

지식경영과 성과에 관한 연구

이선규 · 이용희*

금오공과대학교 산업경영학과

A Study on the Knowledge Management and the Performance

Sun-Kyu Lee · Ung-Hee Lee

Department of Industrial Management, Kumoh National Institute of Technology

This paper aimed to examine core factors of the knowledge management and analyze their effects on organizational performance (employee satisfaction and competitive advantage). To accomplish this purpose, this study examined previous studies and summarized core factors of the knowledge management as people oriented, culture oriented and system oriented. 350 questionnaires were distributed to the people living in Gumi. 327 questionnaires were obtained and 302 data were analyzed by frequencies, correlation and multiple regression. The results of this study are as follows; First, we conducted exploratory factor analysis about three constructs (people oriented, culture oriented and system oriented) using oblique rotation method that did not assume independence among the factors and core factors of knowledge management were grouped together by three factors. Second, it is shown that three core factors of knowledge management have a positive influence on the employee satisfaction and competition ($p < 0.05$). This study, however, have limitations in obtained sample and area. The future study should consider these limitations to improve model applicability in practice.

Keywords : knowledge management, organizational performance, employee satisfaction, competitive advantage

1. 서론

세계는 급격하게 변화하고 있으며, 많은 기업들은 경쟁력을 갖춘 기업으로 거듭나고자 노력하고 있다. 특히, 우리나라는 외환위기 이후 많은 시련을 겪으면서 기존의 경영 방식에서 탈피하지 않으면 무한경쟁시대에 살아남을 수 없음을 깨달았다. 21C 기업들의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 주요 경영자원은 바로 지식이다. 과거 20C가 노동과 자본이 주요한 경영자원인 산업사회였다면, 21C는 지식이 중요한 자산이 되는 지식정보사회라고 할 수 있다. 이런 지식사회로의 도래는 Drucker(1993)와 Toffler(1980)와 같은 학자들에 의해 이미 예견된 바 있다. 특히, Toffler는 「제3의 물결」에서 제1의 물결을

농경시대, 제2의 물결을 산업화 시대로 구분하고 이어 제3의 물결을 지식정보시대로 정의하였다. 또 「권력이동」(1991)에서는 권력의 3가지 원천을 폭력(暴力)·부(富)·지식(知識)으로 규정하고, 폭력을 저 품질 권력, 부를 중 품질 권력, 지식을 고 품질 권력으로 분류하였다. 또 21세기 전 세계적 권력투쟁에서 핵심문제는 지식의 장악이며, 지식이야말로 진정한 권력의 수단이 될 것이라고 하였다.

이에 따라 기업들은 지속적인 경쟁우위를 획득하기 위해 지식경영을 도입하기 시작했고, 서구 선진국들을 중심으로 나타나기 시작한 지식경영이 1995년부터 한국 기업들 사이에서도 급속하게 확산되고 있다. 기업 경영자들은 기업의 구조조정 및 고객 친화적 정책구사, 그리

* 본 연구는 금오공과대학교 교내연구비(2004년도) 지원에 의해 수행된 과제임.

고 급속한 경영환경변화에 대응하기 위해 기업의 지식을 유지·공유할 수 있는 방법과 지식을 신속히 확보할 수 있는 방법에 대해 관심을 갖게 되면서부터 지식경영을 도입하게 되었다(박성섭, 2001). 그러나 우리나라의 지식경영을 위한 노력이나 성과는 선진국들에 비해 아직 미흡하다. 제3회 세계지식포럼(2002)에 참여한 Bain & Company는 한국 대기업 71개사 중 4개사만이 바람직한 성장모형을 갖췄음을 지적하며 무한경쟁시대에 대응할 지식경영의 필요성을 역설한 바 있다. 그러나 기업들이 지식경영의 중요성을 인식하고 있으나 지식경영에 대한 인식부족, 구성원들의 노력 부족 등과 같은 이유로 제대로 실시되지 못하는 있는 실정이다. 지식경영의 원리는 지식획득, 유용한 형태로의 지식 변환, 지식의 적용과 활용 그리고 계획적이고 체계적인 방법에 의한 지식 보호와 같은 과정접근을 이용하여 조직성과를 향상시키기 위한 것이다. 이러한 관점에서, 지식경영은 창조적인 문제해결 방법을 탐색하기 위한 조직의 혁신과정으로 이해될 수 있다. 궁극적으로 지식경영은 조직 경쟁력을 향상시키는 업무 패러다임으로서의 가치가 있다. 왜냐하면 이 원리를 통해 각 조직은 체질개선을 통해 지식기반시대에 살아남을 수 있는 전략적 우위를 확보할 수 있기 때문이다.

신시장의 동태적인 성격은 지속적으로 가치를 창출하는 수단으로서의 지적자산을 강화하고 통합하기 위해 많은 회사들간의 경쟁력을 자극하고 있다. 또한, 지속적인 경쟁력을 확보하기 위해서, 많은 기업들은 광범위한 지식경영 노력을 경주하고 있다. 그러나, 지식경영이 경쟁력에 필수적임에도 불구하고 많은 경영자는 지식경영 프로그램을 통해 효율적인 조직으로 변화시키는데 어려움이 있다고 지적하고 있다(Gold, Malhorta & Segars, 2001). 불행하게도, 지식에 관한 논의, 지식의 활용, 관리와 같은 매우 추상적인 개념들이 지식의 중요성 혹은 지식기반경제와 지식기반 조직을 설명하는데 사용되고 있다. 새로운 분야의 주제가 태동하게 된 초기에 이러한 개념정립이 필요했지만, 지식경영 실무자들은 이런 개념적 분석조차 하지 않았다(Davenport 등, 1998).

또한, 선행연구들은 효율적인 지식경영의 중요한 요인을 탐구하는데 목적이 있었고, 일부 연구(Zander and Kogut, 1995)에서는 능력과 과정간의 관계에 초점을 두었으며, 능력과 조직성과간의 관계에 관심을 기울인 연구(Gold 등, 2001; Simonin, 1997)도 존재하고 있다. 그러나, 지식경영성과 평가에 관한 통합 모델을 제시한 실증적인 연구는 거의 없다.

따라서, 본 연구에서는 실무적인 현장 적용 가치를 높이기 위한 지식 경영성과를 통합적인 측면에서 사람, 문화, 시스템의 지식경영 핵심요인과 조직성과간의 관계를

연구하고자 한다.

사람은 지식경영의 가장 중요한 구성요소라고 볼 수 있다. 태도, 보유기술, 재능, 학습정도가 사람들이 지식을 창출하고 유지하는데 중요한 요인이 될 수 있다. 또한, 사람들이 보유한 다양한 지식을 다른 사람들과 자유롭게 공유할 수 있는 기업 내의 소프트웨어적인 복리후생, 연구개발에 대한 투자, 교육훈련의 활성화와 같은 기업 내의 문화 역시 중요한 요인이 될 수 있다.

마지막으로, 사람들은 전자이메일 시스템, 화상회의 시스템과 같은 정보시스템을 사용함으로써 많은 사람들과 자유롭게 의사소통하고 새로운 지식 창출의 가능성이 높아지게 된다.

이렇듯, 지식경영을 함으로써 고객 서비스의 신속성, 가격경쟁우위 확보, 납기단축 정도, 생산성 증가와 같이 고객에 대한 경쟁에서 특화된 경쟁내용을 갖추게 될 것이며, 업무의 효율화, 조직의 수평화, 결재의 신속화 및 조직의 활성화와 같은 기업의 업무환경 개선 효과를 가져 올 것이다. 또한 지식경영을 통해 종업원은 고부가가치의 지식을 창출할 수 있는 심적인 안정성, 직무 안정성, 회사에 대한 자긍심과 같은 만족을 얻게 될 것이다.

2. 이론적 고찰

2.1 지식경영

지금까지 지식경영에 관한 다양한 연구가 이루어져 왔는데, 이견창(1999)은 지식경영에 대한 과거의 연구방향을 다음과 같이 크게 두 가지로 정리하였다. 첫째, 개인지식을 조직지식으로 확대한 학습조직의 관점으로 보는 연구방향이다. 즉, 학습조직은 경쟁이 치열한 시장 내에서 경쟁우위를 확보하기 위한 조직론이다. 따라서 이러한 관점으로 지식경영을 보면 결국은 조직구성원인 개인의 지식을 조직지식으로 확대하여 학습조직이라는 개념이 성립된다.

둘째, 지식경영을 정보기술의 활용이라는 관점으로 보는 연구방향이 있다. 이는 90년도에 들어오면서 발표되기 시작하였는데, O'Leary(1998)와 Davenport(1998) 등은 정보기술 활용을 통한 조직지식의 확보 방안 및 관련 주제를 소개하였다.

대림정보통신 지식경영위원회(1998)는 지식경영의 구성요소를 사람, 문화, 시스템, 제도 및 조직으로 구성된다고 하였다. 이러한 구성 요소들의 바탕에는 지식 프로세스가 있다. 지식 프로세스란 지식의 변환과 활용, 새로운 지식의 창출이 연속적인 순환과정을 통해 새로운

부가가치 창출에 결정적 기여를 함으로써 고객에게 만족스러운 가치를 제공하고 기업에게는 이윤을 가져다주는 메카니즘을 말한다.

Holsapple과 Joshi(1999)는 지식경영을 이해하기 위해서는 프레임 워크를 이해해야 하며, 지식경영에 영향을 주는 요인으로는 문화, 조직의 리더십, 기술, 조직의 조정, 지식내용이나 활동에 대한 평가, 지식 내용이나 지식조정활동의 통제와 관리, 조직원의 동기부여, 외부적 요인 등이 있다고 하였다.

또한, Zack(1999)은 경쟁에서 살아남기 위해서는 지식과 전문적 기술의 창조, 포착, 분배의 필요성을 주장했다. 전략적 차원, 경쟁자와의 지식차이, 지식자체의 경쟁력에 관한 지식차원, 조직의 구조 및 문화적 요인 등 조직적 차원, 지식경영을 지원할 수 있는 정보기술기반 및 정보기술 활용능력에 관한 기술적 차원 등 네 가지를 주장하고 있다. 정보기술은 지식획득, 분류, 저장 및 색인 등 지식단위에 맞도록 연결하는 것이고, 효과적으로 지식관리가 되는 조직에서는 몇 가지의 특징이 발견된다고 한다. 그러한 특징은 전략적 지식요구를 이회하는 것, 기업전략에 적합한 지식전략을 고안하는 것, 조직의 지식프로세스 요구에 적합한 기술적 구조를 설립하는 것, 마지막으로 지식을 활용하고 공유하는데 최대한의 노력을 기울이는 것을 포함하고 있다. 또한 조직 내에서 알아야 할 지식과 알고 있는 지식의 차이를 분석함으로써 전략적으로 이를 통해 두 가지의 전략을 제시하고 동시에 전략을 추구하는 기업들이 상대적으로 성과가 높다고 주장했다.

우성진(1999)은 지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위해 서울·경기 지역을 중심으로 대구·경북 그리고 경남·부산 지역의 기업을 대상으로 기업차원과 개인차원을 병행하여 연구를 실시하였다. 제조업, 금융서비스, 정보통신업 등 64개 기업체 지식경영관련 부서와 임직원을 대상으로 인적자산(자기개발, 업무능력, 대인관계)과 구조적 자산(기업 환경과 문화, 프로세스, 정보기술, 지식경영전략)을 독립변수로, 경영성과(경쟁우위, 구성원만족도)를 종속변수로 하여 지식경영의 핵심요인인 인적자산과 구조적 자산이 조직의 지식경영문화의 형성에 미치는 영향을 분석하였고, 지식공유문화가 경영성과에 미치는 영향과 지적자산이 경영성과에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다.

분석 결과, 인적자산은 경영성과에 정의 영향을, 구조적 자산의 수준에 따라 경영성과에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 지식공유문화는 경영성과에 정의 영향을, 인적/구조적 자산은 지식공유문화에 정의 영향을, 인적자산의 수준이 구조적 자산에도 정의 영향을

미치는 것으로 나타났다.

Brooking(2000)은 지식이나 사람은 일시적으로 흘러가는 것이며 지식경영은 지적자산을 관리하는 한 부분으로 간주하였다. 지적자산을 하부구조의 자산적 측면, 시장자산, 인간중심 자산, 지적소유권 자산으로 분류하여 정의하였다. 인간중심 자산은 진귀하고 값비싼 상품이 될 것이며, 정보기술과 통신기술의 광범위한 활용으로 인해 시장은 점점 더 균질화될 것이고, 지적자산의 가치는 증대될 것이라 하였다. 기업문화, 지식을 어떻게 창출하고 관리하는가를 아는 것이 기업의 발전 원동력이 될 것이라고 하였다.

Liebowitz(2000)는 조직의 경쟁력은 경영인재, 지식두뇌집단, 조직의 지적자산으로 대표될 수 있으며, 지식을 공유하는 것이 조직의 힘이라고 하였다. 지식경영이 새로운 것이 아니라 그것은 인공지능이나 소프트웨어 기술, 업무 프로세스의 개선, 인력관리, 그리고 조직행동의 개념이 포함된 지식기반 시스템의 융합이라고 말하고 지식창조, 지식획득과 관리, 조직학습, 지식의 결합과 이동과 분배, 조직의 문화(조직학습, 원천적 조직문화), 지식경영 능력개발이 중요하다고 하였다.

Gold 등(2001)은 조직 능력에 관한 관점에서 효과적인 지식경영 모델을 실증적으로 연구하였다. 이러한 관점은 지식의 획득, 전환, 적용, 보호와 같은 지식 프로세스의 구조와 함께 기술, 구조, 문화로 구성되는 지식 하부구조는 효율적인 지식경영에 필요한 조직 능력이며 전체 조건이라 하였다.

Lee와 Choi(2003)는 지식경영은 지식을 관리하는 프로세스와 이러한 프로세스를 지원하는 요인으로 구성됨을 강조했고, 지식경영을 할 수 있게 하는 것들은 조직의 문화, 구조, 사람, 정보기술의 지원이라고 주장하였다. 따라서 지식경영은 변화하는 세계에서 지식격차를 줄이고 개인의 지식뿐만 아니라 외부 지식을 효율적으로 관리 활용하여 이를 제품의 생산, 서비스에 반영하여 경쟁력을 확보하고 종업원의 만족도를 향상시키는 경영 기법이라고 할 수 있다.

앞서 살펴본 바와 같이 지식경영을 조직의 문화, 조직의 구조, 대인관계, 업무능력, 전략 등과 같이 다양한 요인에 의해 영향을 받음을 알 수 있다. 따라서 지식경영은 변화하는 세계에서 지식격차를 줄이고 개인의 지식뿐만 아니라 외부 지식을 효율적으로 관리 활용하여 이를 제품의 생산과 서비스에 반영하여 경쟁력을 확보하고 종업원의 만족도를 향상시키는 경영 기법이라 할 수 있다.

본 연구에서는 대림정보통신의 지식경영위원회(1998)와 Lee와 Choi(2003)가 제안한 지식경영의 구성요소를

토대로 하여 지식경영의 결정요인을 사람지향성, 문화지향성, 시스템지향성으로 분류하여 연구하고자 한다. 조직문화란 일반적으로 한 조직의 구성원들이 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념, 관습 등을 총칭하는 것으로서 조직과 구성원의 행위에 영향을 주는 기본적인 요인이다(황규대 외, 1999). 이렇게 볼 때, 감독자의 승인 없이 의사결정을 할 수 있고 간섭이나 관여 없이 스스로 필요한 의사결정을 할 수 있는 구조적 요인은 지식경영에서 자율성이 부여되고 스스로 무언가를 할 수 있는 문화적 요인으로 통합하여 고려될 수 있을 것이다.

따라서 본 연구에서는 지식경영의 결정요인을 크게 사람, 문화, 시스템으로 통합하여 연구하고자 한다.

2.2 조직성과

지식경영에 대한 관심이 높아짐에 따라 지식 및 지식자산의 측정과 함께 지식경영의 성과 측정에 대한 많은 연구가 진행되어 왔다. 그러나 아직까지 순수하게 지식경영의 성과를 측정해 낼 수 있는 측정수단이 개발되지 못하고 있는 것이 사실이다. 이는 조직의 성과란 것이 어떤 특정 요인에 의해서 좌우되기보다는 기업을 둘러싼 다양한 환경적 요인과 조직의 다양한 활동에 따라 결정되기 때문이다(박성섭, 2001).

기업의 성과를 측정하기 위한 전통적인 접근방법은 산출목표(이윤율, 성장, 시장 점유율, 사회적 책임, 종업원 복지, 제품의 질과 서비스, 연구개발, 다각화, 효율성, 재무적 안정성, 자원보존, 경영개발 등), 자원획득(교섭력, 환경인지도, 일상적 활동의 유지, 환경 변화에 대한 대응력 등), 내부적 건강과 효율(강력한 조직문화 및 긍정적인 작업분위기, 팀워크, 신뢰, 커뮤니케이션, 경제적 효율성 등) 같은 지표를 사용하며 현대적인 접근법은 다양한 기준을 동시에 사용한다(Daft, 1998). 또한, 윤은기(1997)는 기업의 경영성과는 크게 객관적인 성과(매출이나 이윤의 증가, 시장 점유율의 증가)와 주관적인 성과(조직구성원의 직무만족도, 직장만족도, 이직도)로 나누어진다고 하였다.

Porter(1980)는 경쟁전략이란 경쟁이 일어나는 기본영역이라 할 수 있는 산업 내에서 유리한 경쟁적 지위를 확보하기 위해서 기업이 추구하는 전략이라 하였다. 따라서 경쟁전략의 목표는 산업 내에서 경쟁적 상황을 결정짓는 여러 가지 요인에 대항해서 기업이 지속적으로 이익을 낼 수 있는 지위를 확보하는 것이라 하였다.

경영전략의 핵심은 경쟁자에 대해 어떻게 하면 경쟁우위를 가질 수 있는가 하는 문제이나 경쟁우위를 발견하고 경쟁우위를 평가하려면 경쟁자에 비해서 기업이 갖고 있는 경영자원의 강점과 약점을 분석하는 것이 선

행되어야 한다. 먼저 기업이 갖고 있는 경영자원, 즉 기술력이나 경영관리능력이 경쟁자에 비해서 우위를 가지려면 다음의 두 가지 조건이 충족되어야만 한다(장세진, 1999). 첫째, 그 기업이 가진 경영자원은 다른 기업들이 가지지 못한 희소한 자원이어야 한다. 그 기업이 갖고 있는 기술이 산업 전반에 널리 퍼져 있어서 타 기업들도 그 기술을 쉽게 획득할 수 있다면 그 기술은 더 이상 기업에게 경쟁우위를 가져다 줄 수 없다.

둘째, 기업이 갖고 있는 경영자원과 핵심역량은 현재 그 산업에 적합한 것이어야 한다. IBM은 대형범용 컴퓨터시장에서 오랫동안 독보적인 경쟁우위를 누려왔다. 컴퓨터시장이 대형컴퓨터시장과 퍼스널 컴퓨터시장으로 완전히 분화되기 이전에는 소비자들이 퍼스널컴퓨터의 견고성과 기술적인 안정성에 의심을 가졌기 때문에, IBM이란 브랜드에 소비자들이 상당한 신뢰감을 갖고 있었고 따라서 IBM에게 높은 경쟁우위를 가져다주었다. 그러나 산업 전반적으로 기술이 표준화됨에 따라 소비자는 IBM 같이 비싼 공급업자보다는 싸고 신뢰성이 있는 공급업자를 찾아가게 된다.

학자들의 연구에 따르면 경쟁우위는 크게 두 가지 방향에서 발생된다고 한다(장세진, 1999). 첫째, 경쟁우위는 기업의부로부터 발생한다. 일반적으로 산업 내 외부환경의 변화가 심하면 심할수록 기업이 갖고 있던 경쟁우위와 산업 내의 수익률분포는 크게 변하게 된다. 예를 들어 비교적 기업 환경의 변화가 작은 일상 소비재산업에서의 경쟁우위는 대체로 안정적인 편이나, 환경의 변화와 소비자수요의 변화가 상당히 큰 반도체, 자동차, 패션과 같은 산업에서는 기업들의 부침이 매우 잦게 일어나고 있다.

둘째, 기업내부에서 새로운 혁신을 통해서 경쟁우위가 창출된다. 기업이 기술혁신을 통해서 신제품을 만들어 내거나, 혁신적으로 원가를 줄일 수 있는 방법을 개발하고, 새로운 유통망의 개척이나 새로운 판매지역의 개척과 같은 혁신을 할 때, 그러한 혁신적인 기업에게는 상당한 경쟁우위가 발생한다.

Nonaka와 Takeuchi(1995)는 조직이 지식을 창조하고 혁신하는 관리 능력을 강화하면 기업이 경쟁우위를 향상시키는 요인이 된다고 주장하였다. 여기서 지식 변환이란 조직이 정보와 지식을 내·외부로부터 획득·집약하고 지식을 창조 및 공유하며 활용, 축적, 재이용하는 일련의 행위가 지식변환이라 할 수 있다. 이것은 기업이 이미 확립하고 있는 경쟁우위를 강화, 지속시키는 수단으로서 유효하며, 또 앞으로 기업 활동이나 조직에서는 지식의 창조나 변환능력 그 자체가 경쟁우위가 될 수 있다.

우성진(1999)은 지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 구성원 만족도는 기업 내부

의 조직유효성 측정으로 분류하여 연구하였다. 조직 구성원이 자신이 속한 조직과 자신의 직무 등에 만족한다면 그러한 조직은 높은 성과를 낼 것이라고 일반적으로 가정되고 있음을 지적하고 객관적이고 수량적인 경영성과의 측정이 곤란할 경우 그 대안으로 많이 이용되고 있다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 지식경영의 도입으로 경쟁력이 확보되고 업무의 효율성이 증대된다면 종업원들의 만족도는 증대될 것으로 가정하고 조직의 성과를 기업 외부 요인 즉, 객관적인 성과 지표가 될 수 있는 경쟁력 확보와 기업내부 요인 즉 주관적 지표가 될 수 있는 종업원 만족도로 구분하여 측정하고자 한다.

3. 실증연구 설계 및 가설설정

앞서 제시한 것처럼, 본 연구에서는 대립정보통신의 지식경영위원회(1998)와 Lee와 Choi(2003)가 제안한 지식경영의 구성요소를 토대로 지식경영의 결정요인을 사람지향성, 문화지향성, 시스템지향성으로 분류하였다.

실증적 연구모형에 포함되는 요인은 크게 지식경영요인과 조직성과요인으로 나눌 수 있다. 지식경영요인은 사람지향성, 문화지향성, 시스템지향성의 세 가지 범주로 구성되어 있고 조직성과 요인은 종업원 만족과 경쟁력으로 이루어져 있다. 가설은 다음과 같다.

가설 1 지식경영은 종업원만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1 사람지향성은 종업원 만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2 문화지향성은 종업원 만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3 시스템지향성은 종업원 만족에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 지식경영은 경쟁력에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1 사람지향성은 경쟁력에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2 문화지향성은 경쟁력에 정의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3 시스템지향성은 경쟁력에 정의 영향을 미칠 것이다.

4. 실증분석

4.1 표 본

본 연구의 목적에 부합하고 보다 타당성 있는 연구를 위해서는 많은 수의 표본과 다양한 조직을 대상으로 조사를 하여야 하나, 본 연구자의 여건상 경북 구미에 소재하고 있는 국가산업단지에 입주한 기업 가운데, 지식경영을 실천하고 있는 대기업을 중심으로 설문조사를 실시하였다. 총 350부의 설문지를 배포하여 327부의 설문지가 회수되었으며, 이 가운데 분석에 사용하기에 과도한 오류가 있는 설문지를 제외하여 본 연구에는 총 302부의 설문지가 사용되었다.

4.2 측정변수의 조작적 정의

4.2.1 사람지향성

사람은 지식경영의 가장 중요한 구성요소로 자신의 업무 분야에 대해 정확하게 인지하고 있거나 능동적인 노력으로 지식 창출이나 유지를 위해 노력하는 것이다. 사람지향성을 측정하는 척도는 박성섭(2001), 김상진(2000)의 연구를 토대로 하여 작성되었다. '자신의 업무 중에서 가장 핵심적인 지식이 무엇인지를 알고 있다', '나는 학습을 통해 지식을 획득하고 있다' 등 3개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

4.2.2 문화지향성

문화는 사람을 둘러싼 환경적 요인으로 사람들이 자유롭게 의사결정을 내리고 다른 사람이 보유한 다양한 지식을 공유할 수 있는 요인으로 장유신(2000), 박성섭(2001)의 연구를 토대로 하여 작성되었다. '우리 회사는 상사의 지시 없이도 업무에 필요한 활동을 수행할 수 있다', '우리 회사는 의사결정은 실질적으로 업무를 수행하는 사람에게 위임되어 있다' 등 총 5개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

4.2.3 시스템지향성

시스템은 지식의 창출, 유지, 공유를 가능하도록 하는 전자 이메일, 인터넷, 사내 전자게시판 등을 나타내는 요인으로 장유신(2000), 김상진(2000), 박성섭(2001)의 연구를 토대로 하여 작성되었다. '나는 업무에 필요한 지식획득을 위해 사내 데이터베이스를 활용하고 있다', '우리 회사에 구축된 정보기술을 통해 필요한 자료 및 정보를 쉽고 빠르게 얻을 수 있다' 등 총 8개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

4.2.4 종업원 만족

종업원 만족은 회사나 상사가 지식을 창출하고 유지하는 원천으로 자신을 인정하고 있는 것이나 급여, 부가적 혜택에 만족하는 요인으로 김상진(2000)의 연구를 토대로 하여 작성되었다. ‘내가 맡고 있는 직무는 매우 안정되어 있다’, ‘내가 받고 있는 급여에 만족한다’, ‘나는 우리 회사에 근무하는 것이 자랑스럽다’ 등 총 7개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

4.2.5 경쟁력

경쟁력은 지식경영 실천결과에 대한 효과를 측정하는 것으로 시장점유율과 생산성 그리고 효율적인 제품개발 등이 설문항목에 포함되어 있다. 경쟁력을 측정하는 척도는 우성진(1999), 박성섭(2001)의 연구를 토대로 하여 ‘우리 회사는 시장점유율이 높다’, ‘우리 회사의 생산성은 경쟁회사에 비해서 높다’ 등 총 4개 문항을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

4.3 자료분석

4.3.1 측정도구의 신뢰성

본 연구에서는 내적일관성 방법을 사용하여 신뢰성을 측정하였다. 최종적으로 얻은 신뢰성 계수는 <표 1>에 나타나 있고 일반적으로 신뢰성계수가 0.6 이상이면 비교적 신뢰성이 높은 것으로 받아 들일만 하다는 Nunnally (1978)의 연구결과에 비추어 볼 때, 본 연구의 척도는 신뢰성이 높다고 할 수 있다.

<표 1> 설문 문항의 신뢰성 검증

설문 문항	설문항 수	Cronbach- α 계수
1. 지식경영 사람지향성	3	0.7367
문화지향성	5	0.7718
시스템지향성	8	0.9404
2. 조직성과 종업원만족	7	0.8634
경쟁력	4	0.7714

4.3.2 변수들간의 상관관계 분석

<표 2>에서 보이는 바와 같이, 지식경영 요인 가운데 사람지향성은 종업원만족과의 상관계수가 0.3154이고, 경쟁력과의 상관계수가 0.1800으로 나타났다. 문화지향성과 종업원만족과의 상관계수는 0.4201이고 시스템지향성과 경쟁력과의 상관계수는 0.4640으로 나타났다. 따라서, 지식경영요인과 조직성과는 관계가 있는 것으로 보인다.

<표 2> 지식경영과 조직성과간의 상관관계 분석결과

변 수	사 랑 지향성	문 화 지향성	시스 템 지향성	종업원 만 족	경쟁력
사 랑 지 향 성	1.0000				
문 화 지 향 성	-0.0221	1.0000			
시스 템 지 향 성	-0.0552	0.0106	1.0000		
종 업 원 만 족	0.3154*	0.4201*	-0.0224	1.0000	
경 쟁 력	0.1800*	0.1059	0.4640*	0.2489*	1.0000

4.3 자료분석

4.4 가설검증

4.3.1 측정도구의 신뢰성

4.4.1 가설 1의 검증

회귀모델의 적합도는 유의수준 0.05에서 유의하고 R2의 값이 0.282로서 전체모델의 28.2%를 설명하고 있음을 알 수 있다. <표 3>에 나와 있는 바와 같이, 지식경영 요인 가운데, 사람지향성 요인과 문화지향성 요인은 독립변수의 t값이 6.60과 8.71로 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났다. 이 결과 사람지향성과 문화지향성은 종업원 만족에 정의 영향을 미친다는 가설 1-1과 가설 1-2가 검증되었고, 시스템지향성은 독립변수의 t값이 -0.19로 유의수준 0.05에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이 결과 시스템지향성은 종업원 만족에 정의 영향을 미칠 것이라는 가설 1-3은 지지되지 않고 있다.

4.4.2 가설 2의 검증

지식경영이 경쟁력에 영향을 미칠 것이라는 가설 2를 검증하기 위하여 경쟁력을 종속변수로 한 다중회귀분석

<표 3> 가설1의 검증

	비표준화계수		t값	유의확률	R2	F값	유의확률	연구 가설
	B	표준오차						
(상수)	.382	.328	1.16	.245	.282	39.04	.001	
사 랑 지 향 성	.426	.064	6.60	.001				채택
문 화 지 향 성	.434	.049	8.71	.001				채택
시스 템 지 향 성	-.006	.033	-0.19	.853				기각

<표 4> 가설2의 검증

	비표준화계수		t값	유의확률	R2	F값	유의확률	연구가설
	B	표준오차						
(상수)	.752	.361	2.08	.038	.269	36.53	.001	
사 랑 지 향 성	.299	.071	4.20	.001				채택
문 화 지 향 성	.116	.054	2.13	.034				채택
시 스템 지 향 성	.353	.036	9.56	.001				채택

을 실시하였다. 그 결과가 <표 4>에 나타나 있다. 회귀 모델의 적합도는 유의수준 0.05에서 유의하고 R2의 값이 0.269로서 전체 모델의 26.9%를 설명하고 있음을 알 수 있다. 지식경영 요인 가운데, 사람지향성 요인과 문화지향성 요인 그리고 시스템지향성 요인의 t값이 4.20, 2.13, 9.56으로 모두 유의수준 0.05에서 유의한 것으로 나타났다. 이 결과 사람지향성과 문화지향성 그리고 시스템지향성은 경쟁력에 유의한 정의 영향을 미친다는 가설 2-1, 가설 2-2, 가설 2-3이 채택되었다.

5. 결 론

본 연구는 지식경영의 핵심요인을 살펴보고 이들 요인들이 조직성공에 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하는 것이다. 이를 위해 본 연구에서는 먼저 문헌고찰과 실증분석을 통해 지식경영 요인에 관해 알아보았다. 여기에서 확인된 지식경영 요인은 사람지향성, 문화지향성, 시스템지향성의 세 가지 요인으로 도출되었고, 요인 분석을 통해 검증하였다. 사람지향성의 신뢰성 계수는 0.74, 문화지향성은 0.77, 마지막으로 시스템지향성은 0.94로 나타나 신뢰도가 있고, 요인분석 결과, 고유값이 각각 5.82(사람), 2.91(문화), 2.10(사람)으로 전체 분산의 67.68%를 설명하는 것으로 나타났다.

조직성공에 영향을 미치는 영향요인으로 확인된 사람지향성, 문화지향성, 시스템지향성의 세 요인을 독립변수로 하고 종업원만족과 경쟁력을 종속변수로 한 다중회귀분석 결과, 이들 세 요인이 대부분 유의수준 0.05에서 유의한 영향을 미치고 있음이 확인되었다. 이는 지식경영을 효율적으로 활용하는 것이 종업원의 만족을 증대시킨다는 박성섭(2001)의 연구결과를 지지하는 것이고, 지식경영에 있어, 업무프로세스와 경영전략의 수준이 높은 조직일수록 지식공유문화의 수준도 높아 결과적으로 높은 경쟁우위를 유지할 수 있다는 우성진(1999)의 연구결과와도 일치한다. 하지만 종업원만족의 경우, 지식경영의 핵심요인 가운데, 시스템지향성은 유의하지 않은

결과를 보여주고 있다. 이것은 설문응답자의 대부분이 일반 사원으로 지식데이터베이스에 자유롭게 접근하기가 용이하지 못하고 의사결정을 함에 있어 회사에 구축된 정보시스템은 도움을 주기는 하지만 지속적인 정보의 갱신과 공유에 대해 약간의 스트레스를 느끼고 있기 때문이다. 따라서 기업조직에서는 정보기술의 급격한 발전과 고객니즈의 다양화 등으로 인한 경영환경변화에 신속히 적응할 수 있도록 지식기반 경제구조로의 변환을 종업원들에게 더욱 더 숙지시켜야 할 것이다.

이상과 같은 본 연구의 결과는 크게 이론적인 측면과 실무적인 측면, 두 가지의 측면에서의 기여를 기대할 수 있다. 지식경영의 핵심요인에 관한 이론적 모형을 개발함에 있어 사람지향성, 문화지향성, 시스템지향성으로 구분한 지식경영요인은 유용하게 활용될 수 있고, 다른 모형에 비해 객관적이고 현실적이기 때문에 이러한 연구결과를 통해 좀 더 체계적인 지식경영의 틀을 제시할 수 있을 것으로 보인다. 또한 실무적인 측면에서는 국내의 기업조직이 지식경영을 추진하는 방법에 대한 방향을 제시할 수 있을 것으로 기대된다.

기업경쟁의 환경변화에 따른 지식경영전략을 수립하고 관리해 나가는데 있어 지식경영이 조직성공을 향상시킨다는 본 연구의 결과를 적용한다면 기업조직의 조직성공을 높일 수 있을 것이다.

참고문헌

- [1] 대림정보통신(주) 지식경영위원회, 「이것이 지식경영의 핵심이다」, 창해, p.53, 1999.
- [2] 박성섭, “지식경영의 경영성과 요인에 관한 연구”, 인천대학교, 경영학과 박사학위 논문, 2001.
- [3] 우성진, “지식경영의 핵심요인이 경영성공에 미치는 영향에 관한 연구”, 창원대학교 박사학위논문, 1999.
- [4] 윤은기, “시간문화적 특성이 기업의 경영성공에 미치는 영향”, 인하대학교 박사학위 논문, p.90, 1997.
- [5] 이진창, “국내산업별 지식경영 전략 프레임워크에 관한 실증연구”, 제3회 지식경영 학술심포지엄.

- p.488, 1999.
- [6] 장세진, “글로벌 경쟁시대의 경영전략”, 박영사, 1999.
 - [7] 황규대, 김형식, 박상진, 송교석, 양진환, 양훈모, 이광희, 이철기, 「조직행위론 : 조직 내 인간의 태도와 행위의 이해」, 박영사, 1999.
 - [8] Brooking, A., “Intellectual Capital”, International Thompson Business Press, pp.22-31, 1996.
 - [9] Daft, R. L., *Organization Theory and Design*, 6ed., Cincinnati : Southwestern Clege Publishing, p.127, 1998.
 - [10] Davenport, T. H., W. L. D. David and M. C. Beers, “Successful Knowledge Management”, *Sloan Management Review*, pp. 43-53, 1998.
 - [11] Drucker, P. F., 「Post-Capitalist Society」, Butterworth Heinemann, 1993.
 - [12] Gold, A. H., A. Malhorta, and A. H. Segars, “Knowledge Management : An Organizational Capabilities Perspective”, *Journal of Management Information System*, Vol.18, pp.185-214, 2001.
 - [13] Holsapple, C. W., & K. D., Joshi, “Description and Analysis of Existing Knowledge Management Framework”, *Proceedings of the 32th Hawaii International Conference on System Sciences*, pp.1-15, 1999.
 - [14] Lee, H., and B. Choi, “Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance : An integrative view and empirical examination”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.20, p.179-228, 2003.
 - [15] Liebowitz, J., *Building Organizational Intelligence-A Knowledge Management Primer*, CRC press, 2000.
 - [16] Nunnally, J. C., *Psychometric theory*. 2nd ed., McGraw-Hill, NY, 1978.
 - [17] O’Leary, D. E., “Enterprise Knowledge Management”, *IEEE Computer*, pp.54-61, 1998.
 - [18] Poter, M., E., 「Competitive Advantage」, The Free Press, 1980.
 - [19] Simonin, B., L.(1997), “The Importance of Collaborative Know-How : An Empirical Test of the Learning Organization,” *Academy of Management Journal*, Vol.40, No.5, pp.1150-1174.
 - [20] Zack, M.H., “Managing Codified Knowledge”, *Forthcoming in Sloan Management Review*, pp.1-16, 1999.
 - [21] Zander, D., and B., Kogut, “Knowledge and the speed of the transfer and initiation of organizational capabilities : An empirical test”, *Organization Science*, pp.76-92, 1995.