬·문제해결 방법 등 지식으로 체계화 되어 있고, 공식적인 문서나 매뉴얼을 통해 지식을 습득하거나, 상품·서비스 등에 대한 기술 및 노하우를 문서로 체계화하거나, 매뉴얼과 문서 등 체계화된 형태를 통해 지식을 서로 공유되어 기업의 경쟁력 강화되는 것으로 정의하였다.

인격화전략은 효율적인 대인 네트워크를 구축하여 원활한 지식공유·활용을 위해 묵시적 지식(암묵지)에 초점을 두어 경험이 풍부한 전문가를 활용하여 창의적이고 독특한 지식의 습득, 공유, 개발을 강조하는 전략이다. 조직구성원 간의 문제를 해결하기 위해서 조직내 외부에 흩어져 있는 동료나 전문가들에게 자문을 쉽게 구할 수 있도록 대인네트워크시스템을 구축하는 것이다[13].

본 연구에서 인격화전략은 대인(전문가/동료) 접촉을 통한 지식을 습득할 수 있으며, 일대일 지도(전문가/동

료) 도움을 받아 문제를 해결할 수 있고, 비공식적인 모임이나 대화를 통해 지식이 공유되고 있어 기업의 경쟁력 강화되는 것으로 정의하였다.

### 3. 지식경영 결정요인

지식경영의 결정요인에 대한 연구를 보면 연구자별로 다양한 기준을 도출한 것을 알 수 있다. 먼저 Scheine(1993)은 문화, 정보기술, 구조, 프로세스 등 4가지 조직혁신 요인이 지식경영의 성공을 결정한다고 하였다[14]. Earl(1994)은 지식경영을 실시하고 있는 2개의 기업 사례분석을 통해서 성공적인 지식경영을 위한 필수적 요소로 지식시스템, 네트워크, 지식근로자, 학습조직의 4가지를 도출하였다[15]. Davenport & Prusak(1998)은 지식관리 프로젝트 성공요인을 체계적으로 문서화한 지식, 비공식적인 토론 유형의 지식과 전자적인 저장소 구축, 지식 창출과 배포를 위한 환경 개선, 지식을 문화/리더십/경제 가치나 비즈니스 가치와 연관 짓는 것, 특정 지식의 보유자를 알아내는 지식 지도, 회사의 기본적인 변혁보다는 독립 프로세스나 기능에 대한 운영상의 개선 등 6가지로 구분하고 있다[16].

김용우(1999)는 지식경영의 성공요인을 전략적 측면, 조직, 문화적 측면, 프로세스를 통한 지식관리 측면, 지식의 자산적 활용측면 등을 고려하여야 성공적인 지식경영을 수행할 수 있다고 하였다[17]. 김효근(1999)은 전략(핵심지식 인지도/가치공유/최고경영자 지식경영 인지도), 프로세스(의사소통채널/관계의 다양성/네트워크 형성/교육/훈련 프로그램/문서관리체계/보상체계/지식 접근도), 문화 및 사람(창의성/협력도/신뢰도/개방성/구성원 컴퓨터 능력), 정보기술(정보기술 인프라/정보기술 이용도/지식 축적 도구/지식 공유 도구) 등 4가지로 구분하였다[18].

송상호(2005)는 지식경영의 결정요인을 정보기술요인(정보인프라수준/정보이용/정보기술 유지관리 등), 사람 및 문화적 요인(개방성/혁신성/정보화 역량), 지식관리 프로세스 요인(보상제도/교육·훈련 프로그램/지식 접근성/지식관리체계), 전략 및 리더십 요인(전략 이해도/최고 경영층 지원) 등으로 구분하였다[19].

장경생(2010)은 지식경영의 결정요인을 관리시스템

(최고경영층 지원/보상체계/교육훈련), 조직구조(분권화/공식화), 정보기술 지원(정보기술 인프라/정보기술 이용)으로[20], 정기영(2016)도 지식활동 구성요소를 관리시스템(최고경영층지원/보상체계/교육훈련), 분권화(자율적 업무수행/공식화), 정보기술지원(IT인프라구축/기술지원)으로 구분하였다[21].

본 연구에서는 장경생(2010)과 정기영(2016)의 연구를 기초로 지식경영 결정요인을 관리시스템(최고경영자지원, 성과보상, 교육훈련), 조직구조(분권화, 공식화), 정보기술(인프라구축, 정보기술이용)로 구분하였다.

#### 4. 지식활동

지식경영 활동에 대한 분류는 많은 연구자들의 연구방향과 연구목적에 따라 여러 가지로 분류되고 있어 살펴보면 다음과 같다.

Wiig(1993)는 지식경영프레임을 지식창조, 표현, 사용, 전이의 지식경영 기반에 지식을 탐구하고 적절성을 평가하며, 지식의 가치를 측정하고, 지식활동을 통제한다고 설명하였고[22], Nonaka & Takeuchi(1995)는 조직과 개인의 지식을 체계적으로 획득하여 기업내부에 축적하고 기업의 경쟁력에 사용하는 것이라고 정의하면서, 개인의 새로운 지식을 전 조직으로 확산·공유하며 제품, 서비스, 시스템으로 형성하는 과정을 제시하였는데 이는 묵시적 지식과 명시적 지식이 사회화(Socialization), 외재화(Externalization), 결합(combination), 내재화(Internalization)의 과정이 복합 상승작용을 통해 역동적인 나선형 프로세스로 지속적으로 진행된다고 하였다[23].

Ruggles(1998)는 새로운 지식의 창조, 외부자원으로 부터 가치 있는 지식에의 접근, 의사결정에 이용 가능한 지식의 활용, 프로세스·제품 및 서비스에 지식 삽입, 서류데이터 베이스 및 소프트웨어에 지식 표현, 조직문화와 보상을 통한 지식 성장 촉진, 현존 지식의 조직 내 타부서로 이전, 지식자산 및 지식관리 효과의 측정으로 구분하였다[2].

Radding(1998)은 지식활동을 지식획득과정, 지식저장과정, 지식처리과정으로 구분하고 정보기술 활용이 이러한 단계적 이전에 중요한 핵심성공요인이라고 했다. Alavi & Leidner(2001)는 지식창조(획득), 저장,

이전, 활용으로[24], 천덕중·허명숙(2011)은 지식경영 프로세스 단계를 지식수집과 지식창조, 지식공유와 지식분배, 지식습득과 지식활용으로 구분하였고[5], 김인수(1999)는 지식활동의 수준을 모든 수준을 다 포함하는 개념으로 지식획득, 창출, 확산, 저장, 측정, 활용 등 지식에 관한 활동 전부를 포함하는 포괄적 개념을 정의하였으며[25], 송상호 등(1996)은 지식획득 및 창출단계, 지식공유단계, 지식저장단계, 지식폐기단계의 순환과정을 거친다고 하였고[3], 송상호(2005)은 지식활동의 개념을 지식창조 및 획득단계, 지식공유 및 확산단계, 지식저장 및 축적단계, 지식활용 및 이전단계를 거쳐 지식이 창조되어 조직 내에서 공유되고 활용되는 활동의 집합으로 재정의 하였다[19].

천덕희·민정아(2011)는 지식활동은 기업이 지식을 창출하고 공유하고 활용하는 과정 속에서 수익과 경쟁우위를 확보하려는 일련의 활동으로 정의하였고[26], 권희석(2017)은 지식활동은 경쟁력을 보유하기 위한 기업차원에서 수행하는 구체적인 지식활동으로 각자 구성원들의 잠재적 지식을 밖으로 표출하도록 하고 구조적 지식창출로 유도하고 기업차원에서 지식의 공유를 통해 활용·확산하고자 하는 과정이라고 하였다[27].

이와 같이 선행연구에서 나타나는 지식활동과 프로세스에 대한 내용을 정리하여, 본 연구에서는 지식활동을 지식수집·창조·창출·획득을 지식창출 단계로, 지식확산·이전·응용을 지식활용의 단계로 분류하였다.

본 연구에서 지식창출은 조직 내에서 새로운 지식을 효과적으로 창출하고, 창의적인 아이디어 제안이 활성화되어 있고, 직무와 관련된 새로운 지식을 창출하며, 회의 중에도 창의적인 안건 제안이 되어 지고 있는 것으로 정의하였다.

그리고 지식활용은 획득한 새로운 지식을 업무에 활용하고, 문제해결을 위해 조직이 보유한 지식을 활용하고, 조직 내에서 모든 구성원들이 필요한 정보나 지식을 체계적으로 활용할 수 있으며, 효과적인 지식습득과 활용을 지원하는 지식관리시스템이 활용되는 모든 활동으로 정의하였다.

### III. 연구 방법

#### 1. 연구모형

본 연구의 목적은 기업의 지식경영전략과 지식경영 결정요인이 지식활동에 미치는 영향을 지식경영 유형인 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형의 네 가지로 검증하기 위해 다중회귀분석을 통해 각 지식경영 유형별 지식경영전략과 효과적인 지식활동에 영향을 미치는 변수가 무엇인지를 찾아 검증하여 제시하고자 하여 [그림 2]와 같은 연구모형을 도출하였다.

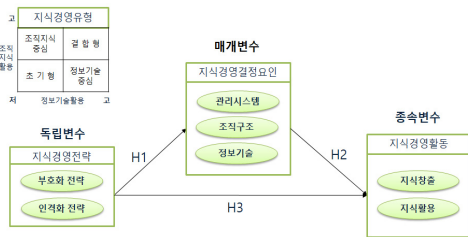


그림 2. 연구모형

#### 2. 연구가설

위와 같은 이론적 연구를 결과로 다음과 같은 가설을 설정한다. 지식경영전략과 지식경영결정요인에 대한 연구는 많지 않은 편인데, Nevis et al.(1995)은 서로 다른 문화를 가진 조직은 지식경영의 전략도 달라야 한다고 했고[28], Hansen(1999)도 지식경영전략에 따라 정보기술 및 투자정도도 다르다고 주장했다[29]. 이희석 등(1999)은 지식경영전략에 따라 조직 구조, 조직문화, 구성원, 정보기술에 대한 차이를 연구하였는데[30], 이를 바탕으로 다음과 가설을 설정한다.

가설1 지식경영 유형별 지식경영전략은 지식경영결정요인에 영향을 미칠 것이다.

가설1-1 지식경영 유형별 지식경영전략은 관리시스템에 영향을 미칠 것이다.

가설1-2 지식경영 유형별 지식경영전략은 조직구조에 영향을 미칠 것이다.

가설1-3 지식경영 유형별 지식경영전략은 정보기술에 영향을 미칠 것이다.

지식경영결정요인과 지식경영활동에 대한 연구는

Davenport et al.(1996)은 최고경영자의 리더십의 중요성을 강조했고[31], Ruggles(1998)는 최고경영자의 능동적이며 보완적인 역할 수행을[2], McDermott and O'Dell(2001)은 보상시스템이 지식공유를 촉진한다고 했다[32]. Zaltman(1986)은 조직구조에서 분권화가 클수록 지식생성 및 활용이 많으며[33], Alavi & Leidner(1999)는 정보기술기반의 지식관리시스템 도입을 주장했다[34], 강병영·김은정(2007)은 최고경영자의 지원, 지식관리시스템의 유의함을 밝혔고[35], 한효진(2015)은 중소기업의 최고경영자의 의지, 협업성 등 지식경영활동에 유의하다는 것을 밝혔는데[36], 이에 따라 다음과 가설을 설정하였다.

가설2 지식경영 유형별 지식경영결정요인은 지식활동에 영향을 미칠 것이다.

가설2-1 지식경영 유형별 지식경영결정요인은 지식창출에 영향을 미칠 것이다.

가설2-2 지식경영 유형별 지식경영결정요인은 지식활용에 영향을 미칠 것이다.

지식경영전략과 지식경영활동에 대한 선행연구는 Hansen, Nohria, & Tierney(1999)는 인격화 전략은 암묵지에 초점을 두고 있기에 지식변환에 있어서 암묵지와 관련성이 더 높게 나타나며[6], Bloodgood & Salisbury(2001)도 형식지를 강조하는 전략의 경우 외재화가 적합하고 암묵지를 강조하는 경우 사회화가 적합한 지식변환이라고 제시하였으며[37], 이근호(2005)는 시스템중심전략은 지식의 획득, 공유 활동에, 인적중심전략은 지식확산, 획득, 공유 활동에 유의함을 밝혔는데[38], 이를 중심으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 지식경영 유형별 지식경영전략은 지식활동에 영향을 미칠 것이다.

가설3-1 지식경영 유형별 지식경영전략은 지식창출에 영향을 미칠 것이다.

가설3-2 지식경영 유형별 지식경영전략은 지식활용에 영향을 미칠 것이다.

#### 3. 표본 구성

본 연구를 위해 지식관리시스템이나 지식경영을 도입한 기업을 대상으로 면담형태를 통해 10월 7일부터

11월 24일까지 설문조사를 하여 총 120부의 설문지 중 89부를 회수, 그 중 불성실한 응답과 일관성 떨어지는 조사대상 8부를 제외하고 지식경영 유형별 초기형 10개(12.3%), 조직지식중심형 33개(40.7%), 정보기술중심형 32개(39.5%), 결합형 6개(7.4%)로 총 81부를 실제분석을 위한 자료로 사용하였다. 조사한 표본의 통계학적 특성은 [표 1]과 같다.

표 1. 표본의 일반적 특성

	구분	빈도	비율(%)
성별	남성	55	67.9
	여성	26	31.2
업무	일반관리직	72	88.9
	영업직	2	2.5
	기술직	6	7.4
	전문연구직	1	1.2
직위	최고경영자(임원)	45	55.6
	부장/차장	34	42.0
매출액	과장이하	2	2.5
	120억 미만	10	12.3
	120억~400억 미만	43	53.1
	400억~1500억 미만	22	27.2
종업원수	1500억 이상	6	7.4
	300인 미만	47	58.0
	300인~1000인 미만	29	35.8
업력	1000인 이상	5	6.2
	5년 이하	1	1.2
	6년 이상~10년 이하	51	63.0
	10년 이상	29	35.8

	구분	빈도	비율(%)
업종	제조업	48	59.3
	금융/서비스업	2	2.5
	유통/운수업	17	21.0
	건설업	7	8.6
	정보통신업	5	6.2
ERP 도입	기타	2	2.5
	미도입	5	6.2
	3년 이하 운영	16	19.8
	4년~10년 이하 운영	50	61.7
	10년 이상 운영	10	12.3
수익률	3% 미만	54	66.7

유형	3%-5% 미만	12	14.8
	5%-7% 미만	6	7.4
	7% 이상	9	11.1
	초기형	10	12.3
	조직지식중심형	33	40.7
	정보기술중심형	32	39.5
	결합형	6	7.4
	계	81	100.0

#### 4. 변수의 정의 및 측정

지식경영전략은 Hansen, Nohria & Tierney(1999)와 Choi & Lee(2002), 명성신 외(2003), 이근호(2005), 설현도(2010)의 연구를 인용하여 수정·보완 후 부호화전략과 인격화전략에 대한 7개 문항을 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다. 세부 측정항목은 [표 2]와 같이 사용하였다[6-8][12][38].

표 2. 지식경영전략에 대한 측정항목

차원	측정 변수	측정항목	기준연구 및 응용
부호화 전략	지식 경영 전략	노하우·스킬 문제해결방법 지식 체계화	Hansen, Nohria & Tierney (1999), Choi & Lee(2002), 명성신 외(2003), 이근호(2003), 설현도(2010)
		기술 및 노하우 문서 체계화	
		문서/매뉴얼 지식 획득	
인격화 전략	지식 경영 전략	체계화된 형태 지식 공유	명성신 외(2003), 이근호(2003), 설현도(2010)
		대인(전문가/동료) 통한 지식습득	
		비공식적인 모임/대화 지식 공유	
		일대일 지도 도움 문제해결	

지식경영결정요인은 Amabile(1996), 김효근, 권희영, 정성휘(2001), 송상호(2005), Alavi & Leidner(2001), 김호열(2006)의 연구를 인용하여 수정·보완 후 관리시스템, 조직구조, 정보기술에 대한 22개 문항을 리커트 5점 척도를 사용하여 측정하였다[19][39-41]. 세부 측정항목은 [표 3]과 같이 사용하였다.

표 3. 지식경영결정요인에 대한 측정항목

차원	측정 변수	측정항목	기준연구 및 응용
최고경영자	최고경영자	최고경영자(경영진) 지식경영인지	
		최고경영자(경영진) 지식경영지원	
		최고경영자 지식활동 중요성강조	
관리시스템	성과 보상	지식활동 충분한 보상 제공	Amabile (1996), 송상호 (2005), 김효근, 권희영, 정성휘 (2001)
		지식활동 평가 인사가 반영	
		지식활동 기여 사람 존중 인정	
교육훈련	교육 훈련	교육 훈련 주기적 실시	
		교육 훈련 전 직원 참여	
		교육 훈련 프로그램 업무 도움/유익	
지식경영결정요인	조직 구조	교육 훈련 시스템 경쟁력/적절	
		업무분장/자율적 업무 수행	
		업무 처리시 의사결정권한 위임	
조직 구조	공식화	업무수행방식 및 절차 자율성	Lee & Choi (2003), 김효열 (2006)
		업무처리규칙/절차 문서화	
		승진절차 문서 명문화	
정보 기술	정보 기술 이용	임금/복리후생 규정 문서화	
		인트라넷/정보시스템 잘 구축	
		다양한 정보화장비(PC/서버/SW)보유	
정보 기술	정보 기술 이용	전문 인력 활동	김효근 (2001), 송상호 (2005)
		정보인트라 사용 쉽고 수시업그레이드	
		PC를 활용하여 업무를 효율적 처리	
		업무처리 PC/인트라넷 의존	

지식활동은 Nonaka & Takeuchi(1995), Alavi & Leidner(2001), Gold, et al.(2001), 김효근·권희영 (1999), 이근호(2005), 김효열(2006), 천명중·허명숙 (2011)의 연구를 인용하여 수정·보완 후 지식창출, 지식활용에 대한 8개 문항을 리커트 5점 척도를 사용하였고, 세부 측정항목은 [표 4]와 같이 사용하였다[5][23][24][41-43][38].

표 4. 지식활동에 대한 측정항목

차원	측정 변수	측정항목	기준연구 및 응용
지식 활동	지식 창출	조직 내 새로운 지식 효과적 창출	Nonaka & Takeuchi (1995), Gold, et al.(2001), 이근호 (2003),
		창의적 아이디어 제안 활성화	
		직무 관련 새로운 지식 창출	
		회의 중 창의적 안건 제안	

지식 활용	획득한 새로운 지식 업무 활용	
	문제해결 위해 조직 보유지식활용	김효열 (2006), 천명중·허명숙(2011)
	조직 내 모든 구성원들 필요한 정보/지식 체계적 활용	
	효과적인 지식습득/활용 지원지식관리시스템 활용	

5. 분석방법

본 연구에서 제시된 연구모형은 사회과학 통계 패키지인 SPSS 18.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. SPSS 18.0을 통해 인구통계학적인 자료 및 일반적 질문에 대한 빈도분석을 실시하였고, 변수 간 요인분석, 신뢰도분석을 통해 타당성 및 신뢰성을 측정하였으며, 회귀분석을 통해 여러 변수군 간의 유의한 영향 여부를 분석 하였다.

IV. 연구 결과

1. 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서는 내적 일관성을 측정하기 위해 신뢰도를 측정하였고, 검증결과 각 요인들의 Cronbach's  $\alpha$  계수는 0.614~0.854로 분포되었으며, 기업을 대상으로 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.6 이상으로 요인 변수들의 신뢰성이 확보되었다. 본 연구에 포함된 변수들의 단일차원성을 검증하기 위해 직각회전방법(Varimax)으로 주성분분석(Principal Component Analysis)에 의거한 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인분석 결과는 지식경영전략은 부호화전략과 인격화전략으로, 지식경영결정요인은 관리시스템(최고경영자지원, 성과보상제도, 교육훈련제도), 조직구조(분권화, 공식화), 정보기술(인프라구축, 정보기술이용)으로, 지식활동은 지식창출과 지식활용으로 요인이 11개 항목이 추출되었다. 그 결과는 [표 5-표 8]과 같다.

표 5. 독립변수 지식경영전략 요인분석 결과

	측정항목	요인1	요인2
부호화 전략	노하우-스킬 문제해결방법 지식 체계화	.752	
	체계화된 형태 지식 공유	.736	

	문서/매뉴얼 지식 획득	.722	
	기술 및 노하우 문서 체계화	.680	
인격화 전략	대인(전문가/동료) 통한 지식습득	.833	
	비공식적인 모임/대화 지식 공유	.804	
	일대일 지도 도움 문제해결	.483	
	아이겐 값	2.209	1.863
	분산 설명력(%)	31.554	26.612
	누적분산 설명력(%)	31.554	58.166
	Cronbach's $\alpha$	.727	.614

총 22개 항목 중 요인분석 결과 한 문항을 제외하고 총 21문항을 사용하였으며, [표 5-표 8]에서 요인분석 결과를 정리하였다. 또한 변수 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도를 나타내는 KMO 척도는 0.741~0.826으로 나타났고, 요인분석 모형의 적합성 여부를 나타내는 Bartlett의 구형성 검정치의 유의확률  $p=0.000$ 으로 요인분석의 사용에 적합하며, 공통요인이 존재한다고 할 수 있다. 타당성 검정 결과, 각 요인들이 비교적 높은 적재치를 보이고 있어 수렴타당성 (Convergent Validity)이 확보되었다고 할 수 있다.

표 6. 지식경영결정요인\_관리시스템 요인분석 결과

	측정항목	요인1	요인2	요인3
교육 훈련 제도	교육 훈련 시스템 경쟁력/적절	.777		
	교육 훈련 전 직원 참여	.750		
	교육·훈련 업무 도움/유익	.596		
	교육 훈련 주기적 실시	.549		
최고 경영자 지원	최고경영자/경영자지식경영인지	.861		
	최고경영자 지식활동 중요성강조	.783		
	최고경영자(진) 지식경영 지원	.780		
성과 보상 제도	지식활동 기여 사람 존중 인정		.745	
	지식활동 평가 인사고과 반영		.726	
	지식활동 충분한 보상 제공		.543	
	아이겐 값	2.296	2.289	2.067
	분산 설명력(%)	22.957	22.894	20.674
	누적분산 설명력(%)	22.957	45.851	66.525
	Cronbach's $\alpha$	.709	.803	.720

표 7. 지식경영결정요인\_조직구조/정보기술 요인분석 결과

	측정항목	요인1	요인2	요인3	요인4
분권화	업무수행방식 및 절차 자율성	.898			
	업무 처리시 의사결정권한 위임	.882			
	업무분장/자율적 업무 수행	.616			
인프라 구축	인트라넷/정보시스템 잘 구축		.855		
	다양한 정보화장비 보유		.802		
공식화	전문 인력 활동		.635		
	승진절차 문서 명문화		.876		
	업무처리규칙/절차 문서화		.667		
정보 기술 이용	임금/복리후생 규정 문서화		.546		
	PC를 활용하여 업무를 효율적 처리			.767	
	업무처리 PC/인트라넷 의존			.646	
	아이겐 값	2.538	2.047	1.943	1.742
	분산 설명력(%)	23.073	18.610	17.660	15.836
	누적분산 설명력(%)	23.073	41.683	59.343	75.179
	Cronbach's $\alpha$	.784	.770	.788	.626

표 8. 종속변수 지식활동 요인분석 결과

	측정항목	요인1	요인2
지식 활용	조직 내 모든 구성원들이 필요한 정보나 지식을 체계적 활용	.909	
	효과적인 지식습득과 활용 지원하는 지식관리시스템이 활용됨	.821	
	문제 해결을 위하여 조직이 보유한 지식을 활용	.732	
	획득한 새로운 지식을 업무에 활용	.681	
지식 창출	창의적인 아이디어 제안이 활성화		.874
	조직 내에서 새로운 지식을 효과적으로 창출		.801
	직무와 관련된 새로운 지식이 창출		.718
	회의 중에도 창의적인 안건 제안이 되어짐		.586
	아이겐 값	2.775	2.621
	분산 설명력(%)	34.690	32.763
	누적분산 설명력(%)	34.690	67.454
	Cronbach's $\alpha$	.854	.800

## 2. 연구모형의 상관관계

다음으로 [표 9]는 각 구성개념 간의 상관성과 방향성을 검정하기 위하여 상관 분석을 실시한 결과이다.



모든 요인 간의 상관관계는  $p < 0.05$  수준에서 0.336~0.802로 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 각 요인들 간의 상관계수가 1인 관계가 나타나지 않으므로 판별타당성이 충족된다고 할 수 있다 [44].

표 9. 각 요인들 간의 상관관계

구분	1	2	3	4	5	6	7	평균	SD
1. 부호화 전략	1							3.10 49	.550 38
2. 인격화 전략	.349*	1						3.00 00	.714 92
3. 관리 시스템	.517*	.671*	1					2.88 44	.580 94
4. 조직 구조	.505*	.514*	.736*	1				3.00 82	.701 64
5. 정보 기술	.457*	.547*	.648*	.572*	1			3.12 35	.685 93
6. 지식 창출	.359*	.603*	.625*	.603*	.802*	1		2.78 70	.770 66
7. 지식 활용	.336*	.308*	.524*	.425*	.600*	.585*	1	3.16 67	.800 39

\*는  $p < 0.05$ 에서 유의한 수준(양쪽), \*\*는  $p < 0.01$ 에서 유의한 수준(양쪽)

### 3. 연구 가설 검증

본 가설검정은 통계분석 패키지 SPSS 18.0을 통해 회귀분석을 이용하였고, 검증 결과 가설 H1-1, H1-2, H1-3은 부분채택, H2-1, H2-2은 채택, H3-1, H3-2 부분채택 되었으며 상세한 결과는 아래와 같다.

가설 1은 지식경영전략이 지식경영의 결정요인인 관리시스템, 조직구조 및 정보기술에 미치는가를 지식경영 유형에 따른 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였고 그 결과는 [표 10]과 같다.

가설 1-1은 지식경영전략의 부호화전략과 인격화전략이 관리시스템에 미치는 영향을 지식경영 유형인 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형의 네 가지로 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석 결과를 보면, 초기형에 대한 회귀식  $F=1.844$ 로 유의하지 않으며, 조직지식중심형은 회귀식  $F=20.025^{****}$ 로 유의하고,  $R^2=0.572$ 로 57.2%의 설명력을 나타내고 있다. 세부 부호화전략은  $\beta=0.451$ ,  $P < 0.001 (< 0.01)$ 이고, 인격화전략은  $\beta=0.552$ ,  $P < 0.000 (< 0.001)$ 로 모두 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 정보기술중심형은

회귀식  $F=12.969^{***}$ 로 유의하고,  $R^2=0.472$ 로 47.2%의 설명력을 나타내고 있다. 세부 부호화전략은  $\beta=0.195$ ,  $P < 0.177$ 로 유의하지 않으며, 인격화전략은  $\beta=0.607$ ,  $P < 0.000 (< 0.001)$ 로 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 결합형은 회귀식  $F=0.827$ 로 유의하지 않음을 알 수 있다. 또한, 관리시스템의 하부변수인 최고경영자지원, 성과보상제도, 교육훈련제도에 대해서 초기형은 부호화전략이 교육훈련제도에 유의한 영향을 미치고, 조직지식중심형은 최고경영자지원, 성과보상제도, 교육훈련제도에 대해 유의한 영향을 미치며, 정보기술중심형은 최고경영자지원만 유의하고, 결합형은 모두 유의하지 않음이 나타났다. 그러므로 가설1-1은 초기형과 결합형은 유의하지 않고, 조직지식중심형과 정보기술중심형은 유의하여 부분채택이 됨을 알 수 있다.

가설 1-2는 지식경영전략의 부호화전략과 인격화전략이 조직구조에 미치는 영향을 지식경영 유형인 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형의 네 가지로 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과를 보면, 초기형에 대한 회귀식  $F=0.670$ 로 유의하지 않으며, 조직지식중심형은 회귀식  $F=2.425$ 로 유의하지 않으나, 세부 부호화전략은  $\beta=0.294$ ,  $P < 0.096 (< 0.1)$  유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 정보기술중심형은 회귀식  $F=16.757^{***}$ 로 유의하고,  $R^2=0.536$ 로 53.6%의 설명력을 나타내고 있고, 세부 부호화전략은  $\beta=0.226$ ,  $P < 0.097 (< 0.1)$  유의하고, 인격화전략은  $\beta=0.636$ ,  $P < 0.000 (< 0.001)$ 로 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 결합형은 회귀식  $F=20.483^{**}$ 로 유의하고,  $R^2=0.932$ 로 93.2%의 설명력을 나타내고 있고, 그 중 부호화전략은  $\beta=0.858$ ,  $P < 0.015 (< 0.05)$  유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 또한, 조직구조의 하부변수인 분권화와 공식화에 대해서 초기형은 분권화에서 유의한 영향을 미치고, 조직지식중심형은 분권화에 대해 유의한 영향을 미치며, 정보기술중심형은 분권화 및 공식화에 유의하고, 결합형은 분권화 및 공식화에 대해 유의한 영향을 미치는 결과가 나타났다. 그러므로 가설1-2는 초기형은 유의하지 않으나, 조직지식중심형과 정보기술중심형 및 결합형은 유의하여 대부분 채택이 됨을 알 수 있다.

가설 1-3은 지식경영전략의 부호화전략과 인격화전략이 정보기술에 미치는 영향을 지식경영 유형인 초기

형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형의 네 가지로 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과를 보면, 초기형에 대한 회귀식  $F=2.882$ 로 유의하지 않으며, 조직지식중심형은 회귀식  $F=5.058^{**}$ 로 유의하고,  $R^2=0.252$ 로 25.2%의 설명력을 나타내고 있다. 세부 부호화전략은  $\beta=0.218$ ,  $P$ 값 0.181로 유의하지 않고, 인격화전략은  $\beta=0.425$ ,  $P$ 값 0.012( $<0.05$ )로 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 정보기술중심형은 회귀식  $F=5.748^{**}$ 로 유의하고,  $R^2=0.284$ 로 28.4%의 설명력을 나타내고 있다. 세부 부호화전략은  $\beta=0.040$ ,  $P$ 값 0.809로 유의하지 않으며, 인격화전략은  $\beta=0.520$ ,  $P$ 값 0.003( $<0.01$ )로 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 결합형은 회귀식  $F=0.993$ 로 유의하지 않음을 알 수 있다. 또한, 정보기술의 하부변수인 인프라구축 및 정보기술이용에 대해서 초기형은 모두 유의하지 않으며, 조직지식중심형은 인프라구축에 대해 유의한 영향을 미치며, 정보기술중심형은 인프라구축 및 정보기술이용이 유의하고, 결합형은 모두 유의하지 않음이 나타났다. 그러므로 가설1-3은 초기형과 결합형은 유의하지 않고, 조직지식중심형과 정보기술중심형은 유의하여 부분채택이 됨을 알 수 있다.

가설 2는 지식경영결정요인이 지식활동인 지식창출 및 지식활용에 미치는가를 지식경영 유형에 따른 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였고 그 결과는 [표 11]과 같다.

가설 2-1은 지식경영결정요인인 관리시스템, 조직구조 및 정보기술이 지식창출에 미치는 영향을 지식경영 유형인 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형의 네 가지로 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과를 보면, 초기형에 대한 회귀식  $F=4.317^*$ 로 유의하고,  $R^2=0.683$ 로 68.3%의 설명력을 나타내고 있다. 그 중 정보기술은  $\beta=0.797$ ,  $P$ 값 0.026( $<0.05$ ) 유의한 영향을 미침을 알 수 있으며, 조직지식중심형은 회귀식  $F=15.975^{***}$ 로 유의하고,  $R^2=0.623$ 로 62.3%의 설명력을 나타내고 있다.

표 10. 가설1 지식경영전략이 지식경영결정요인에 미치는 영향 가설검정 결과

유형	1-1 관리시스템			1-2 조직구조			1-3 정보기술					
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p			
초기형	부호화			.050	.130	.900	.292	.665	.528	.119	.336	.747
	인격화			.555	1.432	.195	.149	.340	.744	.592	1.670	.139
	회귀 모형			$R^2$	Adj $R^2$	F	$R^2$	Adj $R^2$	F	$R^2$	Adj $R^2$	F
	.345	.158	1.844	.161	-.079	.670	.452	.295	2.882			
조직 지식중심형	부호화			.451	3.743	.001***	.294	1.719	.096*	.218	1.370	.181
	인격화			.552	4.587	.000***	.196	1.147	.261	.425	2.673	.012**
	회귀 모형			$R^2$	Adj $R^2$	F	$R^2$	Adj $R^2$	F	$R^2$	Adj $R^2$	F
	.572	.543	20.025**	.139	.082	2.425	.252	.202	5.058**			
정보 기술중심형	부호화			.195	1.385	.177	.226	1.717	.097*	.040	.244	.809
	인격화			.607	4.320	.000***	.636	4.830	.000***	.520	3.179	.003***
	회귀 모형			$R^2$	Adj $R^2$	F	$R^2$	Adj $R^2$	F	$R^2$	Adj $R^2$	F
	.472	.436	12.969**	.536	.504	16.757**	.284	.234	5.748**			
결합형	부호화			.048	.091	.933	.858	5.062	.015**	.411	.816	.474
	인격화			.573	1.100	.352	.199	1.174	.325	.327	.649	.562
	회귀 모형			$R^2$	Adj $R^2$	F	$R^2$	Adj $R^2$	F	$R^2$	Adj $R^2$	F
	.355	-.074	.827	.932	.886	20.483**	.398	-.003	.993			

\* $p<0.1$  \*\* $p<0.05$  \*\*\* $p<0.01$  수준,  $\beta$ 는 표준화된 계수

표 11. 가설2 지식경영결정요인이 지식활동에 미치는 영향 가설검정 결과

유형	2-1 지식창출			2-2 지식활용			
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	
초기형	관리시스템	-.092	-.267	.798	.253	.488	.643
	조직구조	.144	.419	.690	.067	.131	.900
	정보기술	.797	2.936	.026*	.310	.762	.475
	회귀모형	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F
		.683	.525	4.317*	.289	-.067	.811
조직 지식 중심형	관리시스템	.205	1.234	.227	.434	1.798	.083*
	조직구조	.065	.449	.657	-.027	-.127	.900
	정보기술	.611	4.203	.000**	.052	.244	.809
	회귀모형	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F
		.623	.584	15.975***	.204	.121	2.474*
정보 기술 중심형	관리시스템	-.317	-1.981	.057*	.119	.518	.608
	조직구조	.429	2.955	.006**	-.126	-.608	.548
	정보기술	.808	6.719	.000**	.725	4.205	.000**
	회귀모형	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F
		.777	.753	32.567***	.542	.493	11.046***
결합형	관리시스템	-.144	-.334	.770	-.099	-.786	.514
	조직구조	1.057	2.021	.181	.991	6.515	.023*
	정보기술	-.208	-.392	.733	.062	.404	.725
	회귀모형	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F
		.744	.361	1.940	.978	.946	30.121**

\*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01 수준,  $\beta$ 는 표준화된 계수

그 중 정보기술은  $\beta=0.611$ , P값 0.000(<0.001) 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 정보기술중심형은 회귀식  $F=32.567***$ 로 유의하고,  $R^2=0.777$ 로 77.7%의 설명력을 나타내고 있다. 관리시스템은  $\beta=-0.317$ , P값 0.057(<0.1) 유의한 (-)의 영향을 미침을 알 수 있으며, 조직구조는  $\beta=0.429$ , P값 0.006(<0.01)로 유의한 영향을 미치고, 정보기술은  $\beta=0.808$ , P값 0.000(<0.001)로 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 결합형은 회귀식  $F=1.940$ 으로 유의하지 않음을 알 수 있다. 또한, 관리시스템, 조직구조, 정보기술의 하부변수에 대해서 초기형은 정보기술이용에 유의하며, 조직지식중심형은 최고경영자지원, 공식화, 인프라구축 및 정보기술이용 대해 유의한 영향을 미치며, 정보기술중심형은 최고경영자지원, 공식화, 인프라구축 및 정보기술이용에 유의하고, 결합형은 공식화에 대해 유의한 영향을 미치는 결과가 나타났다. 그러므로 가설2-1은 초기형, 조직지식중심형과 정보기술중심형 유의하며, 결합형은 하부변수인 공식화에 대해서만 유의한 결과가 나타남으로 채택이 됨을 알 수 있다.

가설 2-2는 지식경영결정요인인 관리시스템, 조직구조 및 정보기술이 지식활동에 미치는 영향을 지식경영 유형인 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형의 네 가지로 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과를 보면, 초기형에 대한 회귀식  $F=0.811$ 로 유의하지 않음을 알 수 있다. 조직지식중심형은 회귀식  $F=2.474*$ 로 유의하고,  $R^2=0.204$ 로 20.4%의 설명력을 나타내고 있고, 그 중 관리시스템은  $\beta=0.434$ , P값 0.083(<0.1) 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 정보기술중심형은 회귀식  $F=11.046***$ 로 유의하고,  $R^2=0.542$ 로 54.2%의 설명력을 나타내고 있다. 그 중 정보기술은  $\beta=0.725$ , P값 0.000(<0.001) 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 결합형은 회귀식  $F=30.121**$ 으로 유의하고,  $R^2=0.978$ 로 97.8%의 설명력을 나타내고 있으며, 그 중 조직구조는  $\beta=0.991$ , P값 0.023(<0.05)로 유의한 영향을 나타냄을 알 수 있다. 또한, 관리시스템, 조직구조, 정보기술의 하부변수에 대해서 초기형은 유의하지 않으며, 조직지식중심형은 정보기술이용 대해 유의한 영향을 미치며, 정보기술중심형은 최고경영자지원, 성과보상제도, 공식화, 인프라구축에 유의하고, 결

합형은 교육훈련제도와 분권화에 대해 유의한 영향을 미치는 결과가 나타났다. 그러므로 가설2-2는 초기형은 유의하지 않지만 조직지식중심형과 정보기술중심형, 결합형은 유의한 결과가 나타남으로 대부분 채택이 됨을 알 수 있다.

표 12. 가설3 지식경영전략이 지식활동에 미치는 영향 가설검정 결과

유형	3-1 지식창출			3-2 지식활용			
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	
초기형	부호화 전략	.111	.311	.765	.089	.188	.856
	인격화 전략	.589	1.645	.144	.087	.183	.860
	회귀모형	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F
		.440	.280	2.753	.025	-.254	.089
조직 지식 중심형	부호화 전략	.107	.684	.499	.096	.537	.595
	인격화 전략	.500	3.189	.003**	.222	1.246	.222
	회귀모형	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F
		.275	.227	5.687**	.064	.001	1.022
정보 기술 중심형	부호화 전략	-.158	-.999	.326	.015	.078	.938
	인격화 전략	.596	3.756	.001**	.231	1.229	.229
	회귀모형	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F
		.327	.281	7.055**	.055	-.010	.850
결합형	부호화 전략	.662	3.722	.034**	.852	3.460	.041**
	인격화 전략	.458	2.571	.082*	.142	.577	.604
	회귀모형	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F	R <sup>2</sup>	Adj R <sup>2</sup>	F
		.925	.875	18.448**	.856	.760	8.927*

\*p<0.1 \*\*p<0.05 \*\*\*p<0.01 수준,  $\beta$ 는 표준화된 계수

가설 3은 지식경영전략이 지식활동인 지식창출 및 지식활용에 미치는가를 지식경영 유형에 따른 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였고 결과는 [표 12]와 같다.

가설 3-1은 지식경영전략인 부호화전략과 인격화전략이 지식창출에 미치는 영향을 지식경영 유형인 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형의 네 가지로 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과를 보면, 초기형에 대한 회귀식 F=2.753으로 유의하지 않고, 조직지식중심형은 회귀식 F=5.687\*\*\*로 유의하고, R<sup>2</sup>=0.275로 27.5%의 설명력을 나타내고 있다. 그 중 인격화전략은  $\beta$ =0.500, P값 0.003(<0.01) 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 정보기술중심형은 회귀식 F=7.055\*\*\*로 유의하고, R<sup>2</sup>=0.327로 32.7%의 설명력을 나타내고 있다. 인격화전략은  $\beta$ =0.596, P값 0.001(<0.01) 유의한 영향을 미침을 알 수 있으며, 결합형은 회귀식 F=18.448\*\*로 유의하고, R<sup>2</sup>=0.925로 92.5%의 설명력을 나타내고 있음을 알 수 있다. 세부 부호화전략은  $\beta$ =0.662, P값 0.034(<0.05) 유의한 영향을 미치고, 인격화전략은  $\beta$ =0.458, P값 0.082(<0.1) 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 그러므로 가설3-1은 초기형은 유의하지 않지만 조직지식중심형과 정보기술중심형과 결합형은 유의한 결과가 나타남으로 대부분 채택이 됨을 알 수 있다.

가설 3-2는 지식경영전략인 부호화전략과 인격화전략이 지식활용에 미치는 영향을 지식경영 유형인 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형의 네 가지로 검증하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다. 분석결과를 보면, 초기형에 대한 회귀식 F=0.089으로 유의하지 않고, 조직지식중심형은 회귀식 F=1.022로 유의하지 않고, 정보기술중심형은 회귀식 F=0.850으로 유의하지 않다. 결합형은 회귀식 F=8.927\*로 유의하고, R<sup>2</sup>=0.856로 85.6%의 설명력을 나타내고 있음을 알 수 있다. 그 중 부호화전략은  $\beta$ =0.852, P값 0.041(<0.05) 유의한 영향을 미침을 알 수 있다. 그러므로 가설3-2은 결합형만 유의하고 나머지 초기형과 조직지식중심형과 정보기술중심형은 유의하지 않아 일부분 채택이 됨을 알 수 있다.

## V. 결론

본 연구는 여러 산업에 속한 기업을 대상으로 지식경

영유형별 실증분석을 수행함으로써 각 유형별 여건과 차이점을 통해 집중할 영역을 파악할 수 있다는 것이다. 지식경영유형별 지식경영전략과 지식경영결정요인 및 지식활동을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 초기형의 경우 지식경영이 초기단계이므로 부호화전략의 지식경영전략으로 관리시스템은 교육훈련제도에, 분권화된 조직으로 최고경영자지원과 정보기술 이용을 활용하여 지식창출에 더 유의함을 알 수 있다.

둘째, 조직지식중심형의 경우 인격화전략을 통해 최고경영자지원, 성과보상제도, 교육훈련제도의 관리시스템을 운영하며, 분권화된 조직에서 인프라를 구축하는 것이 효과적이며, 최고경영자지원, 공식화를 통해 인프라구축 및 정보기술 이용하여 지식을 창출하고, 정보기술이용을 통하여 지식활동에 더 유의함을 알 수 있다.

셋째, 정보기술중심형은 인격화전략으로 최고경영자지원과 분권화 및 공식화된 조직에서 인프라구축 및 정보기술이용을 하는 것이 더 효과적이며, 최고경영자지원, 공식화, 인프라구축 및 정보기술이용으로 지식창출을 하며, 공식화된 조직과 인프라구축을 통해 지식활용하는 것이 더 유의함을 알 수 있다.

넷째, 결합형은 부호화전략 혹은 인격화전략을 통해 교육훈련과 분권화된 조직에서 지식창출 및 지식활용이 더 유의함을 알 수 있다.

우리나라 기업의 지식경영 성공전략에 관한 실증적 연구(권혁기 외 2009)에서 초기형은 조직의 구조를 변화시키거나 아니면 정보기술을 적극적으로 수용하는 것과, 조직지식중심형은 개인의 지식을 극대화하여 조직지식으로 발전시키기 위한 성과보상 및 교육훈련과 인프라구축 및 정보기술이용 하는 것과, 정보기술중심형은 조직지식보다는 정보기술에 더 의존하여 지식창출과 지식활용 하는 것으로, 결합형은 전 조직의 확대를 위한 교육훈련과 분권화된 조직구조와 일맥상통하는 것으로 보여 진다[45].

그러므로 이 논문은 다음과 같은 시사점이 있다.

첫째, 지식경영에 대한 전략과 결정요인 및 지식활동을 기업의 수준에서 초기형, 조직지식중심형, 정보기술중심형, 결합형의 유형별 분석을 시도하였다는 것이다.

둘째, 지식경영 유형별 더 효과적이고 유의한 전략과 결정요인 및 지식활동이 무엇인지를 보다 분명하게 분

석하여 제시하였다. 초기형은 조직구조의 변화와 정보기술의 적극 수용을 통하여, 조직지식중심형은 개인 지식 극대화할 수 있는 관리시스템(최고경영자지원, 성과보상제도, 교육훈련제도) 및 인프라구축과 정보기술을 이용하며, 정보기술중심형은 조직지식보다는 인프라구축 및 정보기술이용 등 정보기술에 더 의존하여 지식창출과 지식 활용하는 것과, 결합형은 조직 전체 확대 위한 교육훈련제도 및 분권화 조직구조로 파악되었다는 것이다.

본 연구는 지식경영 유형별 지식경영전략과 지식경영결정요인이 지식활동에 미치는 연구를 하였으나 다음과 같은 연구의 한계가 있다.

첫째, 유형별 분류를 함으로써 각 유형별 분석을 위한 설문수가 부족하여 특히, 초기형과 결합형은 설문 응답수가 10개 내외로 객관적인 타당성에서는 한계가 존재한다. 차후 보다 많은 기업을 대상으로 하는 연구가 진행되어 각 유형별 기업의 필요한 지식경영에 대한 각각의 요인을 확보하는 것이 필요할 것이다.

둘째, 지식활동과 결정요인에 대해서는 유형별 분석이 되었지만 실제적인 성과에 대한 관계를 밝히는 연구가 제시되는 것이 필요할 것이다. 각 유형별 지식경영 전략과 성과와의 관계와 지식경영결정요인과 성과와의 관계를 제시하는 것이 필요할 것이다.

## 참 고 문 헌

- [1] L. Prusak, *Introduction to Series? Why knowledge, why now?* In Laurence Prusak(Ed.), *Knowledge in organisations*(pp.vii-viii), Boston : Butterworth - Heinemann, 1997.
- [2] R. L. Ruggles, "The state of the notion : Knowledge management in practice," *California Management Review*, Vol.40, No.3, pp.80-89, 1998.
- [3] 송상호, 김명형, "조직재구축의 새로운 패러다임-프로세스조직, 팀조직, 네트워크조직, 학습조직의 통합론적 고찰," *인사관리연구*, 제20집, 제1권, pp.295-347, 1996.
- [4] 이진창, "국내산업별 지식경영 전략프레임워크에 관한 실증연구," *제3회 지식경영학회 학술심포지엄*, pp.481-510,

- 1999.
- [5] 천명중, 허명숙, *지식경영 이론과 시스템*, 한경사, 2011.
- [6] M. T. Hansen, N. Nohria, and T. Tierney, "What's your strategy for managing knowledge?," *Harvard business review*, Vol.77, No.2, pp.106-116, 1999.
- [7] 명성신, 최병구, 최수영, 이희석, "지식경영 전략과 과업특성간의 연관관계분석," *지식경영연구*, 제4권, 제2호, pp.19-34, 2003.
- [8] B. Choi and H. Lee, "Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process," *Expert Systems with Applications*, Vol.23, pp.173-187, 2002.
- [9] 최병구, "효과적 지식경영을 위한 사람 혹은 시스템중심 지식경영전략: 이벤트연구 방법론을 기반으로," *경영정보학연구*, 제14권, 제3호, pp.57-75, 2004.
- [10] M. Schulz and L. A. Jobe, "Codification and Tacitness as Knowledge Management Strategies An Empirical Exploration," *The Journal of High Technology Management Research*, Vol.12, pp.139-165, 2001.
- [11] 허명숙, 천명중, *지식경영 시스템*, 한경사, 2007.
- [12] 설현도, "지식경영전략, 지식변환, 성과의 관계에 대한 연구-과업특성의 조절효과를 중심으로," *조직과 인사관리 연구*, 제34집, 제4권, pp.169-193, 2010.
- [13] 하정철, *제5물결 디지털시대와 지식혁명시대의 지식경영론*, 도서출판 두남, 2004.
- [14] E. H. Schien, *Innovative Culture and Organization Technology and the Corporation of the 1990s*, Oxford University Press, Chap 6, 1993.
- [15] M. J. Earl, "The new and the old of business process redesign," *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol.3, No.1, pp.5-22, 1994.
- [16] T. H. Davenport and L. Prusak, *Working knowledge*, Boston : MA, Harvard Business School Press, 1998.
- [17] 김용우, *지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구*, 한양대학교 대학원, 석사학위논문, 1999.
- [18] 김효근, *한국기업의 지식경영 실천전략*, 한국마케팅연구원, 1999.
- [19] 송상호, "중소기업에서 지식경영 결정요인이 경성과에 미치는 향에 관한 실증적 연구," *지식경영연구*, 제6권, 제2호, pp.1-22, 2005.
- [20] 장경생, *중소규모기업의 지식경영 결정요인과 성과에 관한 연구*, 상지대학교 대학원, 박사학위논문, 2010.
- [21] 정기영, *조직의 관리시스템, 분권화, 정보기술지원이 지식경영활동 및 경영성과에 미치는 영향-건설기업을 중심으로-*, 안양대학교 대학원, 박사학위논문, 2016.
- [22] K. M. Wiig, *Knowledge management foundations*, Arlington, Schema Press, 1993.
- [23] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation*, NewYork : NY, Oxford University Press, 1995.
- [24] M. Alavi and D. E. Leidner, "Review : Knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues," *MIS Quarterly*, Vol.25, No.1, pp.107-136, 2001.
- [25] 김인수, "지식경영: 학문적 연계성과 연구방향," *경영학연구*, 제28권, 제3호, pp.567-587, 1999.
- [26] 천덕희, 민정아, "여행업의 지식경영 성공요인이 지식경영활동에 미치는 영향에 관한 실증적 연구," *대한관광경영학회, 관광연구*, 제26권, 제5호, pp.473-493, 2011.
- [27] 권희석, *여행기업의 사업다각화와 지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향-서비스 융복합과 생산성을 중심으로-*, 경희대학교 대학원, 박사학위논문, 2017.
- [28] E. C. Nevis, D. J. Antony, and J. M. Gould, "Understanding Organizations as Learning System," *Sloan Management Review*, Winter, pp.73-85, 1995.
- [29] M. T. Hansen, "The search transfer problem : The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits," *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No.1, pp.82-111, 1999.
- [30] 이희석, 최병구, 장유신, "지식경영 전략의 기업성과에의 영향 분석," *지능정보연구*, Vol.5, No.2, pp.99-120, 1999.
- [31] T. H. Davenport, S. L. Jarvenpaa, and M. C. Beers, "Successful knowledge management

projects,” Sloan Management Review, Vol.37, No.4, pp.53-65, 1996.

[32] R. McDermott and C. O' Dell, “Over coming cultural barriers to sharing knowledge,” Journal of Knowledge Management, Vol.5, pp.76-85, 2001.

[33] G. Zaltman, “Knowledge Usage as Planned Social Change,” in Knowledge Generation, Exchange, and Utilization, Beal, G. M., Dissanayake, W. & Konoshima, S. (eds.), Westview Press, Boulder: CO, pp.433-462, 1986.

[34] M. Alavi and D. E. Leidner, “Knowledge management systems: Issues, challenges, and benefits,” Communications of the Association for Information Systems, pp.1-37, 1999.

[35] 강병영, 김은정, “지식경영 성공요인이 지식경영활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 정보시스템 연구, 제16권, 제2호, pp.145-169, 2007.

[36] 한효진, *중소제조기업의 지식경영 특성이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구*, 대전대학교 대학원, 박사학위논문, 2015.

[37] J. M. Bloodgood and W. D. Salisbury, “Understanding the Influence of Organizational Change Strategies on Information Technology and Knowledge Management Strategies,” Decision Support Systems, Vol.31, pp.55-69, 2001.

[38] 이근호, “지식경영전략이 지식경영활동과 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 지식연구, 제3권, 제1호, pp.146-166, 2005.

[39] T. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, and M. Herron, “Assessing the Work Environment for Creativity,” Academy of Management Journal, Vol.39, No.5, pp.1154-1184, 1996.

[40] 김효근, 권희영, 정성휘, “연구 : 조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구,” 지식경영연구, 제2권, 제1호, pp.45-63, 2001.

[41] 김호열, *지식경영의 기반구조와 지식관리시스템의 프로세스 역량이 기업 성과에 미치는 영향*, 경북대학교 대학원, 박사학위논문, 2006.

[42] A. H. Gold, A. Malhotra, and A. H. Segars, “Knowledge management : An organizational

capabilities perspective,” Journal of Management Information Systems, Vol.18, No.1, pp.185-214, 2001.

[43] 김효근, 권희영, “조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구,” 제2차 지식경영 학술심포지움 논문집, 1999.

[44] 강병서, *인과분석을 위한 연구방법론*, 무역경영사, 2002.

[45] 권혁기, 송경수, 이병길, 박상봉, “우리나라 기업의 지식경영 성공전략에 관한 실증적 연구,” 인적자원관리 연구, 제17권, 제1호, pp.27-37, 2010.

### 저 자 소 개

김 명 수(Myung-Soo Kim)

정회원



- 1991년 2월 : 경희대학교 화학공학과(공학사)
- 2010년 8월 : 경희대학교 경영컨설팅학과(경영학 석사)
- 2013년 2월 : 경희대학교 일반대학원 경영컨설팅학과 수료
- 현재 : 소중한기업 feed100 및

지필라테스센터 대표

〈관심분야〉 : 지식경영, 성과관리

송 상 호(Sang-Ho Song)

정회원



- 1991년 8월 : 고려대학교 경영관리(박사)
- 1999년 ~ 현재 : 경희대학교 경영대학원 교수 재직

〈관심분야〉 : 경영혁신, 인사조직, 경영컨설팅, 지식경영