

# 지식경영능력이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구

천면중            울산대학교 경영대학 경영학부  
허명숙            울산대학교 대학원 경영학과

## I. 서론

최근 산업사회에서 지식정보사회로 넘어 오면서 기업의 자산인 지식의 가치와 중요성이 그 어느 때 보다 강조되고 있으며 지식을 관리하고 활용하는 지식경영에 대한 관심 또한 매우 높다. 이러한 가운데 지식이 어떻게 경쟁우위를 유지할 수 있게 하는지, 그리고 지식의 가치 창출이 구체적으로 어떤 방법과 메카니즘을 통해 이루어지는지에 대해서 현재 연구결과가 미비한 상태에 있다. 이러한 가운데 지식경영이라는 새로운 경영 패러다임이 최근 들어 전 세계적으로 주목을 받고 있으며 기업의 핵심역량중의 하나라는 인식이 확산됨에 따라 학계와 기업에서 높은 관심을 받고 있다[Sanchez & Heenez, 1997]. 단기적으로는 기업생존을 위한 것이며 장기적으로는 기업 경영방식을 전환시켜 새로운 경쟁우위를 확보하는 지식경영은 21세기 기업과 국가의 핵심적 자산과 효율적이고 체계적인 지식기반을 구축하는데 있어 중요한 역할을 하게 될 것이다.

그러나 기업의 가장 중요한 자원인 지식을 효과적으로 창출, 공유, 확산시킬 수 있는 조직구조와 업무 프로세스, 기술적 기반 등을 탐구하는 것으로 연구와 실천 양 측면에 걸쳐 매우 활발하게 진행되고 있는 지식경영의 내용을 보면 당장 가시적인 성과를 낼 수 있다고 기대되는 정보기술 중심의 접근이 주류를 이루고 있다. 또한 정보기술을 경쟁적으로 도입하는 것만으로는 지식경영의 효과를

기대할 수 없음에도 불구하고 최근 지식경영을 도입하려고 하는 많은 한국의 기업들은 조직적인 지원이나 변화의 노력 없이 정보기술의 효과성만을 지나치게 신뢰하는 경향을 보이고 있다[ 박동욱, 1999; 정명호, 2000].

중요한 것은 정보기술의 도입을 통해 생산되는 지식에 의해 혁신되는 조직이며 그러한 조직에 의해 주도되는 기업의 성장이라고 할 수 있다. 특히 지식이라는 연구주제의 폭과 깊이에 비추어 볼 때 지식과 조직간의 관계에 대한 본질적인 성찰이 대단히 미흡하다고 할 수 있는데 왜냐하면 조직들마다 역사적 배경, 환경, 수준이 각기 다를 뿐더러 혁신 과정에서 상황에 따라 발생할 수 있는 일들이 매우 다양하기 때문이다. 또한 다양한 업종과 동종 업종에서의 내부조직과 규정, 관행 및 조직문화, 구성원들의 질적 구조, 인맥 관계, 주주와 경영진들의 역학관계, 그리고 고객과의 관계들까지도 다르기 때문이다[오해진, 1999; 정명호, 2000].

따라서 본 연구에서는 지식경영의 능력을 결정하는 요인인 지식경영 하부구조(기술적, 구조적, 문화적)와 지식경영 프로세스(지식 획득, 지식전환, 지식응용, 지식보호)가 조직효과성과 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 지식의 정의

지식에 대한 정확한 개념의 이해는 지식경영에 대한 올바른 이해를 촉진시키고 다양한

접근방법을 이해하는데 중요하다[유영만, 2000].

그러나 종종 지식을 이해하는 과정에서 정보와 지식의 차이를 이해하지 못하는 경우가 있다. 따라서 이들의 차이점과 서로의 관계를 살펴보면 일반적으로 자료는 사실, 숫자, 기록, 통계 등을 의미하며 가공되지 않은 개념으로 단순한 나열에 불과하다[Pastore, 1995]. 정보는 특정 상황이나 문제를 묘사하기 위해 처리된 사실이나 자료로 구성된다 [Brooking, 1996]. 지식은 특정 목적에 사용될 수 있도록 응용화된 정보가 이용 가능하도록 인간의 몸 속에서 체화된 것이라고 볼 수 있다[오해진, 1999; 유영만, 2000]. 지혜나 지성은 지식이 축적되어 일정한 수준에 도달하여 미래의 복잡한 사태를 예견할 수 있는 혜안이나 식견이 형성된 상태를 뜻하는 말이다[유영만, 2000].

## 2. 지식경영의 정의

지식경영이 하나의 커다란 흐름을 형성하고 있음에도 불구하고 지식경영에 대한 정의를 살펴볼 때 학자들마다 다르게 정의되고 있음을 알 수 있다. 따라서 본 연구에서 지식경영에 대한 보다 바람직한 이해를 돕기 위해 지금까지 연구되어져 온 학자들의 정의를 살펴보면 다음과 같다.

### ① Wigg(1997)의 정의

Wigg(1997)는 “기업의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고 지식자산으로부터 최대의 부가가치를 창출하기 위해 지식을 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적이고 명시적이며 의도적인 활동이다”라고 정의하고 있다.

### ② Bechman(1997)의 정의

Bechman(1997)은 “새로운 조직적 역량을 창출하고 구성원의 높은 업무성과를 가능하게 하며, 혁신적 활동을 촉진시키는 동시에, 고객가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식, 전문성을 공식화시키는 것”이라고 정의하였다.

### ③ Sveiby(1998)의 정의

Sveiby(1998)는 지식을 관리해야 할 실제

로 파악하여 지식경영을 컴퓨터나 전산, 인공지능, 엔지니어링 관점을 토대로 한 ‘정보관리’로 보는 관점과 지식을 변화하는 역동적 과정으로 파악하고 조직이론, 심리학, 사회학, 철학적 관점을 원용하여 지식경영을 ‘사람관리’로 이해하는 관점으로 정의하였다.

### ④ Nonaka(1991)의 정의

Nonaka(1991)는 쉽게 외재화, 객관화시킬 수 없는 암묵적인 지식을 공유·승화시켜 형식화하고 이를 통해 새롭게 창조된 형식적인 지식을 다시 암묵적인 지식으로 선순환 시킴으로써 조직적 경쟁력을 확보하는 경영활동으로 정의하였다.

### ⑤ Davenport(1998)의 정의

Davenport(1998)는 “지식을 창조, 수집, 유포, 사용하기 위한 체계적 시도”라고 하였다

### ⑥ 미국 생산성품질센터(APQC)의 정의

미국 생산성품질센터(APQC)는 조직 내 정보와 기술을 찾아내 조직화하여 전파시키고 사용하는 폭넓은 프로세스이며 지식경영 프로세스는 네 가지 주요 가능요소 즉 리더십, 문화, 기술, 그리고 평가에 의해 지원된다고 하였다.

### ⑦ Malhotra (1997)의 정의

Malhotra(1997)는 예측할 수 없을 정도로 급변하는 경영환경 속에서 기업의 생존과 경쟁력을 갖추는 경영으로 정보기술로써 데이터, 정보의 가공능력과 인간의 창조적·혁신적 능력을 통합해 가치창조의 극대화를 추구하는 기업의 조직적 프로세스라고 정의하고 있다.

### ⑧ 포스코 경영연구소(1998)의 정의

포스코 경영연구소에서는 “회사가 갖고 있는 지적 자산뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고 공유 지식의 활용을 통해 조직 전체의 문제 해결 능력과 기업가치를 향상시키는 경영방식”이라고 정의하였다.

## 3. 지식경영 프레임워크

효과적이고 체계적인 지식경영을 위한 프레임워크가 현재 많은 실무자와 연구자들에게 의해 개발되어져 왔으나 기업마다 상이한 프

레이아웃을 제시하고 사용하기 때문에 공통적인 방법에서의 프레임워크를 파악하기가 어렵다.

따라서 본 연구에서 사용될 독립변수를 도출하기 위해 다음 <표2-1>과 같이 지금까지 연구되어져 온 연구자들의 프레임워크를 연구의 목적에 맞게 하부구조와 프로세스로 분류해 보았다.

연구자	하부구조	프로세스
Anderson & APQC(1996)	문화, 리더십, 측정, 기술	공유, 창출, 선별, 수집, 채택, 적용, 구성, 사용
Davenport(1998)	문화, 지식센터, 기술	축적, 공유
김효근·권희영(1999)	전략, 기술, 문화, 교육	축적, 공유
Nonaka(1994)	구조적 조직	획득, 공유, 창출, 전환
Leonard-Barton(1995)	구조적 조직, 가치, 규범	응용, 보호
Sveiby(1997)	조직, 기술	응용, 활용
Zack(1999)	전략, 기술, 조직	축적, 정제, 분배
Wigg(1993)	조직	획득, 창출, 평가, 통제

< 표2-1 > 프레임워크

#### 4. 지식경영 하부구조

기업이 효과적인 경쟁우위 확보를 위해 지식을 흡수할 수 있는 능력개발을 의미하는 것으로써 새로운 정보의 가치를 인식하기 위한 예비 지식을 사용하는 능력과 새로운 지식창출과 능력에 적용하는 능력을 말한다 [Cohen, 1990]. 이러한 지식경영 하부구조는 기술적, 구조적, 문화적 요인을 포함한다 [Gold et al., 2001].

##### 4.1. 기술적 하부구조

기술은 기업 내에서 기존의 정보기술과 결합이 기술적으로 가능하게 하며 지식창출을 위한 사회적 자산을 형성하는 동시에 조직의 다른 부분사이에 본질적으로 발생하는 의사소통장애를 제거한다 [Argyris & Schon, 1978]. 또한 지식창출 및 공유 과정을 질적·양적으로 촉진시키는 견인차 역할을 하며 지식경영을 추진하고 촉진하는 하나의 수

단이 되기도 한다 [유영만, 2000]. 효과적인 지식경영의 한 부분인 기술적인 하부구조는 비즈니스지능, 협력·분배된 학습, 지식발견, 지식지도, 지식응용을 포함한다 [Gold et al., 2001].

##### 4.2. 구조적 하부구조

수직적 계층구조 속에서 통제와 감독, 획일적 사고, 정형화된 패턴과 같은 관료주의적 사고로는 격변하는 환경변화에 대응할 수 없다. 그러나 구성원간의 평등, 외부환경과의 개방성이 기본적인 전제인 수평적 조직구조에서는 이미 공개된 정보의 통합을 통해 의사결정이 투명하고 신속하게 이루어진다 [유영만, 2000]. 따라서 효과적이고 구체적인 지식경영을 촉진하기 위한 조직구조를 보면 Sanchez & Mahoney(1996)의 모듈식 조직구조와 Nonaka & Takeuchi(1995)의 하이퍼텍스트 조직구조를 예로 들 수 있다. 이러한 조직구조는 조직 내에서 지식창출 프로세스가 효율적으로 발생하게 한다 [강구영외, 1999; Gold et al., 2001].

##### 4.3. 문화적 하부구조

지식경영이 성공적으로 구현되기 위해서는 조직 구성원의 지식공유와 조직문화를 형성하는 것이다. 여기에서 말하는 문화란 지식경영에 대한 조직 구성원들의 관념과 행동양식을 말한다. 기업이 아무리 훌륭한 지식관리시스템이나 체도를 갖추고 있다고 할지라도 지식경영과 관련한 조직구성원들의 행동양식이 하나의 조직문화로 정착되지 않으면 지식경영의 성과를 달성할 수가 없다. 따라서 조직문화가 형성되면 지식노동의 가치와 중요성이 인정되고 지식창출과 공유를 통한 업무성과 제고를 위한 노력이 평가되어 조직구성원들이 이에 대한 보상·평가·승진으로 유기적인 지식공유 및 업무효율의 연계가 이루어질 것이다 [유영만, 2000; 하형태, 1999].

#### 5. 지식경영 프로세스

지식경영은 내부에 있는 지식이나 외부로부터 획득한 지식을 구성원들이 사용할 수

있도록 구조화하고 조직구성원들이 지식을 공유함으로써 새로운 지식을 창출하여 제품 또는 서비스에 활용하게 한다. 이렇게 창출된 새로운 지식은 다시 구성원들이 활용 가능하도록 재구조화 시키는 프로세스로 진행된다[이명옥, 1999]. 또한 효과적인 방법에서 조직이 지식을 수집하고 정화시키며, 전달하게 하는 동시에 조직 내에서 습득된 지식이 프로세스와 맞물려 관리될 때 효과를 발휘한다. 이러한 프로세스는 지식획득, 지식전환, 지식응용, 지식보호 등을 포함한다[김용우, 1999; Gold et al., 2001].

### 5.1. 지식획득 프로세스

지식획득 프로세스는 이미 존재하는 지식으로서 조직 내부와 외부에 모두 존재하는 지식과 존재하지 않는 지식으로서 연구개발 또는 기존 지식의 활용 등을 통해 새롭게 창출하는 지식으로 나타낼 수 있다. 즉, 기존 지식과 새로운 지식을 통해서 필요한 지식을 얻은 후 그 지식을 다시 활용하는 것이다[김영실외, 1999]. 이러한 대부분의 새로운 지식은 기존의 지식기반이 있어야만 창출될 수 있으며 새로운 지식의 인식과 수집에서 조직구성원의 높은 경험과 노력에 의해 가능하다[Gold et al., 2001].

### 5.2. 지식전환 프로세스

지식전환 프로세스는 지식을 조직화, 통합·결합, 구조화, 조정, 분배하는 조직의 능력이다. 또한 공통적인 지식을 표현하는 기준 없이는 지식의 일관성이 존재하지 않는다. 이것은 효과적인 지식경영을 위해서 장애요소가 되기도 하는데 특별한 주제에 관한 지식은 조직의 다른 부분에서 또는 다른 시스템에서 존재할 수 있다. 따라서 이러한 지식의 결합이나 통합은 지식의 중복성을 감소시킬 뿐만 아니라 일관성 있는 표현을 향상시키고 잉여부분을 제거함으로써 효율성을 개선시킨다[Gold et al., 2001].

### 5.3. 지식응용 프로세스

지식응용 프로세스는 지식의 실질적인 사용을 의미하는 것으로써 지식응용과 관련된

프로세스는 저장, 검색, 응용, 공헌 및 공유 등을 포함하고 있다. 이러한 저장과 검색 메카니즘은 조직이 원하는 지식에 빠르고 정확하게 접근할 수 있도록 한다. 또한 지식공유의 중요성에 있어 가장 확실한 예는 리눅스 운영 시스템이다. 이 제품의 개발은 공개적으로 지속되고 있으며 지식공유의 결과로서 제품 개발시간의 가속화와 기능성이 신속하고 광범위하게 적용된다[Gold et al., 2001].

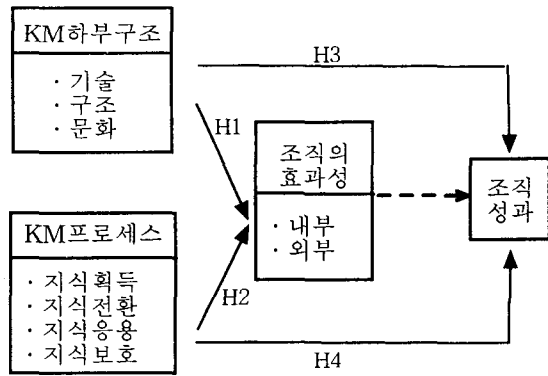
### 5.4. 지식보호 프로세스

지식보호 프로세스는 불법적 또는 부적절한 사용 혹은 절도로부터 조직 내에서 지식을 보호하기 위해 설계된 것이다. 지식보호에는 법적으로 보호받는 특허권이나 상표권이 있는가 하면, 노하우나 영업비밀 등과 같이 제도적으로 보장이 어려운 자산도 있다. 더욱이 특허권은 강력하고도 지속적으로 개발하고 보호해야만 이윤창출의 원동력이 되며, 기업경쟁력에 이바지 할 수가 있는 것이다. 이처럼 기업이 특허나 상표, 광고, 기타를 통해 지식을 보호할 수 있을 거라는 가정이 많을지도 모른다. 그러나 모든 지식이 법적 및 재산권에 의해 정의될 수는 없는 것이다. 왜냐하면 본질적으로 지식보호가 어렵기 때문이다[강구영외, 1999; Gold et al., 2001].

## III 연구모형

### 1. 연구모형

본 연구에서는 이러한 현실을 직시하여 지식경영능력인 지식경영 하부구조와 프로세스가 조직의 효과성과 조직성공에 어떻게 영향을 미치는지를 파악하고자 한다. 따라서 선행연구들의 이론적 배경을 기초로 하여 지식경영능력과 조직성공간의 관계를 모형화 하여 <그림2-1>과 같이 제시한다.



<그림3-1> 연구모형

## 2. 연구의 가설

지식경영 하부구조 프로세스가 조직효과성과 조직성과에 미치는 영향에 관한 가설의 설정은 다음과 같다.

### 2.1 가설 1. KM 하부구조가 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.

- H1a. KM을 위한 기술적 하부구조가 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.
- H1b. KM을 위한 구조적 하부구조가 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.
- H1c. KM을 위한 문화적 하부구조가 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 가설2. KM 하부구조가 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

- H2a. KM을 위한 기술적 하부구조가 조직성과에 영향을 미칠 것이다
- H2b. KM을 위한 구조적 하부구조가 조직성과에 영향을 미칠 것이다
- H2c. KM을 위한 문화적 하부구조가 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 가설3. KM 프로세스가 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.

- H3a. 지식획득 프로세스가 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.
- H3b. 지식전환 프로세스가 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.
- H3c. 지식응용 프로세스가 조직효과성에 영향을 미칠 것이다.
- H3d. 지식보호 프로세스가 조직효과성에 영

향을 미칠 것이다.

### 2.4 가설4. KM 프로세스가 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

- H4a. 지식획득 프로세스가 조직성과에 영향을 미칠 것이다.
- H4b. 지식전환 프로세스가 조직성과에 영향을 미칠 것이다.
- H4c. 지식응용 프로세스가 조직성과에 영향을 미칠 것이다.
- H4d. 지식보호 프로세스가 조직성과에 영향을 미칠 것이다.

## 3. 변수의 조작적 정의

Likert의 7점 척도를 사용하여 1(매우 동의하지 않는다)~7(매우 동의한다)로 구분하였다.

### 3.1 기술적 하부구조

업무 프로세스 지식을 정리 또는 분류할 수 있는 명확한 규칙을 보유하고 있거나 경쟁과 비즈니스 파트너를 감시할 수 있는 기술사용 및 사원이 조직 내부 타부서 사람과 협력할 수 있는 기술을 사용 등으로 총 7개 문항으로 구분하였다.

### 3.2 구조적 하부구조

새로운 지식의 발견을 용이하게 하는 조직구조와 새로운 지식의 생성을 용이하게 하는 조직구조 및 부서/기능별 경계를 넘어서 지식의 교환을 용이하게 하는 조직구조 등 모두 5개 문항으로 구성되었다.

### 3.3 문화적 하부구조

사원들이 지식의 수집과 이전을 하기 위해 적극적으로 참여한다든지 사원들에게 탐구하고 시도할 수 있는 기회를 장려하거나 사원들에게 다른 집단과 상호 작용할 수 있는 기회를 장려하는 조직문화를 형성하는 문제로 모두 7문항으로 이루어져 있다.

### 3.4 지식획득 프로세스

비즈니스 파트너와 지식교환을 통한 지식획득 프로세스를 보유하고 있거나 새로운 제품과 서비스에 관한 지식을 획득하는 프로세스

를 보유하고 있는 경우 그리고 경쟁사에 관한 지식을 획득하는 프로세스를 보유하고 있는지를 알아보기 위한 5개의 문항으로 구분하였다.

### 3.5 지식전환 프로세스

지식을 여과하는 프로세스를 보유하고 있거나 조직의 지식을 개인에게 이전하는 프로세스 보유 및 개인의 지식을 조직으로 흡수하는 프로세스를 보유하고 있는지를 알아보기 위한 5개의 문항으로 분류하였다.

### 3.6 지식응용 프로세스

비체계적인 시도로 경험된 지식을 사용하는 프로세스를 보유하고 있으며 새로운 문제 해결을 위해서 보유된 지식을 응용하는 프로세스를 보유하고 있거나 업무 효율성을 개선하기 위해서 지식을 사용 등 모두 6개의 문항임.

### 3.7 지식보호 프로세스

조직외부로 중요한 지식의 유출을 차단하는 프로세스를 보유하고 있거나 지식의 일부 원천에 접근을 제한할 수 있는 기술을 사용 및 개인에 내재된 필요 지식에 가치를 부여하고 보호하는 문항으로 모두 5개 문항임.

### 3.8. 조직효과성과 조직성과

다른 단위 부서와의 제품/서비스 개발 노력의 조정과 새로운 제품과 서비스를 위한 잠재적 시장 기회의 포착 그리고 새로운 제품/서비스 혁신의 신속한 상업화 예기치 않은 변화에 신속한 적응 및 뜻밖의 일 혹은 위기의 예상 등에 관한 것으로 총 12문항으로 구성하였으며 조직성과는 경쟁력향상과 예측과 의사결정능력 증대 및 고객 만족 증대 등 모두 7문항으로 구성하였다.

## 4. 자료수집 및 분석방법

본 연구에서는 국내 500개 상장기업을 대상으로 2차에 걸쳐 우편으로 설문지를 배포하여, 총 61(약 12%)부의 설문지를 회수하였다. 설문지는 내용에 따라 명목척도와 Likert의 7점 척도를 혼합하여 구성하였다. 설문지

의 대상은 각 기업 내에 있는 지식경영 최고 담당자들을 대상으로 실시하였으며, 이 중 응답된 설문지 중 1부는 기재사항이 불성실하여 제외하고, 총 60(12%)부의 설문지를 토대로 분석하였다. 자료 분석의 대상이 되는 설문지를 분석하는 도구로서, 윈도우용 SAS v6.12를 사용하여, 가설검증을 위해서 여러 통계적인 분석을 시행하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 신뢰성 검증

본 연구에서는 각 항목간의 평균적인 관계에 근거한 내적 일관성 검증법인 Cronbach's  $\alpha$  계수를 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 는 0.823831에서 0.936859로 나타나므로 신뢰성이 있다고 할 수 있다.

### 2. 타당성 분석

자료의 구성타당성(Construct Validity)은 집중타당성(Convergent Validity)과 판별타당성(Discriminant Validity)으로 구성되어 있다. 집중타당성 분석을 위해서는 Inter-Item Correlation을 사용하였으며 그 값이 0.35이상으로 나타났다. 판별타당성 분석을 위해서는 요인분석(Factor Analysis)을 사용하였다.

<표4-1> 변수의 신뢰도 검증

변	수	항목수	Cronbach's $\alpha$	Inter-item Correlation	
				Low	High
독립 변수	기술	7	0.838	0.436	0.675
	구조	5	0.926	0.660	0.875
	문화	7	0.903	0.632	0.844
	획득	4	<b>0.823</b>	0.597	0.753
	전환	5	0.899	0.674	0.805
	응용	6	0.894	0.623	0.818
	보호	5	0.934	0.801	0.850
종속 변수	조직 효과성	13	<b>0.936</b>	0.576	0.845
	조직성과	7	0.923	0.635	0.842

### 3. 가설1의 검증

<표 4-2> 지식경영하부구조에 대한 다중회귀분석

종속 변수	독립 변수	$\beta$	T	Prob>  T	F-Value	Prob> F
조직의 효과성	외부	기술 0.195	1.444	0.1543	26.018	0.0001
	구조	0.208	1.684	0.0979		
	문화	<b>0.554</b>	<b>3.608</b>	<b>0.0007</b>		
조직 성과	내부	기술 0.101	0.627	0.5334	14.172	0.0001
	구조	<b>0.383</b>	<b>2.584</b>	<b>0.0124</b>		
	문화	0.307	1.674	0.0997		
조직 성과	기술	0.056	0.348	0.7292	8.259	0.0001
	구조	<b>0.307</b>	<b>2.073</b>	<b>0.0429</b>		
	문화	0.233	1.270	0.2094		

p<0.05

가설 1은 지식경영 하부구조와 조직효과성과 조직성과의 관계를 알아보는 것으로 분석 결과 전체적으로는 유의수준 0.05에서 모두 유의함을 보여주었다. 그러나 전체적인 영향력에도 불구하고 개별적인 요인들로 보면 외부효과에는 문화적인 요인이 내부효과와 조직성과에서는 구조적 요인이 더 공헌도가 크게 나타남을 알 수 있었다.

### 4. 가설2의 검증

<표4-3> 지식경영하부구조에 대한 단순회귀분석

종속 변수	독립 변수	$\beta$	T	Prob>  T	R <sup>2</sup>
조직 효과성	외부	기술 0.686	5.702	0.0001	0.36
	구조	0.625	6.557	0.0001	0.42
	문화	<b>0.866</b>	<b>8.022</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.53</b>
조직 성과	내부	기술 0.576	4.288	0.0001	0.24
	구조	0.610	6.051	0.0001	0.39
	문화	<b>0.710</b>	<b>5.426</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.34</b>
조직 성과	기술	0.429	3.336	0.0014	0.16
	구조	0.469	4.732	0.0001	0.28
	문화	<b>0.541</b>	<b>4.250</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.24</b>

p<0.05

가설2는 지식경영 하부구조 변수별로 조직효과성과 조직성과의 관계를 알아보는 것으로 모두 유의수준 0.05에서 유의함을 보이고 있다. 특히 조직효과성과 조직성과 모두 문화적인 요인이 크게 영향을 미치고 있음을

알 수 있다.

### 5. 가설3의 검증

<표4-4> 지식경영프로세스에 대한 다중회귀분석

종속 변수	독립 변수	$\beta$	T	Prob>  T	F-Value	Prob> F
조직 효과성	외부	획득 0.116	1.028	0.3086	18.718	0.0001
		전환 -0.074	-0.642	0.5236		
		응용 <b>0.445</b>	<b>3.731</b>	<b>0.0005</b>		
	내부	보호 0.335	3.511	0.0009		
		획득 <b>0.367</b>	<b>3.187</b>	<b>0.0024</b>		
		전환 -0.021	-0.183	0.8555		
조직 성과	응용 0.148	1.228	0.2248	19.231	0.0001	
	보호 0.296	3.053	0.0035			
	획득 <b>0.214</b>	<b>1.798</b>	<b>0.0778</b>			
조직 성과	전환 0.176	1.461	0.1498	11.741	0.0001	
	응용 0.144	1.152	0.2546			
	보호 0.144	1.440	0.1556			

p<0.1 p<0.05

가설3은 지식경영 프로세스와 조직효과성과 조직성과의 관계를 알아보는 것으로 전반적으로 유의수준 0.1과 0.05에서 모두 유의함을 알 수 있다. 그러나 개별적인 공헌도를 보면 외부효과에서는 지식응용 프로세스가 그리고 내부효과와 조직성과에서는 지식획득 프로세스가 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

### 6. 가설4의 검증

<표4-5> 지식경영프로세스에 대한 단순회귀분석

종속 변수	독립 변수	$\beta$	T	Prob>  T	R <sup>2</sup>
조직 효과성	외부	획득 0.509	5.337	0.0001	0.33
		전환 0.445	4.330	0.0001	0.24
		응용 <b>0.690</b>	<b>6.363</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.41</b>
	내부	보호 0.509	6.438	0.0001	0.42
		획득 <b>0.628</b>	<b>7.302</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.48</b>
		전환 0.501	4.922	0.0001	0.29
조직 성과	응용 0.575	4.654	0.0001	0.27	
	보호 0.535	6.751	0.0001	0.44	
	획득 0.493	5.693	0.0001	0.36	
조직 성과	전환 0.486	5.440	0.0001	0.34	
	응용 <b>0.495</b>	<b>4.346</b>	<b>0.0001</b>	<b>0.24</b>	
	보호 0.407	5.111	0.0001	0.31	

p<0.05

가설4는 지식경영 프로세스 변수별 조직효

과성과 조직성과를 알아보는 것으로 전체모 두 유의수준 0.05에서 유의함을 알 수 있었다. 그 중에서도 외부효과와 조직성과에서는 지식응용이 내부효과에서는 지식획득이 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## V. 결론

본 연구는 연구의 필요성 및 목적에서 밝혔듯이 지식경영능력인 지식경영 하부구조와 프로세스가 조직의 효과성과 조직의 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하였다. 따라서 본 연구 결과를 통해서 볼 때 지식경영능력인 하부구조의 기반이 잘 형성될수록 조직의 효과성 및 조직성과가 높게 나타남을 알 수 있었다. 그러나 전체적으로 문화적인 요인은 조직의 내부효과 보다는 조직 외부효과에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났으며 하부구조 변수별 결과를 보면 조직효과성과 조직성과 모두 문화적인 요인이 영향을 많이 미치고 있음을 알 수 있다. 이것은 조직구성원들이 지식의 수집과 이전을 하기 위해 적극적으로 참여한다든가 탐구하고 시도할 수 있는 기회가 생기고 다른 집단과 상호 작용하는 토론식 문화가 형성될수록 예기치 않은 변화에 신속한 적응 및 위기를 예측할 수 있으며 또는 조직 목표에 신속한 적응능력이 발생하는 전반적으로 조직 능력의 효율적인 개선이 이루어진다고 볼 수 있다. 반면 새로운 지식의 발견을 용이하게 하는 조직구조와 새로운 지식의 생성을 용이하게 하는 조직구조 및 부서/기능별 경계를 넘어서 지식의 교환을 용이하게 하는 조직구조는 내부적 조직과 관련성으로 이러한 조직구조가 형성될 때 조직구성원의 업무효율성이 높아져 결국 새로운 정보에 신속한 대응이라든가 시장요구에 대한 반응 그리고 더 나아가 경쟁력 향상 및 고객 만족 증대 등 조직의 성과에 영향을 주는 것으로 나타났다.

둘째, 지식경영의 프로세스가 하부구조 기반아래 활용이 높을수록 조직효과성 및 조직성과가 높다는 결과를 얻을 수 있었다. 그 중에서도 전체적으로는 모두 영향을 미치고

있음을 알 수 있으나 외부효과에는 지식응용이 내부효과와 조직성과에서는 지식획득 프로세스가 공헌도가 크다고 볼 수 있다. 프로세스 변수별로 보면 역시 외부효과와 조직성과에서는 지식응용이 내부효과에서는 지식획득이 더 큰 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다. 즉, 비즈니스 파트너와 지식교환을 통한 지식획득 프로세스를 보유하고 있거나 새로운 제품과 서비스에 관한 지식을 획득하는 프로세스를 보유하고 있는 경우 그리고 경쟁사에 관한 지식을 획득하는 프로세스를 보유하고 있거나 비체계적인 시도로 경험된 지식을 사용하는 프로세스를 보유하고 있으며 새로운 문제 해결을 위해서 보유된 지식을 응용하는 프로세스를 보유하고 있거나 업무 효율성을 개선하기 위해서 지식을 사용하는 경우 조직의 효과성과 조직의 성과가 높아지는 것을 알 수 있었다. 결국 조직의 성과에 있어서 조직의 효과성과 조직성과를 높이는 데는 단순히 지식경영 도입에서 정보 시스템을 구축하거나 지식관리 조직을 만든다고 해서 이루어지는 것은 아니다. 지식정보화 사회의 전반적인 기류를 타고 흐르는 패러다임을 기업 경영의 전반적인 패러다임으로의 변화로써 수반되어야 하며 지식경영능력인 지식경영 하부구조와 프로세스가 조직 전체의 전략과 연계되고 조직 구성원들의 지식창출 및 공유 활동이 자생적이고 자발적으로 이루어질 때, 그리고 그것을 가능케 하는 공유문화가 조성될 때 조직의 효과성과 조직의 성과가 향상될 것으로 본다.

### 1. 연구의 한계

현재까지 진행되어져 온 연구들은 안타깝게도 지식경영의 개념을 파악하거나 체계적으로 정리하며, 또는 특정 사례연구들을 연구하는 데에 그치는 한계점을 나타내고 있다. 또한 이러한 이론들이 실제 국내 기업에서 지식경영을 도입하고 있거나 또는 도입하고자 하는 기업에 어떻게 적용되고 있는지 그 타당성을 입증하는 연구가 거의 없는 상태에서 기타 다른 지식경영의 성공요인 변수들은 고려하지 않고 일반적으로 도출해낸 조



직의 경쟁력을 창출하는 지식경영능력인 지식경영 하부구조와 프로세스를 가지고 조직의 효과성과 조직의 성과를 파악하고자 한 것이 본 연구에서의 첫 번째 한계점으로 나타났다.

두 번째, 본 연구에서는 지식경영을 도입하고 있거나 도입하려고 하는 기업에게 어떤 성과를 제시할 목적으로 연구가 진행되었는데 양적 방법론인 설문조사에 의존함으로써 장기적인 관점에서의 심층연구가 되지 못한 한계점이 있다. 또한 이론적인 근거에 기반하여 사례연구가 결들여지지 않은 점도 한계에 지식경영 성과인 조직의 효과성과 조직의 성과가 높은 것으로 나타났다.

### <참고문헌>

- 강구영 · 김영실 · 박찬욱 · 이갑수 · 임병수 · 최데이빗 · 최동주, “한국경제를 위한 지식경영”, 더난출판사, 1999.
- 김영실 · 임덕순 · 장승권, “지식경영의 실천”, 삼성경제연구소, 1999.
- 김용우, “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 한양대학교 대학원, 1999.
- 김혜경, “지식경영시스템의 성공요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 서강대학교 경영대학원, 2000.
- 김효근 · 최인영 · 강소라, “지식경영연구의 개관 및 향후 연구과제”, 지식경영연구, 제1권, 제1호, 2000.
- 박동욱, “지식경영의 활용실태 및 개발방안에 관한 사례연구”, 석사학위논문, 서강대학교 경영대학원, 1999.
- 오해진, “기업문화를 바꿔야 지식경영이 산다”, 21세기북스, 1999.
- 유영만, “지식경영과 지식관리시스템”, 한·인, 2000.
- 이명옥, “지식경영의 성공요인과 조직유효성에 관한 실증적 연구”, 석사학위논문, 숭실대학교, 1999.
- 이순철, “사례본 지식경영”, 삼성경제연구소, 1999.
- 정명호, “지식과 조직: 지식시장과 지식공동체 관점”, 지식경영연구, 제1권, 제1호, 2000.
- 하형태, “지식경영을 위한 주요 요인과 모델 개발”, 석사학위논문, KIST, 1999.
- Arthur Anderson & The American Productivity and Quality Center, The Knowledge Management Assessment Tool: External Benchmarking Version, Winter, 1996.
- Argyris, C., & Schon, D., Organizational Learning: A Theory of Action Approach Reading, MA: Addison Wesley, 1978.
- Bechman, T., A Methodology of Knowledge management, International Association of Science and Technology for Development's (IASTD) International Conference AI and soft Computing Banff, Canada, 1997
- Brooking, A., “The Management of Intellectual Capital”, *Long Range Planning*, 30(3), 1997, pp. 364-365.
- Choi, Yong Suk., An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management, Lincoln, Nebraska, December, 2000.
- Cohen, W., & Levinthal, D., “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning

- and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35(1), March 1990, pp. 128-152.
- Davenport, T., *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, 1998.
- Davenport, T., & Klahr, P., "Managing Customer Support knowledge", *California Management Review*, 40(3), 1998.
- Gold, A.H., Malhotra, A. & Segars, A.H., "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), Summer 2001, pp. 23-55..
- Sanchez, R. & Heene, A., "Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition", *European Management Journal*, 15(3), June 1997, pp. 303-317.
- Leonard-Barton, D., *Wellspring of Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press, 1995.
- Malhotra, Y., Knowledge Management in Inquiring Organizations, In the 3rd America Conference on Information Systems 1997.
- Nonaka, I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science*, 15(1), Feb., 1994, pp. 14-37.
- Nonaka, I., "Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, Nov/Dec., 1991, pp. 96-104.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
- Pastore, R., "The Importance of the Getting Smart", *CIO*, March 15, 1995.
- Sanches, R., & Mahoney, J.T., "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Productive and Organization Design", *Strategic Management Journal*, 17, Winter, 1996, pp.63-75.
- Sveiby, K.E., *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge based Assets*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1997.
- Sveiby, K.E., What is Knowledge Management? (<http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.htm>), 1998.
- Wigg, K., *Knowledge Management Foundation*, Arlington, VA: Schema Press, 1993.
- Wigg, K., "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?", *Expert Systems with Applications*, 13(1), July, 1997, pp. 1-14.
- Zack, M., "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review* 41(3), Spring, 1999, pp.125-145.