

博士學位論文

조직의 지식 캐퍼빌리티 요인과 지식  
경영활동 및 효과에 관한 연구



濟州大學校 大學院

經營學科

高明子


2005年6月

# 조직의 지식 케퍼빌리티 요인과 지식 경영활동 및 효과에 관한 연구

지도교수 고재건

고명자

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함.  
2005년 6월

고명자의  경영학박사학위 논문을 인준함.

심사위원장	_____
위 원	_____
위 원	_____
위 원	_____
위 원	_____

제주대학교 대학원  
2005년 6월

A Study on the Relationship among the Organizational  
Knowledge Management Capability Factors, Knowledge  
Management Activities and Effectiveness

Myoung-Ja Ko

(Supervised by Professor Jae-Kun Ko)

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT  
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF  
DOCTOR BUSINESS ADMINISTRATION

2005 . 6 . .

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE SCHOOL  
CHEJU NATIONAL UNIVERSITY

# 목 차

제 1 장 서 론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 구성 .....	3
1. 연구의 방법 .....	4
2. 연구논문의 구성 .....	5
제 2 장 이론적 배경 .....	7
제 1 절 지식경영의 개념 .....	7
1. 지식과 지식경영 .....	7
2. 지식경영 접근법 .....	10
3. 지식경영 핵심요인 .....	14
제 2 절 지식경영활동과 영향요인 .....	14
1. 지식공유 .....	18
2. 지식창조 .....	22
제 3 절 지식경영활동과 캐퍼빌리티 요인 .....	24
1. 지식관리시스템 캐퍼빌리티 .....	25
2. 개인 및 조직 캐퍼빌리티 .....	30
제 4 절 지식경영효과 .....	34

<b>제 3 장 연구모형 설계 및 조사방법</b> .....	<b>38</b>
<b>제 1 절 연구모형 설계와 가설설정</b> .....	<b>38</b>
1. 연구모형의 설계 .....	38
2. 연구가설의 설정 .....	39
<b>제 2 절 변수의 조작적 정의와 조사방법</b> .....	<b>48</b>
1. 변수의 조작적 정의 .....	48
2. 조사방법과 설문지 구성 .....	51
3. 자료의 수집 .....	55
<b>제 4 장 실증분석</b> .....	<b>59</b>
<b>제 1 절 분석방법 및 표본의 특성</b> .....	<b>59</b>
1. 분석방법 .....	59
2. 표본의 특성 .....	60
<b>제 2 절 연구변수의 타당성 및 신뢰성 검증</b> .....	<b>63</b>
1. 타당성 검증 .....	63
2. 신뢰성 검증 .....	69
<b>제 3 절 자료의 분석</b> .....	<b>72</b>
1. 케퍼빌리티 요인간 상관분석 .....	72
2. 케퍼빌리티 요인이 지식경영활동에 미치는 영향 .....	74
3. 지식경영활동이 지식경영효과에 미치는 영향 .....	78

4. 지식경영활동의 직·간접 효과 분석 .....	81
제 4 절 연구모형의 적합도 검정 .....	82
제 5 절 가설검정 .....	85
1. 지식경영활동에 미치는 케퍼빌리티 요인에 관한 가설 검정.85	
2. 지식경영효과에 미치는 지식경영활동에 관한 가설 검정 .....	89
제 5 장 결 론 .....	92
제 1 절 연구결과의 요약 .....	92
제 2 절 연구의 시사점 .....	95
제 3 절 연구의 한계점과 향후 연구방향 .....	96
1. 연구의 한계점 .....	96
2. 향후 연구의 방향 .....	97
참 고 문 헌 .....	98
설 문 지 .....	109

## 〈표 차례〉

<표 1> 지식경영 연구 접근법 .....	11
<표 2> 지식경영에 관한 전략적 접근법 .....	12
<표 3> 지식경영활동 영향요인 .....	17
<표 4> 지식공유와 관련한 연구 .....	20
<표 5> 변수의 조작적 정의 및 설문문항 .....	53
<표 6> 변수의 조작적 정의 및 설문문항(계속) .....	54
<표 7> 변수의 조작적 정의 및 설문문항(계속) .....	55
<표 8> 조사대상 업체 .....	60
<표 9> 표본의 특성 .....	62
<표 10> 표본의 특성(계속) .....	63
<표 11> 지식관리시스템 케퍼빌리티 요인분석 결과 .....	65
<표 12> 개인 및 조직 케퍼빌리티 요인분석 결과 .....	67
<표 13> 지식경영활동과 지식경영효과에 대한 요인분석 결과 .....	69
<표 14> 신뢰성 분석 결과 .....	71
<표 15> 상관관계 분석 .....	73
<표 16> 케퍼빌리티 요인과 지식공유의 회귀분석 모형 요약 .....	74
<표 17> 케퍼빌리티 요인과 지식공유의 회귀모형 검정 .....	74
<표 18> 케퍼빌리티 요인이 지식공유에 미치는 영향 .....	75
<표 19> 케퍼빌리티 요인과 지식창조의 회귀분석 모형 요약 .....	76
<표 20> 케퍼빌리티 요인과 지식창조의 회귀모형 검정 .....	76
<표 21> 케퍼빌리티 요인이 지식창조에 미치는 영향 .....	77
<표 22> 회귀분석 모델 요약 .....	78
<표 23> 회귀모형 검정 .....	78
<표 24> 지식공유가 지식창조에 미치는 영향 .....	79

<표 25> 회귀분석 모델 요약 .....	79
<표 26> 회귀모형 검정 .....	80
<표 27> 지식경영활동이 지식경영효과에 미치는 영향 .....	80
<표 28> 지식공유와 지식창조 직·간접 효과 분석 .....	81
<표 29> 모델 적합도 평가지수 .....	83
<표 29> 지식공유에 미치는 케퍼빌리티 요인의 관계 .....	86
<표 30> 지식창조에 미치는 케퍼빌리티 요인의 관계 .....	88
<표 31> 지식창조에 미치는 지식공유 요인의 관계 .....	90

## [그림차례]

[그림 1] 연구 논문의 구성 .....	6
[그림 2] 지식경영활동과 지식경영성과의 구조분석 모형 .....	12
[그림 3] 지식경영의 역량, 활동, 성과에 관한 실증연구 .....	16
[그림 4] 조직특성, 지식경영활동 및 지식경영성과 연구 .....	17
[그림 5] 본 연구의 모형 .....	39
[그림 6] 웹 설문 페이지 .....	57
[그림 7] 구조방정식 모델의 경로분석 .....	84



## ABSTRACT

A Study on the Relationship among the Organizational  
Knowledge Management Capability Factors, Knowledge  
Management Activities and Effectiveness

Myoung-Ja Ko

*Department of Business Administration*

*The Graduate School of*

*Cheju National University*

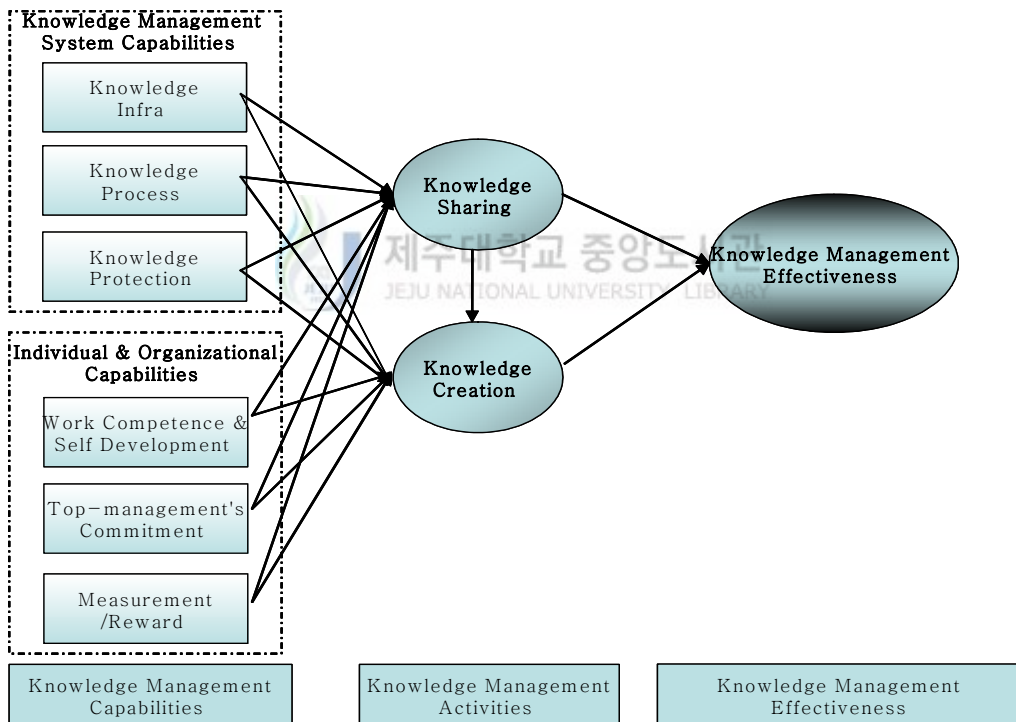
*(Supervised by Professor Jae-Kun Ko)*

The purpose of this study is to investigate relationship among knowledge capability factors and knowledge management effectiveness through knowledge management activities. This effort is expected to find out helpful suggestions on the strategy for an organization to install the knowledge management successfully and to strengthen its competitiveness by accumulating, sharing, and creating practical knowledge.

In this context, this study set up and empirically analyzed the hypotheses on the relationship among the knowledge management

system capabilities (knowledge infrastructure, knowledge process, and knowledge protection), individual and organizational capabilities (work competence and self development, top-management's commitment, job competence measurement/reward), which are suggested as knowledge capability factors in related previous studies, knowledge management activities (knowledge sharing and knowledge creation), and knowledge management effectiveness. The hypotheses set up in this study can be briefly represented in the diagram shown below.

[Study Model]



The findings resulted by this study are summarized as follows;

First, it is revealed that knowledge infrastructure and knowledge protection which are the knowledge management system capabilities exert statistically significant effect on knowledge sharing, but knowledge process does not.

Second, work efficiency, self-development and job competence measurement/reward, which are individual and organizational capabilities, exert significant effect on knowledge sharing but top-management's commitment does not.

Third, knowledge process factor exert statistically significant effect on knowledge creation but knowledge infrastructure and knowledge protection does not. On the other hand, work competence and self development, top-management's commitment, measurement/reward, which are individual and organizational capabilities, exert statistically significant on knowledge creation.

Fourth, the effect of knowledge sharing on the knowledge creation is turned out to be significantly significant.

Finally, knowledge sharing and knowledge creation are significant factors determining the level of knowledge management effectiveness.

The above mentioned findings are expected to shed implications on the strategy for an organization, whether it is a company or a public organization, to accept successfully the knowledge management by building user-oriented system and drawing out explicit knowledge from the tacit knowledge.



# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 목적

급변하는 경쟁 환경, 끊임없는 신기술의 등장, 심화되는 경쟁 환경 등 21세기의 초경쟁 환경에서 조직이 대처하기 위한 기업 경영의 패러다임이 바뀌어 가면서, 보이지 않는 무형적 자원에 대한 중요성이 점점 강조되어 가고 있다. 무형적 자원 중에서도 특히 지식이 기업의 핵심자원으로 부각되고 있다. 따라서 기업에서는 그 어느 때보다 지식을 효과적으로 활용하여, 어떻게 기업의 경쟁우위를 확보할 것인가에 대하여 관심을 집중하고 있다.

지식경영이란 기업이 갖고 있는 지식자산 뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 업무 노하우를 체계적으로 발굴하여, 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 공유지식의 활용을 통하여 조직 전체의 문제해결능력과 기업 가치를 향상시키는 경영방식을 의미한다.

지금까지 지식경영에 대한 연구는 효과적인 지식경영을 위한 전제조건 또는 조직적 기반으로서 지식경영에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구가 수행되어 왔다(Beckman, 1999, O'Dell and Grayson, 1999, Gold et al., 2001; Lee and Choi, 2003; 민재형·이영찬, 2003; 이호길, 2003). 이러한 연구들은 기업의 지식관리 능력을 증대시킬 수 있는 방안을 제시하는 지식경영의 개념적 연구에 치우쳐 있거나 사례중심의 연구들이 많았다. 소수의 실증연구들도 지식경영 기본이론에 충실한 이론적 바탕을 충분히 갖지 못하고 단편적인 연구에 그치는 약점을 내포하고 있다(최만기·권정미, 2001; 권정미, 2004).

그러나, 최근에 케퍼빌리티 관점에서 지식경영활동과 지식경영성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구가 수행되고 있다. 지식경영 케퍼빌리티란 조

직내에서 지식이 지속적으로 창출할 수 있도록 조직적인 메카니즘을 형성하는 것으로(Ichijo et al, 1998), 케퍼빌리티 요인들이 지식의 획득과 공유 활동에 영향을 미치게 된다(Stonehouse and Permberton, 1999).

케퍼빌리티 관점에서는 지식경영활동에 영향을 미치는 지식경영 케퍼빌리티 요인을 독립변수로 놓고 지식경영활동을 매개변수로 설정하여 조직의 성과로 연결시키고 있다(Gold et al., 2001; Lee and Choi, 2003). 이러한 연구에서는 지식경영프로세스에 영향을 미치는 케퍼빌리티 요인이 과연 무엇인가에 초점을 두고 있으며, 매개변수인 지식경영프로세스 중에서는 지식의 공유와 지식창조를 중요하게 다루고 있다(Nonaka & Takeguchi, 1995; Szulanski, 1996; Davenport & Prusak, 1998; 최만기·권정미, 2001; 이호길, 2003; 권정미, 2004).

민재형·이영찬(2003)의 연구에서는 케퍼빌리티 요인으로 구성원의 업무 능력, 조직의 분권화 정도, IT/IS의 활용수준을 다루고 있으며,<sup>1)</sup> 권정미(2004)의 연구에서는 조직의 구조, 문화 및 전략과 같은 조직차원의 케퍼빌리티만을 가지고 지식창조와 공유에 미치는 영향을 다루고 있다.<sup>2)</sup>

그러나 본 연구에서는 이들의 연구에서 다루지 않았던 정보보호 요인과 관리적 차원의 평가와 보상요인을 추가하여 지식경영프로세스에 미치는 영향과 성과를 실증적으로 살펴보고자 한다. 이러한 연구결과는 지식경영을 도입하여 지식경영 효과를 최대화하려는 기업들에게 유용한 시사점을 제시할 것으로 기대된다.

---

1) 민재형·이영찬(2003), “지식경영활동과 지식경영성과의 구조분석”, 경영관련 학회 통합학술대회 논문집

2) 권정미(2004), “조직특성, 지식경영활동 및 지식경영성과”, 박사학위논문, 계명대학교 대학원

## 제 2 절 연구의 방법 및 구성

### 1. 연구의 방법

본 연구에서는 위와 같은 연구목적을 달성하기 위하여 문헌연구와 실증 연구를 병행하였다. 문헌연구에서는 각종 서적, 논문 및 관련 자료가 활용되었으며, 이러한 문헌연구를 통하여 실증조사에 필요한 개념 정립과 측정 도구의 적절성, 그리고 지식경영활동과 지식경영효과의 관련성 등을 파악하고 체계화하였다.

본 연구는 지식경영활동에서 지식의 공유와 창조에 관심을 기울였던 연구 등(Nonaka & Takeguchi, 1995; Szulanski, 1996; Davenport & Prusak, 1998)와 지식경영활동에 영향을 미치는 요인들을 규명한 연구(이호길, 2003; 권정미, 2004; 민재형·이영찬, 2003, 2004)을 배경으로 하여 지식공유와 창조에 영향을 미치는 중요한 요인으로 지식관리시스템 케퍼빌리티와 개인 및 조직 케퍼빌리티를 도출하였다.

실증연구 부분에서는 지식관리시스템을 도입하여 활용하고 있는 기업 및 공공기관을 중심으로 설문조사 하였으며, 케퍼빌리티 요인으로 지식관리시스템 케퍼빌리티와 개인 및 조직 케퍼빌리티가 지식경영활동(지식공유, 지식창조) 요인에 영향을 미치는 관계를 규명하고, 또한 지식공유와 지식창조 간 영향관계 그리고, 지식경영활동이 지식경영효과에 미치는 영향 관계를 검정하고자 다음과 같은 절차로 연구를 수행하였다.

첫째, 지식경영활동(지식공유, 지식창조) 영향요인을 지식관리시스템 케퍼빌리티(지식인프라, 지식프로세스, 지식보호)요인과 개인 및 조직 케퍼빌리티(업무능력과 자기개발, 최고경영층 의지, 지식 평가/보상제도) 요인으로 구성하였고, 최종적으로 지식경영효과 영향요인으로 지식경영활동(지식공

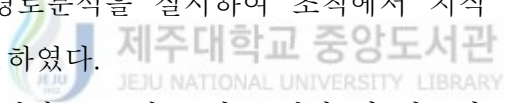
유, 지식창조) 요인을 살펴보았다.

둘째, 각 요인들의 신뢰도와 타당성을 검증하기 위해 지식관리시스템을 도입하여 활용하고 있는 공사 5개 기관 및 공공기관 6기관, 그리고 IT업계, 대기업 등 최종 설문 집계된 35개 기업 및 공공기관에서 317명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

셋째, 설문조사를 실시하기 위해 KM & EDMS KOREA CONFERENCE 2005 세미나에 참가한 KMS를 사용하는 각 기관 및 기업의 경영정보컨설팅 팀장·차장·부장급들과 인터뷰하고 이들에게 웹 설문주소 및 한글파일을 이메일 송부하였으며, 이들은 사내 직원들에게 그룹웨어(GW) 혹은 이메일로 전달하여 조사한 후 연구자에게 송부하였다.

넷째, 설문 결과를 토대로 지식공유, 지식창조간의 영향요인과 지식경영 효과 영향요인을 분석하기 위해 SPSSWIN, Ver12.0을 이용하여 다중회귀 분석을 실시하였고, 구조방정식 모델을 이용하기 위해 LISREL 8.2를 사용하여 변수들간의 경로분석을 실시하여 조직에서 지식 캐퍼빌리티 요인의 영향력 정도를 검증하였다.

마지막으로, 분석결과를 토대로 연구 결과 및 연구의 의의와 향후 연구방향을 제시하였다.





## 2. 연구논문의 구성

본 연구논문은 5장으로 구성되어 있다.

제 1 장 서론에서는 연구의 배경과 목적 그리고 연구방법과 구성에 대해서 기술하였다.

제 2 장에서는 이론적 배경 연구로서 지식경영의 개념과 지식경영활동을 정의하고, 기업의 지식경영 핵심요인으로 지식경영활동 요소인 지식공유와 지식창조에 관한 이론을 검토하였으며, 지식경영활동에 영향을 미치는 케퍼빌리티 요인으로 지식관리시스템 케퍼빌리티 요인으로 지식인프라, 지식프로세스, 지식보호를 두었으며, 개인 및 조직 케퍼빌리티 요인으로 업무능력 및 자기개발, 최고경영층 의지, 지식 평가/보상제도 요소를 연구하였고, 최종 성과로써 지식경영효과에 대해 논하였다.

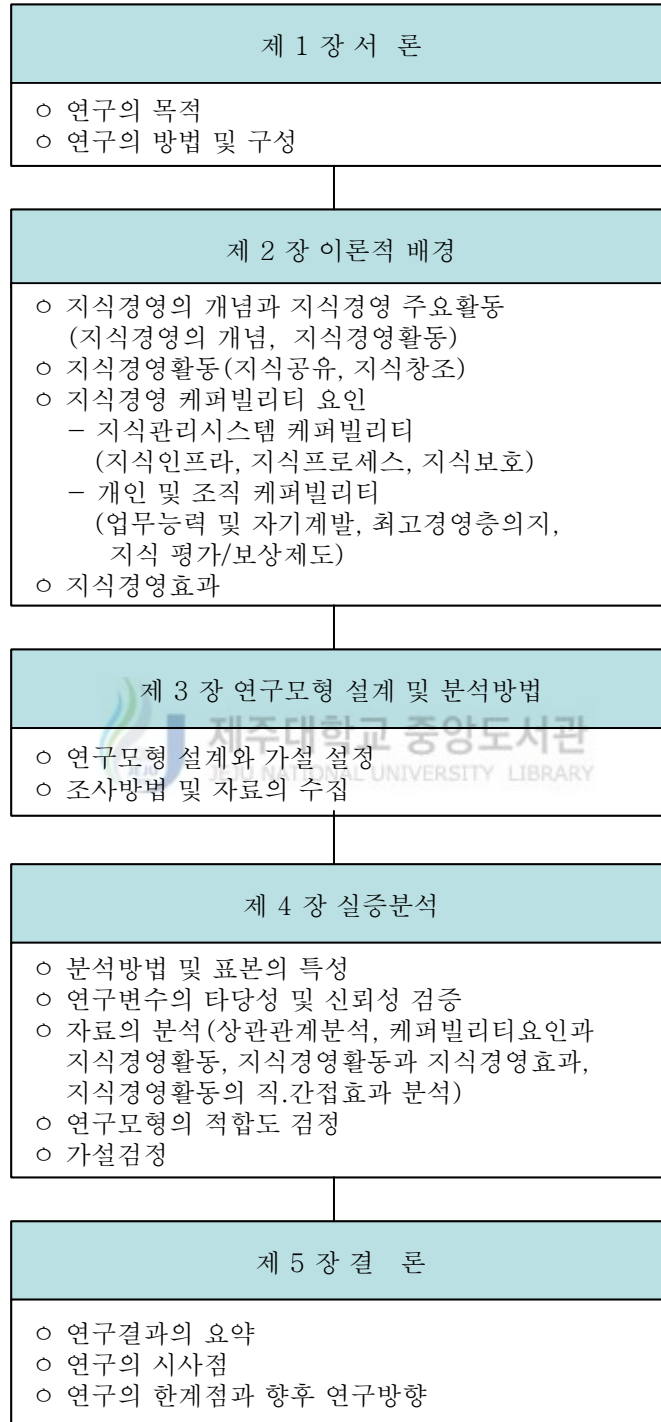
제 3 장에서는 이론적 연구를 토대로 하여 연구모형을 제시하고 설계된 모형을 기초로 연구가설을 도출하고, 가설검정을 위한 변수의 조작적 정의와 설문지의 구성과 내용 및 설문지 배포 및 회수 등 자료의 수집에 대한 내용을 살펴보았다.

제 4 장에서는 실증분석을 실시하였으며, 내용으로는 분석방법과 표본의 특성을 기술하였고, 연구변수의 타당성 및 신뢰성을 검정하였으며, 자료의 분석으로 케퍼빌리티 요인간 상관분석, 케퍼빌리티 요인이 지식경영활동에 미치는 영향, 지식경영활동이 지식경영효과에 미치는 영향, 지식경영활동의 직·간접 효과의 분석을 하였으며, 연구모형의 적합도 검정과 연구가설에 대한 검정을 실시하였다.

마지막으로 제 5 장에서는 결론 부분으로 본 연구 결과를 요약하고, 이에 따른 시사점 그리고 연구의 한계점 및 향후 연구방향을 제시하였다.

본 연구논문의 구성은 [그림 1]과 같이 요약될 수 있다.

[그림 2] 연구논문의 구성



## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1 절 지식경영의 개념

#### 1. 지식과 지식경영

정보기술의 발전, e-Business의 등장, 무한 경쟁시대의 도래, 짧아진 제품의 라이프 싸이클, 고객 니즈의 다양화 등으로 경제구조 자체가 지식기반의 경제구조로 빠르게 변화하고 있다. 지식기반 경제구조에서는 지식의 창출과 활용이 기업 경쟁력의 바탕이 되므로 최근에 많은 기업들이 지식경영에 높은 관심을 보이고 있다. 이와 더불어 지금까지 지식 및 지식경영에 대한 많은 연구가 이루어 졌다(Davenport et al., Drucker, 1993, Nonaka & Takeuchi, 1995; Ruggles, 1996; Wiig, 1997 등). 최근에는 경쟁우위 수단으로 시장 환경 보다는 조직 내부의 핵심역량의 중요성이 강조되고 지식이 경쟁우위의 원천으로 등장하면서(Quinn, 1992; Drucker, 1993; Grant, 1996), 지식경영과 이를 지탱하는 기본 토대인 지식에 대한 개념도 매우 다양하게 정의되고 있다.

Davenport & Prusak(1998)에 따르면 지식은 인간의 경험, 상황 및 인지적 활동과 결합됨으로써 실제적인 의사결정이나 행동에 즉각적으로 활용될 수 있는 고부가가치의 정보이다.<sup>3)</sup> Beckman(1999)은 지식을 조직의 성과증진과 문제해결, 의사결정 및 학습과 교육을 가능하게 하는 정보에 대한 추론으로 이해하였다.<sup>4)</sup>

3) Davenport, T., and Prusak, L. (1998), "Knowledge Roles and Skills", *Working Knowledge : How Organization manage What They Know*, Harvard School Press, pp.107-122.

4) Beckman, T. (1997), "A Methodology of Knowledge Management", *International Association of*

Nonaka와 Takeuchi(1995)는 지식을 표현하는 방식에 따라 암묵지와 형식지 분류하였다. 이때 형식지(explicit knowledge)는 체계적인 지식을 의미하는 것으로 문법적인 진술과 표현, 규격, 매뉴얼 등이 여기에 포함되며, 이러한 지식은 구성원에게 손쉽게 전달할 수 있다. 이에 반해 암묵지(tacit knowledge)는 구체적인 언어로 설명하기 어려운 지식을 의미하며, 개인의 경험에 내재되어 있는 지식으로 개인적인 업무 노하우나 가치관 등 무형의 요소를 포함하고 있다.

지식은 분석수준에 따라 개인수준과 조직수준의 지식으로 구분할 수 있다. 개인지식은 개인에 의해 창출되고 소유권은 개인에게 속한다. 반면 조직은 개인에 의해 창출되지만 검증과 관리는 조직차원에서 이루어지며, 이에 대한 변경이나 등록 및 폐기도 조직차원의 의사에 의해 결정된다. 이러한 지식은 결국 조직의 가치 증대로 연결될 때가 있으며 이는 지식경영의 동태적 측면을 통해 더욱 활발해 진다.

지식경영은 조직과 고객의 가치를 극대화하기 위해 조직구성원이 과업활동을 수행하는 과정에서 생성된 지식을 조직 내 타인과 상호 교환할 수 있는 형태로 저장하여 활용하고 이를 공유함으로써 조직적 자산으로 전환시키는 일련의 과정이라 할 수 있다(Nonaka & Takeuchi, 1995; Prusak, 1997).

APQC(1997)은 지식경영에 대한 정의를 지식을 창출하고, 발굴하고, 모으고, 개조하고, 구성하고, 응용하고, 공유하는 것이라고 하였으며,<sup>5)</sup> Wiig et al.(1997)은 기업은 고객의 가치를 극대화하기 위해 지적자본을 축적시키기 위해 준비해야 할 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할 등을 통틀어 지식경영이라 하였다.<sup>6)</sup>

---

*Science and Technology for Development's(IASTD) International Conference on AI and Soft Computing*, pp.11-15.

5) APQC and Arther Anderson, (1995), *Knowledge Management Model*, Knowledge Management at APQC.

6) Wiig, K. M. (1997), "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, Vol. 30(3), pp.399-405.

Davenport et al.(1998)은 지식창고를 구축하고, 지식에 쉽게 접근할 수 있도록 하고, 지식창조·이전·사용을 촉진하는 지식환경을 제고하고, 지식을 자산으로 관리하는 것이라고 정의하였고,<sup>7)</sup> Nonaka & Konno(1998)는 지식경영을 새로운 지식을 창조하고 전 조직으로 확산하여 다시 상품, 서비스 시스템으로 형상화 하는 프로세스라고 정의했으며,<sup>8)</sup> Prusak(1997)은 지식경영은 단순히 데이터와 정보를 저장하고 처리하는 것이 아니라 개인에게 내재되어 있는 자산인 지식을 인식하고, 이를 조직 구성원이 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것이라 하였다.<sup>9)</sup>

Krogh(1998)는 정보기술의 활용을 통한 지식의 습득과 저장 활동을 특히 강조하고 있으며, 비공식적인 암묵지 형태의 지식보다는 유형적인 공식적 지식의 공유를 강조하고 있다. 그러나, 대면 지식의 공유는 지식관리에 있어서 사회적 네트워크와 대면공유의 중요성을 강조하며, 지식의 습득 행위는 경험이 풍부한 전문가와 외국 서적들을 통해 이루어지며, 비공식적인 지식의 공유를 강조하고 있다.<sup>10)</sup>

이러한 지식경영은 급격하게 변화하는 예측 불허한 경영환경 속에서 조직이 생존하고 경쟁력을 갖도록 관리하는 것이며<sup>11)</sup>, 유능하고 책임감 있는 조직원에게 조직의 전사적 지식체계를 제공함으로써 빠른 의사결정을 취하도록 지원하는 프로세스 또는 조직구조, 응용시스템, 기술 등의 집합이라고 하였다(Yogesh, 1998).

간추려 보면 지식경영이란 “조직의 경쟁력을 향상시키기 위해 지식을 창

7) Davenport et al. (1998), “Successful Knowledge Management Projects”, *Sloan Management Review*, Vol. 39, pp.43-57.

8) Nonaka, I. & Konno, N. (1998), “The Concept of ‘Ba’: Building a Foundation for Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol. 40(3), pp.40-54.

9) Prusak, L. (1997), *Introduction to Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, p.168

10) Krogh, G. (1998) “Care in the Knowledge Createion”, *California Management Review*, Vol. 40, No 3, Spring, pp.133-153

11) Yogesh, M., (1998), “Knowledge Management for the New World of Business”, *Journal for Quality & Participation*, Vol. 21, pp.58-60.

조·공유·확산하여 경영 활동에 활용하는 일련의 과정”으로 정의할 수 있다.

## 2. 지식경영 접근법

지식경영은 조직의 성과향상 및 가치창조를 위해 조직 내 산재되어 있는 지식을 획득, 공유, 저장 및 활용하고 더 나아가 새로운 지식을 창조함으로써 부가가치를 증대하는 경영활동의 포괄적 프로세스를 의미한다.

지식경영에 관한 이론적 접근은 크게 두 가지 관점에서 살펴 볼 수 있다 (권정미, 2004). 첫째는 지식의 관리와 창조에 대한 접근법으로 <표 1>처럼 지식관리시스템(KMS) 중시 접근법과 지식창조과정 중시 접근법으로 양분된다. 우선 지식관리시스템 중시 접근법은 지식의 획득, 관리 및 공유를 위한 정보 인프라의 구축을 강조하는 것으로 구미 기업들이 선호하고 있는 접근법이고, 지식창조과정 중시 접근법은 일본기업에서 보다 강조되고 있으며, 집단 내 구성원간의 암묵적 지식교류 및 지식형태의 전환프로세스 등을 근간으로 하는 지식창조활동이 강조되는 접근법이다. 지식창조과정 중시 접근법에서 핵심적으로 다루어지는 기반 구조는 조직의 문화, 학습능력의 정도와 관련된 학습조직화 정도, 구성원간의 지식공유 및 창조를 지향하는 조직 적합성 및 이상적 조직구조 탐색, 그리고 의사소통 및 감수성 개발을 통한 지식의 창출 능력으로 정리해 볼 수 있다.

<표 1> 지식경영 연구 접근법

구분	지식관리시스템 접근법	지식창조과정 중시 접근법
발달	○ 미국, 유럽 중심으로 연구 (실용주의 문화)	○ 일본을 중심으로 연구(인적자산)
내용	○ 기존지식의 축적, 평가, 재활용 ○ 지식관리적(프로그램화)	○ 개인지(암묵지)를 조직지(형식지) 로 변환하여 새로운 지식창조 ○ 조직구조개편 등 인적자산 투자
경영관리	○ 데이터베이스 구축 ○ 그룹웨어 및 전자자료관 등 시스템 구축	○ 개인지(암묵지) 발굴 ○ 조직문화/ 구성원학습능력 ○ 조직구조 하이퍼텍스트형 설계
연구초점	○ 지식의 축적, 공유, 활용을 위 한 정보인프라 구축·운영	○ 지식을 창조하는 집단내 개인의 상호과정 및 역학관계

자료 : 권정미(2004), 연구자 재정리

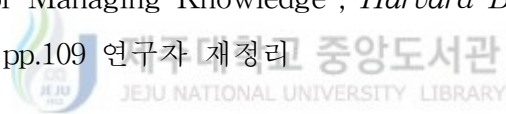
둘째는 전략적 차원에서 접근하는 것으로 행동론적 접근법과 시스템적 접근법으로 구분된다(Hansen, Nohria, & Tierney, 1999). 행동론적 접근법은 사람이 중심된 연구로서 개인이 업무를 바탕으로 축적해 온 체화된 지식 즉, 업무별 노하우를 실제 특별한 상황에 적용시켜 해결하는 그들만이 할 수 있는 고도의 전문적인 방법을 활용함으로써 고도의 전략적 문제에 대해 창조적인 해결대안을 제공하는 것을 말한다.

시스템적 접근법은 정보기술이 중심이 된 코드화 전략으로 이미 문서화된 지식을 바탕으로 카테고리를 정하여 많은 내용을 정보를 저장하고, 이를 다양한 상황에 반복적으로 활용함으로써 지식의 경제성과 효율성을 추구하려는 것이다.

<표 2> 지식경영에 관한 전략적 접근법

구분	행동론적 접근법	시스템적 접근법
연구초점	○ 사람중심의 대인접촉	○ IT중심의 지식문서화
지식공유 전략	○ 개인화(암묵지)	○ 문서의 코드화
기반모형	○ 개인적 전문가 ○ 전문화된 노하우를 통해 전략적 문제 해결	○ 반복적인 사용 ○ 문서화된 지식의 재사용으로 지식의 경제성과 효율성 추구
정보기술 활용목적	○ 전문가간 대화 촉진	○ 정보기술 구축에 집중투자
인적자원의 육성수단	○ 전문성(노하우) 개인별 전수	○ 컴퓨터 학습을 통한 집단학습

자료 : Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999), "What's Your Strategy for Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, Vol. 77(2), pp.109



위의 지식경영에 관한 전략적 접근법들 중 지식창조과정 중시 접근법과 행동론적 접근법은 지식공유와 지식창조를 위한 조직문화 및 조직 구조적 접근법이라고 할 수 있으며, 지식관리시스템 중시 접근법과 시스템적 접근법은 지식관리를 지원하기 위한 정보 기술적 접근법이라 할 수 있다.

본 연구에서는 위 두 접근법을 적절히 조화시켜, 첫번째 요인을 정보기술적 접근법에 근간을 두어, 지식관리시스템 케퍼빌리티로서 지식인프라와 지식프로세스, 그리고 지식보호 요인으로 구성하였으며, 두번째 요인은 조직문화 및 조직 구조적 접근법으로서 개인 및 조직 케퍼빌리티로서 개인의 업무능력 및 자기계발을 통한 업무 노하우적인 측면과 조직의 관리 측면으로 최고경영층의 의지와 지식 평가/보상 요인을 설정하였다.



### 3. 지식경영 핵심요인

지식경영에 영향을 주는 핵심요인으로 Anderson Consulting(1997)에서는 전략, 사람, 프로세스, 정보기술 등을, APQC(1997)은 리더십과 전략, 문화, 측정과 평가, 정보기술을, Earl et al.(1999)는 지식관리시스템, 네트워크, 지식근로자, 학습조직으로 보고 있다.

삼성경제연구소(1999)에서는 지식경영의 구성요소를 목표, 3대전략(제품 리더십, 운영탁월성, 고객밀접), 지식자산, 지식활동, 지식인프라 등의 5가지로 보고 있으며, 김영걸·김선아(1999)는 조직구조, 기술, 조직문화, 관리프로세스, 보상과 평가 등을 제시하고 있다. 김호근과 권희영(1999)은 전략, 프로세스, 문화 및 사람, 정보기술 등 네가지를 지식경영의 중요한 요소로 꼽고 있다.

김상수·김용우(2000)는 지식을 관리와 활용이라는 두 가지 관점에서 접근해야한다고 주장하였다. 지식경영의 첫 번째 관점은 기업의 지식을 어떠한 방법으로 관리할 것인가 하는 문제로 지식의 습득, 표현, 저장, 분류, 공유, 창조하는 일련의 지식변환 프로세스를 체계적으로 관리할 수 있는 지식관리 방안을 수립하는 것이다. 두 번째 관점은 어떻게 지식을 활용하여 경쟁력을 높일 수 있는가 하는 문제이다. 이들은 지식경영의 최종목표는 업무 활동과 문제해결에 지식을 효과적으로 활용하여 경쟁력을 향상시키는 것으로 보고, 지식경영을 통하여 경쟁력을 높이기 위해서는 지식경영이 활성화 될 수 있는 적합한 지식환경을 조성하는 일이 매우 중요하다고 주장하였다.

이러한 선행연구들의 공통적인 지식경영 핵심요인을 살펴보면, 전략, 리더십, 지식근로자, 프로세스, 정보기술, 문화, 측정과 평가 등의 요소가 중요하다는 것을 알 수 있다.

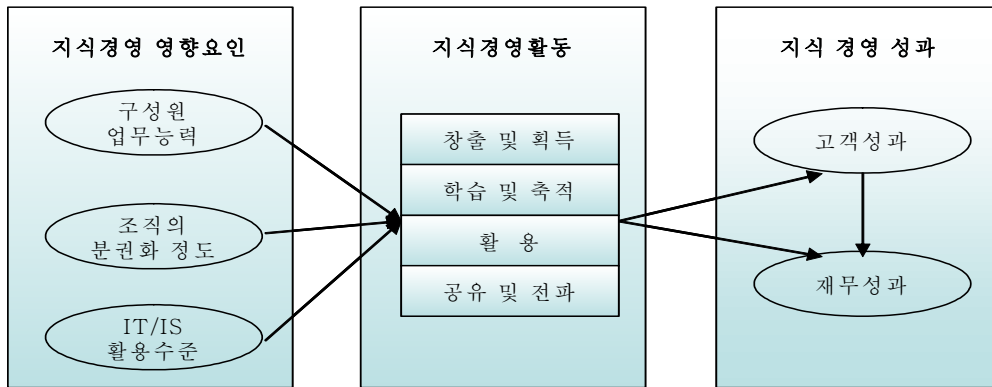
## 제 2 절 지식경영활동과 영향요인

기업에서 지식을 효율적으로 관리하여 기업의 경쟁력을 높이기 위한 일련의 활동들을 지식경영활동으로 정의할 수 있다. 지식경영활동에 대해 기존 연구를 살펴보면 학자들마다 조금씩 다르게 설명하고 있다. Dibella & Nevis(1998)는 지식의 획득과 확산 및 활용을, Wiig(1993)는 지식의 창조, 변화, 확산, 응용을 지식경영활동의 요소로 보고 있으며, O'Dell(1996), Beckman(1997)은 지식의 규명, 수집, 적용, 조직화, 지식의 공유 및 지식의 창조를 지식경영활동으로 파악하고 있다. 따라서 지식경영활동은 지식의 획득, 변환, 활용, 공유, 창조활동으로 나눌 수 있다.

지식경영활동에 관한 연구는 주로 지식의 획득, 변환, 활용, 공유, 창조에 영향을 미치는 개인차원과 조직차원의 변수를 규명하는 것들이 대부분이다. 그리고 이러한 활동을 시스템적으로 지원하기 위한 지식관리시스템의 구축과 활용에 영향을 미치는 요인으로는 시스템 품질과 지식품질, 그리고 프로세스, 정보기술, 경영전략 등을 들고 있다. 이러한 지식관리시스템은 지식의 획득과 변환, 그리고 활용을 효과적이고 체계적으로 관리하기 위한 것이며, 지식의 공유와 창조에 관한 연구는 조직행동론적인 관점에서 지식경영활동 차원으로 구성하여 많이 수행되고 있다. 대표적 연구로는 민재형·이영찬(2003, 2004), 권정미(2004)의 지식경영활동에 관한 연구를 들 수 있다.

민재형·이영찬(2003)은 지식경영활동과 지식경영성과의 구조분석에서 조직구성원들이 갖고 있는 무형의 지식을 발굴 및 창출하고, 이를 체계적으로 창출 및 획득, 공유 및 전파, 활용하는 지식경영활동을 통해 기업의 가치를 높일 수 있음을 보여 주었다.[그림 2]

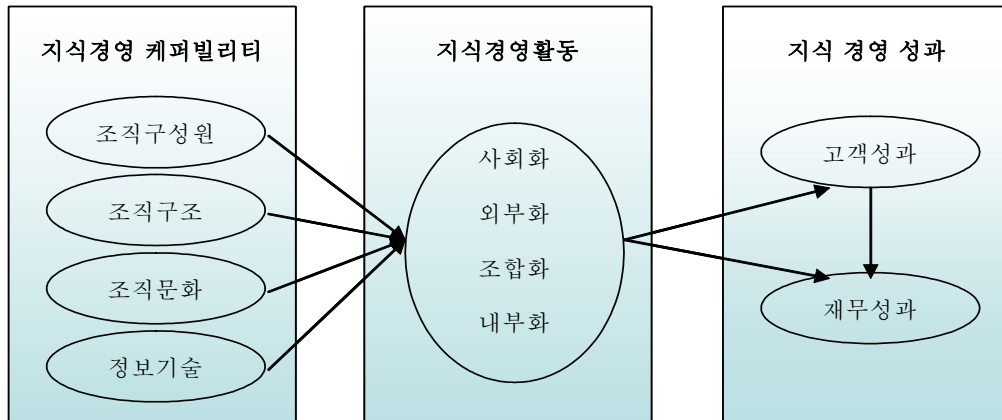
[그림 3] 지식경영활동과 지식경영성과의 구조분석 모형



자료 : 민재형 · 이영찬(2003), “지식경영활동과 지식경영성과의 구조분석”,  
경영관련학회 통합학술대회 논문집

그 후 민재형 · 이영찬(2004) 등은 지식경영활동을 Nonaka가 제시한 사회화, 외부화, 조합화, 내부화 과정으로 보고, 이러한 지식경영활동이 지식경영의 성과인 고객성과와 재무성과로 이어지는 연구를 하였다.[그림 3] 연구결과, 지식경영활동(사회화, 외부화, 조합화, 내부화)중에서 고객성과에 영향을 미치는 요인은 사회화, 조합화이고 재무성과에 영향을 미치는 요인은 내부화 요인인 것으로 나타났다.

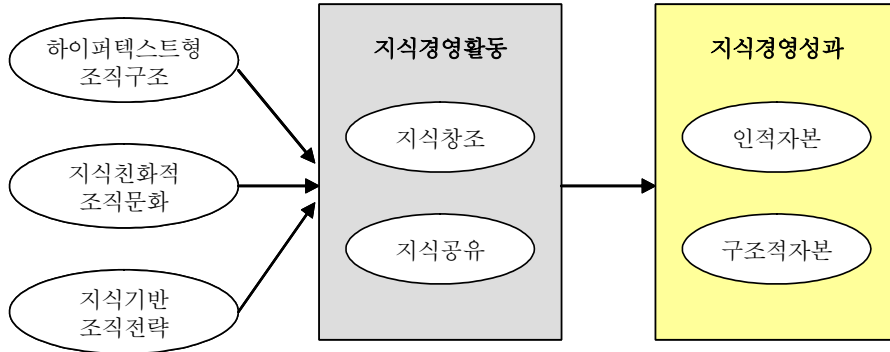
[그림 4] 지식경영의 역량, 활동, 성과에 관한 실증연구



출처 : 민재형 · 이영찬(2004), “지식경영의 역량, 활동, 성과에 관한 실증 연구”, 고객만족경영연구 제6권 제1호

권정미(2004)는 지식경영활동에 영향을 미치는 요인으로 하이퍼텍스트 조직과 지식친화적 조직문화, 지식기반 조직전략 등 조직차원의 변수를 사용하여 연구한 결과 하이퍼텍스트 조직과 지식친화적 조직문화는 지식창조와 지식공유에 유의한 영향을 주었으나, 지식기반 조직전략은 부(-)의 영향을 주고 있는 것으로 나타났다. 또한 지식창조 활동은 구조적 자본에 영향을 미치고 있으며, 지식공유 활동은 인적 자본의 증대에 영향을 미치는 것으로 나타났다.[그림 4]

[그림 4] 조직특성, 지식경영활동 및 지식경영성과 연구



자료 : 권정미(2004), “조직특성, 지식경영활동 및 지식경영성과”, 박사학위 논문, 계명대학교 대학원

위의 결과를 <표 3>과 같이 요약하여 정리하였다.

<표 3> 지식경영활동 영향요인

연구자	지식경영활동	케퍼빌리티 요인	경영성과
민재형 · 이영찬 (2003)	창출 및 획득 학습 및 축적 활용 공유 및 전파	조직구조 구성원 능력 정보기술 활용도	고객성과 재무성과
민재형 · 이영찬 (2004)	사회화 외부화 조합화 내부화	조직구성원 조직구조 조직문화 정보기술	고객성과 재무성과
권정미 (2004)	지식창조 지식공유	하이퍼텍스트형 조직구조 지식친화적 조직문화 지식기반 조직전략	인적자본 구조적자본

본 연구에서는 지식의 공유와 창조를 지식경영활동에서 중요변수로 제시한 선행연구(Davenport & Prusak, 1998, Szulanski, 1996; Nomaka &

Takeuchi, 1995)를 바탕으로, 지식공유와 지식창조에 영향을 미치는 케퍼빌리티 요인을 지식관리시스템과 개인 및 조직차원으로 나누어 이들간의 영향관계를 규명하고자 하였다.

## 1. 지식공유

지식공유는 남에게 알리고 싶어 하는 인간의 원초적인 욕구를 충족시켜주는 과정이며, 사람들간의 상호작용에 의해서 이루어지는 동태적인 현상이다.<sup>12)</sup>

기업의 성공적인 지식경영 모델은 모든 종업원들이 개개인의 지식에 습득에 투자할 수 있도록 하고, 기업은 구성원들의 지식을 관리하고, 공유하여 그 지식을 활용하고 창조하는 것으로써 지식자본을 지적 자산으로 인정하는 것이라고 하였다.<sup>13)</sup> 이처럼 지식의 공유 토대 위에서 지식의 창조가 가능하고,<sup>14)</sup> 기업의 경쟁우위를 확보하기 위해서는 지식 창조와 동시에 지식공유가 중요하다고 말하는 것은,<sup>15)</sup> 개인차원에서의 지식(암묵지)이 아무리 우수하다 하더라도, 이것이 공유되지 않는다면 조직성과에 보탬이 되지 않기 때문이다.

Szulanski(1996)는 전수자의 지식이전을 위한 동기와 신뢰정도에 따라 지식공유현상이 달라진다고 주장하여 지식공유의 선구자적 역할을 수행하였으며<sup>16)</sup>, 이러한 지식공유에 관한 정의는 개인적, 집단적, 조직적 차원으로

---

12) O'Dell, C., Grayson, J. (1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, Vol. 40, pp.154-174.

13) Kaplan, R. S. and Norton., (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp.75-87.

14) Nonaka, I. & H. Takeguchi (1995), *The Knowledge-Creating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, p. 224

15) Kogut, B., & Zander U. (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology", *Organization Science*, Vol. 3(3), pp.383-397.

16) Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best

나누어 설명할 수 있다.

개인적 차원에서는 전수자와 수혜자간의 상호작용이며 동태적인 과정이며(O'Dell, Grayson, 1998), 타부서 사람들과의 견고한 상호관계(네트워크 연결)를 통해 이루어지는 지식전수 과정(Hansen, 1999)이다. 집단적 차원에서는 집단성과에 영향을 주기위한 상호간의 과정(Nelson & Coopriider, 1996), 전수부서와 수혜부서간의 지식의 상호교환 과정(Szulanski, 1996)으로 보고 있으며, 조직적 차원에서는 조직 역량 강화를 위해 조직의 지식자산을 공유하는 전략적 프로세스를 말하며(Grant, 1996), 지식구분·전수·이동·흡수 모두를 포함하는 과정(Gupta & Govindarajan, 2000)으로 정의하고 있다.

지식공유와 관련한 기존연구를 개인·집단·조직으로 구분하면 <표 4>와 같다.



---

Practice Within the Firm”, Strategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp.27-43.

<표 4> 지식공유와 관련한 연구

공유 수준	연구자	내용
개인	APQC & Arthur Anderson (1995)	지식공유를 할 수 있도록 조직 구성원들에게 동기 부여, 보상, 지원문화 강화, 기술지원, 지식창출 성과측정 및 촉진을 수행할 수 있도록 지원해야 함
	O'Dell & Grayson (1998)	남에게 지식을 알리고 싶어 하는 인간의 원초적 욕구 충족과정이 지식공유이고, 지식을 전해주는 사람과 지식을 받는 수혜자간의 상호작용 현상
	Hansen (1999)	부서 구성원간의 유대정도, 지식의 코드화 정도, 지식의 의존도와 지식공유 분석결과 부서간 유대의 정도가 낮을수록 기존 지식을 발굴하려는 노력이 강화
집단	Nelson & Coopriider (1996)	개인과 집단, 집단과 집단의 관계 속에서 집단간 신뢰정도, 전수집단의 공유형향, 동기부여, 최고경영층의 역할 등으로 지식공유의 중요성 제시
	Szulanski (1996)	지식공유는 전수부서와 수혜부서간의 지식의 상호교환과정으로 초기화, 실행, 활성화, 통합의 네 단계로 이루어진다고 주장
	Davenport (1998)	지식경영 프로젝트 사례를 통해 상위관리자 헌신, 지식경영도입 목적 제시, 지식의 창출·공유·사용. 긍정적 인식, 의사소통기법지원, 지식인프라, 지식공유에 대한 동기부여 및 보상지급 등 하부구조 구축
조직	Nonaka & Takeuchi (1995)	일본기업을 중심으로 지식경영 연구하여 지식공유 성공요인6가지(비전제시, 미들업다운의 조직구조, 하이퍼텍스트 조직구조, 지식공유자 경력경로, 지식네트워크, 구성원상호작용)
	Earl (1994)	지식을 효과적으로 수집, 저장, 활용할 수 있도록 시스템 지원과 네트워크의 형성, 지식친화적 문화 구축, 지식근로자양성을 위한 학습조직으로 이전 등 네 가지 요인 도출



위와 같이 개인, 집단, 조직 차원에서 살펴 본 지식공유의 정의와 지식경영활동의 영향요인은 다시 지식의 공유수준에 따라 개인적 차원, 집단적 차원, 조직적 차원, 정보시스템 차원으로 구분하여 보았다.

개인적 차원에서의 지식공유 촉진 요인으로는 지식공유 주체인 사람의 특성으로서, 개방성(APQC & Arthur Anderson, 1995; O'Dell & Grayson, 1998; Krogh, 1998; Davenport, 1998; 공희경, 1999; 김효근, 2001; 박태호·정동섭, 2002), 신뢰성(Krogh, 1998; 공희경, 1999; 김효근, 2001; 박태호·정동섭, 2002), 협력도(Ruggles, 1996; 김효근, 2001), 컴퓨터 자기 효능감(Davenport, 1998; 공희경, 1999; 김효근, 2001)의 네 가지 요인을 들어 지식공유의 영향요인을 구성하였다.

집단적 차원에서는 주로 개인과 그가 속한 집단의 관계 또는 집단과 집단과의 관계속에서 지식공유에 영향을 미치는 요인에 초점을 두고 있으며, 집단간 신뢰정도, 전수집단의 공유성향과 수혜집단의 동기, 최고경영자의 역할, 그리고 지식의 특성등이 주요 요인으로 제시되고 있다(Nelson & Coopriider, 1996; Szulanski, 1996; Davenport, 1998; 박문수·문형구, 2001; 송세정, 2003).

조직적 차원에서는 조직의 구조와 문화, 전략, 과업특성, 성과측정으로 대별되는 조직적 요인으로 교육훈련제도(Earl, 1994; O'Dell & Grayson, 1998; 김효근, 2001), 조직의 유연성(Nonaka & Takeuchi, 1995; Hansen, 1999), 보상제도(APQC & Arthur Anderson, 1995; Davenport, 1998; 공희경, 1999)를 그 요인으로 제시되고 있다.

정보시스템적 차원의 요인으로서는 구성원들이 시스템을 사용할 때 얼마나 쉽게 사용이 가능한가를 보는 지각된 사용의 용이성(O'Dell & Grayson, 1998; 공희경, 1999)요인과 컴퓨터의 편리성, 그리고 검색기능 및 의사소통 채널 요인을 살펴 볼 수 있다.

개인 혹은 조직간의 상호관계에서 지식공유와 지식이전의 촉진 요인으로 커뮤니케이션 채널 역할을 수행하는 지식관리시스템을 들 수 있다.

## 2. 지식창조

지식창조는 조직에서 새로운 지식을 창출하거나 생성하는 지식변환 메커니즘이다. 이때 지식창조의 핵심은 개인의 지식을 어떻게 실현하고 전달 가능한 지식으로 변환시켜 가느냐 하는 것으로, 이는 암묵지와 형식지간의 상호작용에 의해 얻어질 수 있다.

Nonaka(1994)에 의하면 지식의 창출은 다음과 같은 SECI과정<sup>17)</sup>을 통하여 이루어진다고 하였다.

첫째, 사회화(Socialization)는 개인 혹은 집단이 주로 경험을 공유함으로써 지식을 창조하고 전수하는 과정이다. 이는 언어에 의하지 않고 도제식 훈련이나 토의, 체험, 관찰 및 모방등과 같은 감각적 경험을 통해 지식이 변환되며 암묵지에서 암묵지로 변환하는 과정이다.

둘째, 외부화(Externalization)는 암묵지에서 형식자로 변환하는 과정으로 숙련기능이나 노하우 등과 개인과 집단의 암묵지가 공유 및 통합되어 글이나 그림 등을 통해 명시적으로 표출됨으로써 새로운 지식이 만들어지는 과정이다. 이 과정에서는 제품개발과 관련된 컨셉을 창출하고 최고경영자의 생각이나 숙련된 노하우를 언어화 하는 현상 등이 일어나며 언어나 시각적 메시지 등 조직에서 공유와 전달이 용이한 형식지가 창조된다.

셋째, 종합화(Combination)는 형식지에서 형식지로 변환하는 과정으로 개인이나 집단이 지니고 있는 각각의 형식지를 조합시켜 새로운 지식을 창조하는 과정이다. 예컨대 언어, 문서, 양식, 설계도, 데이터베이스, 전자메일

---

17) **지식변환 모델 (SECI)** : 지식창조이론의 대가인 노나카 이쿠지로 교수가 자신의 저서 '지식창조 기업'에서 '나선형 프로세스'로 설명한 지식창조과정으로 네가지 변화과정을 거쳐 지식이 창출된다는 이론을 제시, 이러한 과정이 직선적으로 이뤄지고 끝나는 것이 아니라 복합상승의 나선형 프로세스를 통해 역동적으로 계속된다고 설명하고 있다.

- 사회화(Socialization) : 암묵지가 또 다른 암묵지로 변하는 과정
- 외부화(Externalization) : 암묵지가 형식지로 변환하는 과정
- 결합화(combination) : 형식지가 또 다른 형식지로 변하는 과정
- 내면화(internalization) : 형식지가 암묵지로 변하는 과정

그리고 컴퓨터 등가 같은 매개를 이용한 분류·가공·편집·조합에 의한 지식변환과정이다. 이 과정에서는 사용될 정보와 지식을 연결해주는 네트워크가 잘 되어 있어야 효과적이다.

넷째, 내면화(Internalization)는 형식지에서 암묵지로 변환하는 과정으로, 어떤 객관적 사실이 개인의 주관적 의식으로 전환되는 과정이다. 따라서 새로운 제품사양이나 문서가 조직 내에서 암묵지로 전환되며, 주로 개인의 어떤 형식지들을 직접 실험하고 체험해 보는 실행에 의한 학습에 의해 효과적으로 이루어지는데 이 과정에서는 시행착오적 실험과 경험이 중요한 의미를 지닌다.

이 네 가지 지식변환 메카니즘은 독립적으로 진행되는 것이 아니라 상호 병렬적·순환적으로 작동된다. 즉, 암묵적 지식과 명시적 지식간의 상호변환 작용에 의하여 지식은 개인수준에서 조직의 전체 수준으로 확대되어 지식이 창조된다고 강조하였다.

지식을 효과적으로 창조하기 위해서는 지식변환 메카니즘을 활성화 할 수 있도록 조직적 케퍼빌리티를 구비해야 한다. 이는 조직의 지식창조 능력을 결정하는 것으로 조직자원 기반 관점에서 말하는 조직 케퍼빌리티를 의미한다. Kusunoki, Nonaka, Nagata(1998)에 따르면, 조직 케퍼빌리티는 로컬 케퍼빌리티, 과정 케퍼빌리티, 구조화 케퍼빌리티로 구분된다.

로컬 케퍼빌리티는 특허 또는 엔지니어가 보유하고 있는 특정 기술이나 보유 경험 등 특정분야에서 조직이 보유하고 있는 지식기반의 양적·질적 수준을 의미하며, 이를 결정하는 핵심적 지식기반 요인은 구성원 개개인이 보유하고 있는 암묵지의 풍부성이다(Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995).

과정 케퍼빌리티는 특정지식을 보유한 개인이나 집단이 역동적 상호작용을 통해 지식을 이전하고 공유하고 통합해 나가는 지식역동성에 관련된 능력으로 조직내·외부의 여러 지식 원천들과의 상호작용에 의해 결정된다.

구조화 케퍼빌리티는 효과적인 지식창출 활동을 위한 조직의 상황적 축

진여건 구축에 관련된 케퍼빌리티이다. 조직의 구조, 전략 및 시스템이 구조화 능력을 결정하는 요인으로 새로운 지식창출 활동이 일어나도록 촉진 역할을 한다. 특히 조직차원의 구조화 능력 요인들은 현장에서 팀 활동이 효과적으로 이루어질 수 있도록 지원하는 조직적 촉진여건들을 조성한다.

지식창조과정에서는 개인지식에서 부서나 조직수준으로 변환하는 지식의 나선형 확장과정, 혁신에 있어서 개인에게 체화된 암묵지가 신제품이라는 형식지로 발전하는 단계, 이 과정에 영향을 미치는 조직변수, 지식창조 조직에 적절한 관리방식인 미들업다운 관리이론, 그리고 효과적 지식창조를 위한 조직설계 대안으로 제시된 하이퍼텍스트형 조직설계 등 광범위한 영역을 다룬다. 또한 이들은 지식자산과 지식능력이 집약되고 창출되는 중심적 토대인 마당(Ba)의 개념을 도입하여 지식창조 과정을 총체적으로 볼 수 있게 하였다(Nonaka & Konno, 1998).

최근 민재형·이영찬(2003)에서는 구성원의 업무능력이 우수할수록, 의사결정의 자율성 및 실무자 위임정도가 높을수록, 그리고 정보기술 활용도가 높을수록 지식경영활동 요소로 제시된 지식의 창출 및 획득에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 권정미(2004)는 하이퍼텍스트형 조직구조와 지식친화적 조직문화 요소가 지식창조에 유의한 영향을 주고 있으나, 지식기반 조직전략은 지식창조에 부(-)의 영향을 미치고 있음을 연구하였다.

### 제 3 절 지식경영활동에 영향을 미치는 케퍼빌리티 요인

지식경영 케퍼빌리티 관점에서는 지식경영프로세스에 영향을 미치는 지식경영 케퍼빌리티의 요인과 지식경영프로세스, 그리고 지식경영에 따른 성과를 규명하는데 초점을 맞추고 있다(Beckman, 1999, O'Dell and Grayson,

1999, Gold et al., 2001; Lee and Choi, 2003; 민재형 · 이영찬, 2003, 2004). 우선 지식경영 캐퍼빌리티란 조직 내에서 지식을 끊임없이 창출해낼 수 있는 조직 메카니즘을 의미하는데(Ichijo et al., 1998), 이러한 캐퍼빌리티는 조직이 효율적으로 지식경영활동을 수행하는데 필요한 하부 구조를 의미한다(Sarvary, 1999). 이러한 캐퍼빌리티 요인은 조직에서 지식을 적극적으로 획득하고, 공유하며 창조하는 지식경영활동을 촉진시키는 역할을 수행한다(Stonehouse and Permberton, 1999).

따라서 본 연구에서는 지식경영 캐퍼빌리티 요인으로 지식인프라, 지식프로세스, 지식보호 특성과 같은 지식관리시스템 캐퍼빌리티와 업무능력 및 자기개발, 최고경영층 의지, 지식 평가/보상 특성과 같은 개인 및 조직 캐퍼빌리티로 구분하였다.

## 1. 지식관리시스템 캐퍼빌리티

지식관리시스템이란 기업 내의 조직 구성원들의 다양한 개인적 경험(주로 업무와 관련)을 다른 구성원들도 사용할 수 있는 형태로 변화하여 공유할 수 있도록 지원하고 지식창조를 유발시킬 수 있도록 지식의 장을 제공하는 시스템이라고 할 수 있다.

방대한 자원에 대한 무방비한 노출이 아니라, 선별되고 정화된 지식을 축적하여 종업원들에게 제공함으로써, 무에서 유가 아니라, 유에서 또 다른 유를 창출하여 지식경영활동(지식공유, 지식창조)을 활발히 전개하고 구성원들의 경쟁력을 높이고 기업 및 기관의 경영효과를 높일 수 있는 것이다.

지식관리시스템은 조직의 지식을 좀 더 체계적이고 효과적으로 관리하고, 개인의 잠재적 지식을 조직적 지식으로 이끌어 내어 구성원 각자의 관심과 필요에 맞추어 공유할 수 있는 제공하는 플랫폼이며, 조직 내 지식자원의 가치를 극대화하기 위해 통합적인 지식관리 프로세스를 지원하는 정보기술 시스템이라고 하였다.<sup>18)</sup>

Grant(1996)는 지식관리시스템을 통하여 지식경영 프로세스를 실행시키며 지식을 통합할 수 있는 방법을 제시할 수 있다고 했으며,<sup>19)</sup> Prusak(1997)는 그룹웨어, 전사적 자원관리, 워크플로우, 데이터베이스 등의 정보 기술을 통해 지식경영을 촉진할 수 있다고 보았다.<sup>20)</sup> 그는 정보기술을 이용하지 않고서는 효율적으로 조직 내에서 목표로 하는 수준의 지식저장, 통합, 공유, 활용이 어려울 것이라 주장하였다.

Gold et al.(2001)은 기업이 보유하고 있는 지식, 인적자원, 조직 및 기술 인프라 등 주요 역량은 제품과 서비스의 부가가치를 높여 기업의 경쟁력을 창출할 수 있는 자산으로 인식하여, 기술, 조직구조, 그리고 조직문화로 구성된 지식 인프라 역량과 지식의 획득, 변환, 활용, 그리고 보호라는 프로세스 케퍼빌리티가 효과적인 지식경영을 위한 핵심적인 조직 케퍼빌리티 요인이라고 주장하였다.<sup>21)</sup>

위와 같이 많은 학자들은 지식관리를 위한 시스템의 필요성을 강조하였다. 본 연구에서는 지식관리시스템 케퍼빌리티 요인을 지식인프라와 지식 프로세스, 그리고 지식보호로 나누어 각각의 특성에 대하여 자세히 살펴보고자 한다.

## 1) 지식인프라

인프라스트럭처는 하부구조 또는 기반구조라는 뜻으로, 사회적·경제적 활

---

18) 김영걸, “지식관리시스템(KMS)의 아키텍처 및 구현 전략”,  
<http://mofis.kaist.ac.kr/kms/Documents/YGKIM/KMS-ips.html>

19) Grant, R. M. (1996) "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", *Strategic Management Review*, Vol. 17.

20) Prusak, L. (1997), *Introduction to Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann

21) Gold, A. H., Arvind Malhotra, and Albert H. Segars, (summer 2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp.115-129.

등을 유지하기 위한 기반을 가리키는 용어이다. 점점 발달하는 정보화 사회에서 컴퓨터와 통신망이 결합해 생긴 새로운 형태의 인프라스트럭처라고 할 수 있다.

기업에서는 산업화가 고도로 발달 할수록 지식사회에 대한 관심이 증가하게 되고, 이에 따라 지식인프라 특성인 정보기술의 발달을 촉진시키게 되었으며, 다양한 형태의 조직구조의 기반조성에 힘을 기울이게 되었다.

Nonaka & Takeuchi(1995)에 따르면 지식창조의 구조적 기반이 되는 조직 설계의 핵심목표를 원통형 과정을 통해 새로운 지식을 지속적으로 습득하고 개발하여, 이를 축적할 수 있는 전략적 능력을 확보하는 것으로 보고 있다. Bawden(1986)은 지식생성에 있어 정보기술의 역할과 정보환경의 중요성을 설명하면서 정보기술이 지식경영의 필수요소임을 주장하였다.

황운순(2000)은 지식경영 특히 지식관리시스템의 성패를 좌우하는 핵심요인인 정보기술이 지식창출 및 지식공유 과정을 질적·양적으로 촉진하는 견인차 역할을 수행한다고 하였다. 특히 정보기술은 지식경영의 도구로서 많은 연구에 활용되고 있으며, 정보기술의 역할과 정보환경은 지식의 공유와 구성원간의 신뢰성 및 협력성을 높이는데 중요한 역할을 한다. 또한 정보기술은 지식경영을 위한 필수요소는 아닐지라도 이를 효과적으로 도와주는 요인이 되며,<sup>22)</sup> 조직내의 지식저장, 분배, 접근을 위해서 다양한 정보기술이 필수적인 요인이 된다.<sup>23)</sup>

Krogh(1998)도 기업의 환경이 조직구성원들의 지식창조에 무엇보다 중요하다고 주장하였다<sup>24)</sup>. 이것은 새로운 지식의 창출은 조직구성원들의 창의성과 끊임없는 아이디어에서 도출되지만, 이러한 여건을 제공하는 기업 환경

---

22) Jang, J. & Lee, H. (1998). "Knowledge Architecture for Knowledge Creating Organizational Memory". 1st Knowledge Management Symposium

23) Radding, A. (1998), "Knowledge Management: Succeeding in the Information-Based Global Economy", South Carolina Computer Technology Research Corp, pp.236-237..

24) Krogh, G. (1998) "Care in the Knowledge Createion", California Management Review, Vol. 40, No 3, Spring, pp.133-153

과 전략이 더욱 중요하다고 할 수 있다.

Gold et al(2001)은 지식인프라 케퍼빌리티를 정보기술, 조직구조, 조직문화요인으로 정의하고, 지식프로세스 케퍼빌리티를 지식의 획득, 변환, 적용, 보호의 네 가지 요소가 조직의 효과성에 미치는 영향을 주요 요인으로 규명하였다.<sup>25)</sup>

위 선행연구를 종합하여 볼 때, 조직에서의 지식경영활동을 효과적으로 수행하고 지식경영 효율성을 높이고자 하는 지식인프라 요인으로 정보기술의 중요성과 지식경영 실천을 위한 조직체제 준비를 첫 번째 케퍼빌리티 요인으로 정의하고자 한다.

## 2) 지식 프로세스

지식관리 프로세스란 새로운 지식을 창출하고, 파악하고, 수집하여 이를 조직적으로 체계화한 후 구성원이 공유할 수 있도록 전개하는 일련의 절차이며, 기업에서는 이러한 체계화된 지식을 채택하고 이를 적용하는 일련의 과정이다.<sup>26)</sup>

Nonaka & Konno(1998)는 지식창조의 물리적, 심리적인 공간으로서 프로세스의 중요성을 강조하고, 지식경영활동인 지식공유와 창조, 그리고 지식경영성과에 높은 상관관계가 있음을 주장하였다.<sup>27)</sup> Szulanski(1996)는 조직 내 베스트 프랙티스(best Practice)의 실현을 위하여 프로세스의 중요성을 강조하고,<sup>28)</sup> Davenport et al.(1998)은 조직 내 지식을 어떻게 관리하고 이

25) Gold, A. H., Arvind Malhotra, and Albert H. Segars, (summer 2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp.115-129.

26) APQC and Arther Anderson, (1995), *Knowledge Management Model*, Knowledge Management at APQC

27) Nonaka, I. & Konno, N. (1998), "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol. 40, No 3. pp.40-54.

28) Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best



를 고객에게까지 확대, 활용하는 측면에서 프로세스를 설명하였으며,<sup>29)</sup> 이러한 지식 프로세스를 활성화하기 위해서는 지식의 창출·사용·공유에 대한 조직 구성원의 긍정적 사고와 지식의 전달, 그리고 의사소통을 위한 다양한 기법 지원 등 지식공유를 위한 조직적, 기술적 하부구조를 구축하는 것이 무엇보다 중요하다고 강조하였다.

Gold et al.(2001)는 조직의 효율성의 중심 측면에 지식습득, 변환, 적용, 그리고 지식보호 과정의 지식프로세스 케퍼빌리티 요소임을 강조하고 인프라 능력이 부차적인 요소로서 지식의 결합과 틀을 위한 조직의 역량 강화에 영향을 미치는 연구를 지식관리시스템을 사용하는 회사에 들어가서 3개월에 걸쳐 분석하여 연구한 결과 지식프로세스 요인 4가지는 모두 지식경영효과에 유의한 영향을 미치고 있음을 주장하였다.

여기서 지식 프로세스는 지식의 습득과 변환되는 과정으로 정의하였으며, 이러한 일련의 지식 프로세스가 잘 갖추어질 때 지식경영활동인 지식공유와 지식창조가 활발히 진행될 것이다.



### 3) 지식 보호

오늘날의 세계경제 체제에서 지식재산의 적절한 보호는 세계 공동의 과제이고, 지식재산의 중요성은 날로 더하여 지식기반 사회에서는 국가경쟁력의 핵심요소로 자리하고 있다 해도 과언이 아니다. 특히 지식보호는 소유자 개인의 권리 보호인 동시에 기업의 권리보호이다. 타인의 지식을 도용한 행위는 소유자의 권익을 침해할 뿐 아니라, 산업발전에 커다란 장애물이 될 수 있다.

---

Practice Within the Firm”, Strategic Management Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp.27-43.

29) Davenport et al. (1998), “Successful Knowledge Management Projects”, *Sloan Management Review*, Vol. 39, pp.43-57.

이에, 지식재산권에 대한 활발한 보호활동을 전개하고, 지식재산권의 철저한 보호가 국가경제발전 및 국가간 협력 강화의 근간이 된다는 인식하에 기업에서는 개인 지식재산의 보호를 위한 강력한 시스템적 조치를 취해야 할 것으로 판단된다.

Gold et al.(2001)는 경쟁 우위를 지키기 위해서는 기업에서 지식을 보호하는 것이 매우 중요하다. 따라서, 조직 내에서 지식의 불법적 사용 혹은 오용, 도난으로부터 보호할 수 있도록 시스템이 설계되어야 한다고 하였다. 많은 회사들은 각각의 지식을 특허, 트레이드마크, 저작권 등을 통해 보호 정부로부터 보호 받고 있다. 하지만 모든 지식들은 재산법과 재산권에 규정되지 않고 있다. 왜냐하면 지식을 보호하는 것은 원래 어려우며, 인센티브 제휴나 직원 행동 규칙 또는 업무 설계 등 지식자산을 보호하기 위한 절차가 있다. 게다가 조직은 완성된 지식에 대한 추적금지 혹은 타인의 사용을 금지할 수 있는 기술을 보유하고 있어야 한다. 지식을 보호하는 것은 조직에 있어 매우 중요한 과정이라는 것이다. 경쟁적 우위를 지키기 위한 원천으로서 지식은 독특하고 특별해야 한다. 지식보안 지향적인 지식 관리 없이는 이러한 중요한 것들을 잃어버릴 수 있다.

조직에서의 효과적인 조직의 케퍼빌리티 요인으로 지식보호 차원을 추가적인 관점으로 보면서, 구성원은 지식보호 시스템이 안전하다고 생각될 때 지식공유와 지식창조가 촉진될 것이다.

## 2. 개인 및 조직 케퍼빌리티

### 1) 업무능력 및 자기개발

조직 구성원들이 과업을 수행하는데 필요한 지식과 업무능력과 자기개발, 대인관계가 지식경영 영향요인임을 주장하였으며(21세기 지식경영연구소,

우성진, 1999; 황운순, 2000; 김정훈, 2003), 이들 요인과 조직차원의 기술, 혁신성, 조직의 가치체계, 조직문화, 그리고 경영철학 등이 포함하여 인적자본을 구성할 수 있다.

Stewart(1997)는 종사원의 태도·매너, 종사원 갖고 있는 지식, 보유기술, 혁신성, 종사원 재능, 종사원 학습정도를 지식경영에서의 인적자산부분의 핵심요인으로 구성하여 지식경영의 성공 가능성을 높이고 있는데,<sup>30)</sup> 이는 조직에서 구성원 개개인이 보유하는 업무능력과 학습능력에 따른 자기계발이 인적자산으로써 지식경영활동인 지식공유와 지식창조에 영향요인이 될 수 있음을 강조하고 있다.

여기서 살펴 본 자료를 종합하면, 본 연구에서는 지식경영의 성공을 위해 조직 구성원들이 개별적으로 보유한 전문지식과 역량을 충분히 활용해야 한다. 따라서 조직에서의 지식경영활동인 지식공유와 창조에 영향을 미치는 요인으로 개인 특성 부분인 업무능력과 자기계발 요인을 케퍼빌리티 요인으로 정의하였다.



## 2) 최고경영층 의지

기업의 최고경영자란 대내외적으로 막중한 경영상의 책임을 지고 기업을 이끌어 가는 사람을 말하며, 이러한 최고경영자가 갖고 있는 회사 목표와 비전제시에서 지식경영에 대한 의지와 지원은 지식경영을 성공적으로 추진하기 위한 환경조성이라고 할 수 있다.

Beckman(1997)은 수많은 지식경영 관련 프로젝트들의 관찰을 통해 지식경영에 대한 경영진의 지원과 리더십이 성공적인 지식경영의 필수조건임을 밝히고 있으며,<sup>31)</sup> O'Dell & Grayson(1998)은 Chevron 사의 사례를 통하여

30) Stewart, T. A. (1997), "Human Capital", Intellectual Capital, Doubleday/Currency, pp.79-106.

31) Beckman, T. (1997), "A Methodology of Knowledge Management", *International Association of Science and Technology for Development's(IASTD) International Conference on AI and Soft Computing*

지식공유 환경을 조성하려는 중간관리자의 리더십을 강조하고 실행방안으로 조직 내에서 기능적, 시간적 구조적 경계를 넘어 지식공유가 이루어지기 위해서는 경영층의 중요성을 지속적으로 직원들에게 알려야 한다고 주장하였다.<sup>32)</sup>

또한 Davenport & Prusak(1998)은 지식경영프로젝트의 성공요인중의 하나로 최고 경영자의 지원이 필요함을 강조하고 하였고,<sup>33)</sup> 조직의 문화에 가장 결정적인 영향력을 행사할 수 있는 주체는 최고경영진이고, 지속적 관심과 적극적인 지원정책 등 비기술적 요인이 중요한 성공요인이라고 주장(Gold et al., 2001)하였으며, 최고경영자의 높은 관심과 경영비전을 제시하여 지식관리시스템 구축과 활용에 많은 예산 배정시 지식경영 성공기회가 많아지며,<sup>34)</sup> 최고경영진의 컴퓨터에 대한 지식과 컴퓨터사용의 직접참여가 이루어질 때 정보시스템의 성공하는 경향이 있다고 주장하였다.<sup>35)</sup> 창조적인 일자리 제공과 분위기 조성은 경영진의 목표를 명확히 하고 구성원들 간의 개방적 의사소통과 팀워크에 대한 최고경영자의 지원이 있을 때 가능하다고 말하였다.<sup>36)</sup>



조직에서 최고 경영층은 조직의 전략과 비전에 부합하는 지식경영 전략을 마련하고, 이를 추진하는데 강력한 리더십을 발휘하고 지원을 아끼지 않아야 한다. 또한 경영층은 환경적 상황과 조직 능력에 대해 공통적으로 공유되는 조직적 관점을 조성하고 이러한 역할은 구성원들의 행동에 강력하게 영향을 미칠 것이며, 조직 내에서 기능적, 시간적 구조적 경계를 넘어

32) O'Dell, C., Grayson, J. (1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, Vol. 40, pp.154-174.

33) Davenport, T., and Prusak, L. (1998), "Knowledge Roles and Skills", *Working Knowledge : How Organization manage What They Know*, Harvard School Press, pp.107-122.

34) 김상수 · 김용우(2000) "지식경영의 성공요인에 관한 탐색적 연구", *Hanyang business Review*, 제 12권, pp.66-69

35) DeLone, W. H. & McLean, E. R. (1992), "Information System Success: The Quest for the Dependent Variable", *Information System Research*, Vol. 3, pp.60-89.

36) Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39(5), pp.1154-1184.

지식공유와 지식창조가 이루어지기 위해서는 최고경영층에서 지식경영의 중요성을 지속적으로 구성원들에게 알려야 한다.

이와 같이 최고경영층의 의지는 지식경영을 수행하는데 관리적 차원으로 서 지식경영 비전과 목표수립이 명확하고 강력한 리더십을 발휘할 때, 지식 경영활동은 활발히 전개될 것이다.

### 3) 지식 평가/보상

지식활동에 따른 평가와 보상은 조직이 지식경영에 가치를 두고 있으며 이에 참여함으로써 얻을 수 있는 가시적인 성과를 조직원에게 보여줄 수 있는 가장 빠르고 쉬운 수단이다.

Marshall et al.(1996)은 지식에 기초한 질적 평가와 보상이 이루어질 때 조직원들이 자신의 지식이 노출되는 위험을 감수하고 지식활동에 동참하게 된다고 하였다.<sup>37)</sup> 이는 조직 내에서 지식을 찾고 이를 공유하고 다시 재창조하는 구성원들에게 거대한 보상을 수여해야 하고 한편, 실패한 사람들에게도 안전망을 제공하여야 한다고 주장하였다<sup>38)</sup>.

김효근 등(1999)은 지식경영과 관련한 평가 및 보상의 형태 및 지식기여도와와의 관련성에 관한 연구를 했는데 직접 동인을 발견하지 못하기도 하였으나<sup>39)</sup>, 박병호(2000)는 56개 기업의 설문을 바탕으로 한 지식공유 영향요인에 관한 연구에서 평가수준 및 보상 수준이 지식의 공유 활동과 유의적인 정의 상관관계가 있음을 연구하였다<sup>40)</sup>.

37) Marshall, C. L. Prusak, and D. Shpilberg. (1996), "Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management", *California Management Review*, Vol. 38, No. 3 Spring, pp.77-101.

38) Levinthal, D. & March. J. (1993), "The Myopia of Learning", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.95-122.

39) 김효근·권희영(1999), "조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구", 제2차 지식경영학술 심포지움논문집, pp.207-236

40) 박병호(2000), 지식공유 영향요인에 관한 연구, 석사학위논문, 한국과학기술원

위와 같이 공정한 평가와 보상 제도를 마련하여 조직원들이 지식경영에 들이는 시간과 노력에 대해 유·무형의 보상을 함으로써 조직원들의 보다 적극적인 참여 동기를 유발하고 지식경영을 성공적으로 수행할 수 있을 것이라 판단되어 지식경영 활동의 모체인 지식공유와 지식창조의 케퍼빌리티 요인에 지식경영 평가/보상을 중요변수로 선정하였다.

이상의 논의를 요약하면, 지식경영에서의 주된 활동 요인은 지식공유와 지식창조이고, 이러한 지식경영활동은 지식관리시스템 케퍼빌리티에서 살펴본 지식인프라 요인인 정보기술과 조직기반이 어느 정도 갖추어져 있을 때, 지식 프로세스 요인으로 살펴본 지식획득과 전이, 그리고 개인이 공유하고 창출된 지식을 조직차원에서 지적자산 보호가 이루어 질 때 지식경영활동인 지식공유와 지식창조를 원활히 수행할 수 있다.

또한 개인차원에서는 최첨단의 정보시스템이 도입되어 운영하더라도 구성원 개개인이 보유하는 업무능력과 자기계발 정도에 따라 지식경영활동은 달라진다고 볼 수 있다. 조직적 차원에서 최고경영층의 의지는 경영전략차원에서 비용부담과 구성원의 업무혁신을 얼마나 독려하는가에 따라 지식경영 도입의 성패가 좌우된다. 그리고 도입된 지식경영제도에 따라 구성원들은 지식의 평가가 공정하고 이에 따른 보상이 인센티브나 승진 등으로 이어질 때 지식경영에 대한 가치 공감대가 형성되어 더욱 더 지식경영활동인 지식공유와 이를 바탕으로 한 지식창조가 촉진될 수 있을 것이다.

## 제 4 절 지식경영효과

지식경영에 있어서 경영성과의 측정은 많은 연구가 진행 되고 있으며, 지

식경영 성과를 나타내는 지표는 다음 네가지로 나눌 수 있다(권정미, 2004).

첫째, 가장 전통적인 경영성과 지표인 재무성과로 측정하는 방법이다. Bierly & Chakrabati(1996)는 미국의 제약 산업을 대상으로 지식전략유형과 기업성과 사이의 관련성에 관하여 살펴보았는데<sup>41)</sup>, 경영성과변수를 자기자본순이익률(ROE)과 총자산순이익률(ROA) 같은 전통적인 재무성과로 측정하였다. 그러나 재무성과에 초점을 맞춘 이러한 연구는 지식의 특성을 충분히 반영하지 못하는 한계를 지니고 있다.

둘째, 지적자본, 지식자본 및 지적 자산으로 통용되는 지적 자본적 접근이 있다(Sveiby, 1997; Stewart, 1997; Wiig, 1997 등). 이들은 기업의 지적 자산에 중점을 두고 지식경영성과를 측정하는데, 기업의 지적 자산에 구성원들의 창의성, 지식까지도 포함시키고 있어서 기업의 지적 자본을 측정하기에 적합하다고 할 수 있으나, 지식근로자 개개인의 지식경영 성과를 평가하기에는 다소 미흡하다.

셋째, 재무지표, 인적 자산지표, 구조적 자산지표 및 외적 자산지표를 동시에 감안한 균형성과이다. Knight(1999)에서 제시된 경영성과측정 연구들은 균형성과표를 강조하였다. 균형성과표는 경영자들이 성과측정지표를 선택하는데 있어 고려해야 할 네 가지 요소들을 포함하고 있는데<sup>42)</sup>, 기존의 재무적 관점과 함께 고객, 내부프로세스, 학습 및 성장관점에서 제시된 성과측정표이다. 균형성과표에 의거한 성과측정지표는 기업의 전략적 목표와 경쟁상황을 고려하여 개발된 지표들을 사용하므로 기업의 전략적 비전에 초점을 맞출 수 있다. 그리고 향후 발생하는 성과를 향상시켜 나갈 것인가를 고려함으로써 기업의 현재와 미래를 예측할 수 있는 장점을 가지고 있다. 그러나 이 지표들은 구성원 개인의 지식경영활동과 연계성이 없다는 단점이 있다.

---

41) Bierly, P., & Chakrabati, A. (1996), "Generic Knowledge Strategy in the U.S. Pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.123-135.

42) Knight, D. (1999), "Performance Measures for Increasing Intellectual Capital", *Strategy & Leadership*, Vol. 27, pp.22-25.

넷째, 유형적 지표와 무형적 지표를 사용하여 지식경영 성과를 측정하는 방법이다. Simonin(1997)은 유형적 지표에서 성과는 전략적 관점에서의 이윤율에 대한 기여도, 시장점유율에 대한 기여도 및 ROI나 ROA같은 재무적 성과를 중심으로 측정할 수 있으며, 무형적 지표에서의 성과는 기업간 협력에 대한 학습이나 제휴기업으로부터 학습한 역량과 기능 등의 지식에 기반한 학습정도로 측정하였다.

권정미(2004)는 기업의 지식경영성과 측정요소로 인적자본과 구조적자본을 사용하였다. 지식경영활동 요인인 지식창조와 지식공유 활동을 통하여 지식경영성과를 측정하였는데, 지식창조 활동은 구조적 자본에, 지식공유 활동은 인적 자본의 증대에 미치는 것으로 나타났다. 우성진(1999)은 기업의 경영성과에 영향을 미치는 성과변수로서 재무적 성과와 조직유효성을 사용하였다. 즉 재무적 성과로서는 매출액 성장률과 시장성장률로 측정을 하였으며, 비 재무적 성과변수인 조직유효성은 직무만족, 직원능력, 경쟁우위 등을 평가하였다.<sup>43)</sup> 황운순(2000)은 병원조직은 인적자산과 구조적 자산이 지식경영의 핵심요인이 되며, 이것은 조직의 유효성에도 중요한 영향을 미친다고 하였으며,<sup>44)</sup> 이호길(2003)은 호텔기업에서 지식경영활동의 구성요소인 지식공유는 경쟁우위와 재무적 성과에 영향을 미치고 있으나 지식창조는 경쟁우위에만 영향을 주는 것으로 나타났다.<sup>45)</sup>

또한 민재형·이영찬(2004) 등은 지식경영활동을 사회화, 외부화, 조합화, 내부화로 구성하여 이들 요인이 지식경영성과인 고객성과와 재무성과에 영향을 미치는 관계를 연구하였다. 지식경영활동에서 사회화와 조합화는 고객 성과에 영향을 주고 있으나, 외부화와 내부화는 고객성과에 영향을 미치지 못하고 있다.

---

43) 우성진(2000), 지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위 논문, 창원대학교 대학원

44) 황운순(2000), 지식경영 핵심요인과 조직유효성의 관계, 박사학위 논문, 대구대학교 대학원

45) 이호길(2003), 호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향, 박사학위 논문, 대구대학교 대학원



Arora(2002)는 지식경영의 목적을 크게 조직 지식의 제고, 새로운 지식의 창출 또는 혁신, 그리고 협력 증대에 따른 구성원의 업무능력 향상 등 세 가지로 구분하고, 이를 지원하기 위한 지식경영 실천 활동으로 지식저장고 구축과 전문가 집단 활성화를 제안하고,<sup>46)</sup> 그는 이러한 지식경영 실천 활동이 지식경영의 목적을 충분히 달성할 수 있음에도 불구하고 실제로는 조직의 성과를 실현하는데 크게 기여하지 못하고 있다는 점에 관심을 두었다. 이때 조직의 전략에 따른 구체적인 목표설정과 피드백을 중요시하는 BSC의 개념을 도입하여 조직의 지식경영을 효과적으로 실천하는 것을 주장하였다.<sup>47)</sup>

한편, Gold et al.(2001)은 지식경영성과 요인을 지식경영의 효과로 지식 관리 케퍼빌리티의 존재에 근간을 두는 중심 사상으로 조직의 효율성 측면을 강조하였는데, 이러한 요소들은 새로운 변화에 따른 혁신을 위한 향상된 기업 및 개인의 능력과 신제품 개발에 따른 신속한 상업화라고 주장하였다.

본 연구에서는 지식경영활동을 활발히 전개하여 지식경영의 성과를 높이고자 하였다. 이에 따른 지식경영성과로는 많은 연구방법들이 제시되었으나, 이를 함축할 수 있는 Gold et al.(2001)이 연구한 지식경영효과에 초점을 두었다. 여기서 제시된 지식경영효과는 신제품개발 및 아이디어 창출, 직무개선, 서비스의 질적향상, 시장 경쟁우위 확보 등으로서 조직의 효율성 부분에 초점을 두어 측정하고자 한다.

46) Arora, R. (2002), "Implementing Knowledge Management - A Balanced Scorecard Approach," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6(2), pp.240-249.

47) BSC(Balanced Scorecard) : 성과관리 경영기법이며, 기업의 규모와 조직의 복잡성이 날로 심각해짐에 따라 조직간, 전략 목표간의 균형 잡힌(Balanced) 성과관리(Scorecard)의 필요성에 따라 나타난 시스템으로 재무적 지표뿐만 아니라 비재무적 지표인 고객관련 요소, 내부 프로세스 요소, 학습과 성장관점의 요소 간의 인과관계 파악을 통해 핵심관리지표를 찾아 IT와 접목하여 전산시스템으로 구현함으로써 경영요소 운영의 효율화를 기하는 선진경영기법

## 제 3 장 연구모형 설계 및 분석방법

### 제 1 절 연구모형 설계와 가설설정

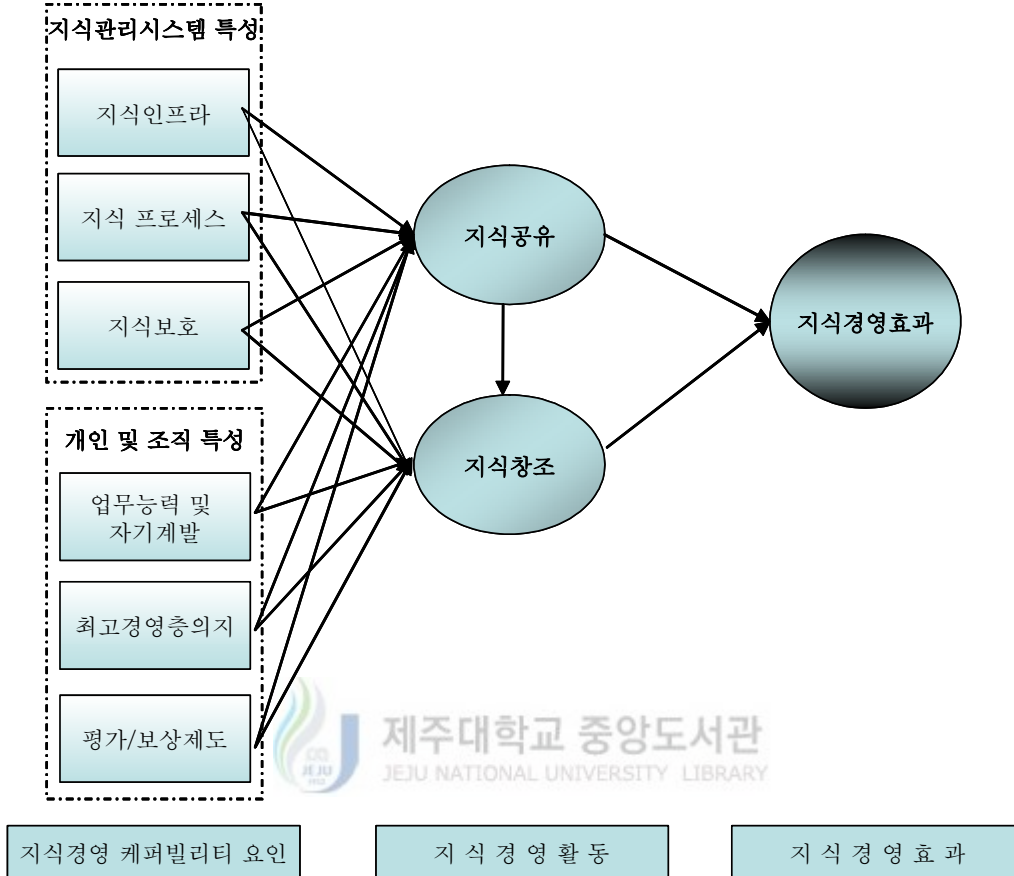
#### 1. 연구모형의 설계

지금까지 논의에 기초하여 구축한 본 연구의 모형은 지식경영의 성공모형을 제시한 바 있는 Gold et al.(2001)의 연구와 권정미(2004) 연구, 그리고 민재형·이영찬(2004)의 연구를 기반으로 [그림 5]과 같은 연구모형을 구축하였다.

지식케퍼빌리티 요인, 지식변환 차원인 지식경영활동, 기업의 성과물인 제품 차원으로 보는 지식경영효과라는 세가지 개념으로 구성하였다.

지식경영 케퍼빌리티 기본요소를 지식관리시스템 케퍼빌리티(지식인프라, 지식 프로세스, 지식보호)와 개인 및 조직 케퍼빌리티(업무능력 및 자기개발, 최고경영층 의지, 지식평가/보상)로 나누었으며, 지식경영활동은 지식경영에서 가장 핵심이 되고 있는 지식공유와 지식창조로 한정하였다. 그리고 지식창조와 지식공유의 결과 변수로 지식경영효과를 측정하고자 하였다.

[그림 6] 본 연구의 모형



## 2. 연구가설의 설정

본 연구에서는 연구모형을 구성하는 요소들간의 영향관계를 실증분석하기 위하여 다음과 같은 15개의 가설을 설정하였다.

### 1) 지식인프라와 지식경영활동과의 관계

지식인프라에서 정보기술은 새로운 지식의 창출을 위한 사회적자본을 유통화 시키는데 필요로 하는 구조적 차원에서 가장 중요한 요소 중 하나다 (Leonard-Barton, 1995).

지식을 관리하는 방법에는 여러 가지가 있을 수 있는데, 정보기술이 발전 하면서 조직에서는 지식공유와 지식을 활용하는 지식관리시스템을 개발하는 수준까지 이르렀으며, 김영걸(1998)은 효과적인 지식관리를 위한 전략적 도구로써 지식관리시스템이 갖추어야할 요소를 제시하였고, 지식관리시스템이란 자신의 지식을 바탕으로 지속적인 업무지식의 창출, 효과적인 지식관리 시스템의 운용, 전사적인 지식경영의 비전과 전략수립 등 통합적인 정보기술시스템이라고 주장하였다.<sup>48)</sup>

지식경영활동은 지식관리시스템 중시 접근법에서 주로 강조되어 왔는데 정보기술을 활용하여, 조직 내·외부에 산재되어 있는 지식을 효율적으로 획득하고 공유하고 창출하여 기업의 성과를 극대화하는 것에 초점을 두고 있다. 지식경영활동인 지식공유와 지식창조가 활발히 이루어지기 위해서는 정보기술이 필요하며, 지식관리시스템 기본 활동 요소로서 정보기술과 조직 문화 특성이 지식경영 효과를 극대화 하는 필수요소임을 선행연구(Bawden, 1986; Schrage, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995; Radding, 1998; Jang & Lee, 1998; Gold et al, 2001)에서 강조한 바 있다.

정보기술과 조직구조 관점에서 기업의 조직구성원들이 지식제안을 직접적으로 창출, 가공하여 지식창조 내용을 등록하게 되며, 이때 데이터베이스 구축, 공유, 활용영역은 지식경영의 정보기술과 연계성을 가지고 있다. 지식의 효과적인 저장과 활용을 통한 지식공유와 지식창조를 원활히 하기 위해서는 지식을 쉽고 빠르게 찾을 수 있도록 하는 시스템 구축이 필요하다 (Gold et al., 2001).

---

48) 김영걸, “지식관리시스템(KMS)의 아키텍처 및 구현 전략”,  
<http://mofis.kaist.ac.kr/kms/Documents/YGKIM/KMS-ips.html>,  
1998. 9

지식인프라 특성은 조직의 정보시스템의 구축과 차별화된 서비스 달성을 위한 분위기 조성 그리고 조직체계 등은 지식경영활동인 지식공유와 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 추론할 수 있다.

가설 1 : 지식인프라 특성은 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 지식인프라 특성은 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 2) 지식프로세스와 지식경영활동과의 관계

조직 구성원의 새로운 지식을 끌어내고 개개인들의 특화된 지식을 통합하고 인식하는데 있어서 고난도의 경험과 일치된 노력을 필요로 한다. 프로세스(process)란 투입, 변환, 산출 과정에 관련된 활동의 집합체이다. 즉 프로세스는 투입에서 산출에 이르기까지 부가가치를 창출하는 과정으로 이해할 수 있다. 지식관리시스템 구축에서는 업무 프로세스와 지식창출 및 지식공유 과정이 별도의 독립된 프로세스가 아니라 하나의 통합된 프로세스로 추진될 수 있도록 설계해야 한다. 조직내부에서 일어나는 핵심적인 비즈니스 프로세스와 고객과 함께 일하고 고객의 정보를 실시간으로 수집·공유·활용할 수 있는 프로세스를 확립하는 것이 지식경영체제를 구축하기 위해서 반드시 해야 할 일이다.

Nonaka & Konno(1998)는 지식창조, 공유마당이론을 발표하고 지식이 창조되는 조직 공간의 중요성과 역할을 강조하였으며, 지식창조 프로세스 활성화에서 암묵적 지식과 명시적 지식간의 상호변환 작용에 의하여 지식은 개인수준에서 조직의 전체 수준으로 확대되어 지식이 창조된다고 강조하였다. 또한 SECI모델은 개인의 지식창조에서 시작하여 집단, 조직의 차원으로 나선형처럼 회전하면서 지식이 공유되고 발전해 나가는 지식창조 프로세스를 말하고, 이를 나선형모델(Spiral Model)로 형상화 하였다.<sup>49)</sup> 왜냐하

49) Nonaka, I. & Konno, N. (1998), "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge

면 지식창조 없이는 지식경영의 목적을 기본적으로 달성할 수 없기 때문이다. 또한 지식기반 사회에서 경쟁력의 원천은 새로운 지식이기 때문이다. 효과적인 지식 활용은 지식공유를 전제로 하고 있고, 지식의 저장도 지식의 창조나 공유를 위해 필요한 활동이기 때문이다.

지식 프로세스 특성을 지식경영의 케퍼빌리티라고 인식(Szulanski, 1996; Davenport et al, 1998; Nonaka & Konno, 1998; Gold, et al, 2001)한 선행 연구를 참조하여, 지식프로세스 케퍼빌리티 요소를 지식활용의 전제조건으로 볼 수 있는 지식의 획득, 획득된 지식의 변환 및 사용하는 과정을 지식 프로세스 특성으로 제시하였다.

본 연구에서는 새로운 지식의 활용과 업무를 통한 지식획득, 기존의 지식을 새로운 지식으로 전환, 그리고 절차적 시스템인 지식프로세스가 지식경영활동인 지식공유와 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 추론할 수 있다.

가설 3 : 지식프로세스 특성은 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 4 : 지식프로세스 특성은 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 3) 지식보호와 지식경영활동과의 관계

조직에서는 구성원들이 지식에 대해 긍정적 태도를 갖도록 격려하고 지식의 공유와 창조를 촉진해야 한다. 여기서 조직 내·외의 구성원들이 지식의 공유를 저해하지 않음은 물론 지식공유로 인한 불이익에 대한 공포를 갖지 않도록 유도하고 이를 위한 제반 시스템은 매우 중요하다.

Gold et al.(2001)에서 보안에 근거한 지식관리는 조직내에서 지식의 불법적사용 흥은 오용, 도난으로부터 보호하는 것은 매우 중요하다고 검정되었

---

Creation”, *California Management Review*, Vol. 40, No 3. pp.40-54.

으며, 이러한 지식보호(보안)는 오늘날 지식재산의 적절한 보호는 세계공동의 과제임을 직시할 때, 기업 및 기관에서 필요한 지식 캐퍼빌리티 요인으로 지식보호 특성을 제시하였다.

본 연구에서는 지식획득에 대하여 타인(사)로부터 보호하는 시스템 기술 보유는 지식경영활동인 지식공유와 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 추론할 수 있다.

**가설 5 : 지식보호(보안)는 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

**가설 6 : 지식보호(보안)는 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

#### 4) 업무능력 및 자기개발과 지식경영활동과의 관계

개인특성을 기업 및 기관의 활동에 있어서 조직구성원들이 지식의 공유 및 지식창조를 통하여 경제적 부가가치 향상을 위한 지속적인 업무능력 향상과 자신의 기량을 최대한 발휘 할 수 있는 자기개발로 정의하고자 한다.

황운순(2000)은 조직구성원들이 맡은 업무를 충분히 파악하고 있으면서 업무를 수행하는 능력을 새로운 아이디어의 창출, 타부서의 업무 및 자신의 업무에 대한 숙지 등 업무수행에 필요한 핵심적인 지식의 정도를 업무능력이라 하였다. 또한 우성진(1999)은 조직 구성원들이 지닌 가치를 증대시키기 위하여 자기 자신에게 투자하거나 업무의 효율성을 높이기 위한 자기노력을 자기개발이라고 하였으며, 이러한 구성요소는 지식경영의 효과에 유의한 영향을 미치고 있음을 주장하였다.

조직에서의 지식경영의 기초단계인 지식 캐퍼빌리티 요인에는 다양한 변수가 제시되었으나, 지식경영과 관련하여 개인적 특성이 중요함을 강조한 선행연구(Edvinsson, 1994; Brooking, 1996; Wiig, 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997)에서 살펴보았던 조직구성원의 역할 중요성에서 개인 특성요인으로 업무능력과 자기개발을 선정하였다(우성진, 1999 ; 황운순, 2000; 김

정훈, 2003).

본 연구에서는 조직 구성원들의 업무능력은 곧 기업 경쟁우위의 핵심원천이 된다고 볼 수 있고, 또한 이들의 자기계발은 업무에 대한 흥미와 관심을 증대시키고 조직에서의 업무수행에 있어서 업무효율성은 높일 수 있으며 지식경영활동인 지식공유와 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 추론할 수 있다.

**가설 7 : 업무능력과 자기계발은 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

**가설 8 : 업무능력과 자기계발은 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

#### 5) 최고경영층의 의지와 지식경영활동과의 관계

조직과 문화에 가장 결정적인 영향을 행사할 수 있는 주체는 최고경영층이다. 따라서 최고경영층의 지속적인 관심과 적극적인 지원책들은 비기술적 측면의 중요한 성공요인이 된다고 할 수 있다(Gold et al., 2001). 새로운 것을 도입하는 조직의 입장에서는 지식경영이 일종의 계획적 조직변화라 할 수 있고, 이를 성공적으로 추진하기 위해서는 변화주체가 필요하다. 지식담당 최고경영자(CKO)는 기업내 지식의 발견, 창조, 전파, 활용 등을 책임지며, 제도적 장치나 인프라를 마련하여 지식을 기업의 주요자산으로 구축하기 위한 전략적인 정책수립을 담당하게 된다.

Davenport & Prusak(1998)은 지식경영 성공요인의 하나로 최고경영자의 지원이 필요함을 강조하고 있다. 즉 지식경영이 성공적으로 수행되기 위해서는 이들의 강한 리더십이 필요하고, 지식경영과 관련한 학습체제와 하부조직구조 정비 등이 중요하다는 것을 조직구성원들에게 강하게 전파하고, 기업의 지식경영 비전을 분명히 해야 한다고 주장했다.



최고경영층은 지식경영의 비전을 설정하고, 이를 조직 내에 전파하는 역할을 수행해야 한다(O'Dell & Graywon, 1998; Davenport & Prusak, 1998; Chait, 1999). 이들의 지식경영에 대한 실천 의지와 지원은 지식공유와 지식창조를 촉진시키고, 구성원들이 지식경영에 대한 가치와 필요성을 공감할 때 지식경영활동은 활발히 진행될 것이다.

본 연구에서는 최고경영층의 지원을 케퍼빌리티 요인으로 제시하였으며, 조직내 지식관리시스템에 대한 최고경영층의 인식 및 태도와 관심 그리고 지원정도는 지식경영활동인 지식공유와 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 추론할 수 있다.

**가설 9 : 최고경영층 의지는 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

**가설 10 : 최고경영층 의지는 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

#### 6) 지식 평가/보상 제도와 지식공유, 지식창조와의 관계



지식활동에 따른 평가와 보상은 조직이 지식경영에 가치를 두고, 이에 참여함으로써 얻을 수 있는 가시적인 성과를 조직 구성원에게 보여줄 수 있는 가장 빠르고 쉬운 수단이다.

Tampoe(1993)은 지식근로자의 성과와 보상간의 관계 연구에서 구성원들의 동기유발에는 금전적 보상보다 비금전적인 동기유발이 충족될 때 지식공유가 더 활발히 이루어지고 있으며, 조직의 목표를 달성하기 위해서는 구성원에게 지식평가 목적을 구성원들의 자기개발 목적으로 접근할 때 효과성이 높아진다고 하였다(Henderson & Lents, 1995).

지식의 평가와 보상에 관한 인센티브에 관한 선행연구 (Tampoe, 1993, 1997; Marshall et al., 1996; O'Dell & Grayson, 1998; Jasperson et al., 2002)에서 주장하였듯이 공정한 평가와 보상 제도를 마련하고 조직원들이 지식경영활동에 투자하는 시간과 노력에 대해 유·무형의 보상을 함으로써

조직원들의 보다 적극적인 참여 동기를 유발할 수 있다.

본 연구에서는 종업원들이 인정하는 평가제도의 여부와 개인에 대한 성과 평가의 적정성은 지식경영활동인 지식공유와 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것라는 가설을 추론할 수 있다.

**가설 11 : 지식평가/보상 제도는 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

**가설 12 : 지식평가/보상 제도는 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

#### 7) 지식공유와 지식창조와의 관계

지식공유와 지식창조는 위의 여섯 가지의 케퍼빌리티 요인을 기초로 하여 가장 활발한 지식경영을 표현하는 단계이다. Gartner(1997)의 연구에 의하면 지식공유단계에서 협력과 이해 및 사용과정에 바탕을 둔 지식활용 단계로 발전하게 되고,<sup>50)</sup> 지식경영활동에서 지식창조 활동은 조직의 부가가치 향상을 위해 새로운 지식을 획득·공유·결합·조달하는 지식변환 메카니즘이다(Nonaka & Takeuchi, 1995; Amabile et al., 1996). 이는 조직 구성원들 간의 새로운 지식을 창조하기 위해서는 지식공유가 전제조건이 됨을 알 수 있다.

본 연구에서는 기업에서 지식경영활동의 핵심요인으로 지식공유와 지식창조를 제시하였다. 이는 조직에서 구성원의 지식 공유를 바탕으로 지식창출이 되고 있음을 보여주고 있으며, 지식경영의 목적인 기업의 경쟁우위 확보와 지식경영효과를 극대화할 수 있기 때문이다. 지식공유의 문화 조성 과 구성원들의 아이디어 및 자료제공 의지 등은 조직 구성원의 새로운 지식창조를 위한 노력과 표출 그리고 집단의 창의적 업무개발에 유의한 영향을

---

50) Gartner (1997), Foundations for Enterprise Knowledge Management, p. 28

미칠 것이라는 가설을 추론할 수 있다.

**가설 13 : 지식공유는 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다.**

#### 8) 지식공유 · 지식창조와 지식경영효과와의 관계

지식경영 성과측정은 지식경영에 대한 관심의 시작과 더불어 많이 연구되어 왔다(Knight, 1999; Simonin, 1997). O'Dell(1996)은 구성원들이 지식경영에 대한 가치 공감 부족이 지식경영을 저해하는 요소라고 지적하면서 지식경영에 대한 구성원들의 지식공유 가치를 강조하였다. 따라서 지식공유가 조직내 지식가치 증대를 가져오고, 이의 효율적 사용을 통해 조직이 생존할 수 있다는 확고한 의식을 조직내 구성원들이 공감하고 확신해야 한다. Nonaka & Takeuchi(1995)에 따르면, 조직의 지식창출은 네가지 지식변환(SECI모델) 프로세스가 상호 작용하면서 이루어지는데, 그들은 기업이 개인 및 조직차원에서 지식을 창조하기에 용이한 환경을 만들어 줄 것을 강조하였다.

Madhavan & Grover(1998)에 따르면 지식의 창출 활동을 통한 시너지 효과로 인하여 신기술의 발명과 신상품이 개발이 가능해지고, 축적된 지식은 지속적인 경쟁우위를 가져온다. Nonaka & Konno(1998)는 지식창조를 위한 플랫폼으로서의 마당(Ba)을 강조하면서, 각각의 열린 마당들이 상호 연결되어 큰 마당을 이룰 때 지식공유와 지식창조가 가속화 될 수 있다고 하였다.

본 연구에서는 기업의 지식경영성파로 신제품 개발, 시장 경쟁우위 확보, 고객성과, 재무성과 탁월 등(Gold et al., 2001; Lee and Choi, 2003; BSC개념)을 포괄하는 개념으로 사용하였다. 지식경영활동인 지식공유와 지식창조는 기업의 경쟁우위의 중요한 동인으로 인식되고, 조직의 경쟁력 기반으로 새로운 신제품 개발과 시장의 경쟁우위 확보, 직무개선 그리고 서비스의

질적 향상으로 제시된 지식경영효과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 가설을 추론할 수 있다.

가설 14 : 지식공유는 지식경영효과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설 15 : 지식창조는 지식경영효과에 유의한 영향을 미칠 것이다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의와 조사방법

### 1. 변수의 조작적 정의

연구모형에 제시된 변수들은 대체로 선행연구에서 선정되었으며, 본 연구에서 다루고자 하는 지식 케퍼빌리티 요인의 주요변수는 다음과 같다,

#### 1) 지식관리시스템 케퍼빌리티

##### ① 지식인프라 특성

정보기술과 조직구조의 지식인프라 특성은 Edvinsson(1996), Nonaka(1996), Sviokla(1996), 김효근과 권희영(1999), Gold et al.(2001)의 연구를 인용하여 수정·보완하여, 5개의 문항으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

##### ② 지식프로세스 특성

지식 프로세스의 중요성을 강조한 선행연구(Szulanski, 1996; Nonaka &

Konno, 1998; Davenport, 1998)를 기초로 수정·보완하여, 6개의 문항으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

### ③ 지식보호(보안) 특성

지식보호(보안)은 지식공유, 지식창조의 기반이 되는 지식획득에 대하여 타인으로부터 보호하는 시스템 및 기술보유라고 정의할 수 있다. 이와같은 지식보호는 Gold et al.(2001)가 개발한 항목을 기초로 수정·보완하여, 4개의 문항으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

## 2) 개인 및 조직 케퍼빌리티

### ① 업무능력 및 자기개발

업무능력이란 조직구성원이 맡은 업무를 충분히 파악하고 있으며 업무수행에 대한 능력의 정도로서 업무인식정도, 업무분석능력, 업무처리능력, 지식창조 능력 정도로서 측정하였다.

자기개발이란 조직구성원이 지닌 가치를 증대시키기 위한 투자와 더불어 업무의 효율성을 높이기 위한 자기관리의 노력에 대한 정도를 의미하는 것으로 지속적인 자기개발 정도와 회사의 비전 인식에 따른 자기발전 정도를 측정하였다.

이러한 개인적 특성을 측정하기 위하여 지식경영연구소(1998)과 김효근(1999), 우성진(1999), 황운순(2000), 이호길(2003)의 연구에서 이용된 방법을 수정·보완하여, 6개의 문항으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

### ② 최고경영층 의지

최고경영층의 의지는 지식관리시스템에 대한 경영층의 인식 및 태도, 관심과 지원 정도를 의미하며, 설문항목은 김영철(2001)과 송세정(2003)의 항목을 참고하여 수정·보완하여, 3개의 문항으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

### ③ 지식 평가/보상 제도

평가 및 보상제도의 활용정도를 종업원들의 인정하는 제도이며 공정하게 시행되고 있는지와 개인에 대한 성과평가가 적정한가의 형태로 정의하고, Tompoe(1993)의 지식평가 보상 제도를 기초로 수정·보완하여, 4개의 문항으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

### 3) 지식공유



지식경영이 성공적으로 구현되기 위해서는 희소가치가 있는 지식이나 노하우를 창출할 수 있는 시간적 여유와 제도적 지원이 자연스럽게 뒷받침되어야 할 것이다. 지식공유는 지식활용 및 조직의 핵심역량을 강화하기 위한 지식활동 과정이다(Grant, 1996; Szulanski, 1996).

본 연구에서 지식공유란 개인과 조직에 내재되어 있는 지식과 정보를 협력과 개방, 신뢰를 통해 자율적으로 지원하고 공유할 수 있는 상태이며 공유문화의 조성정도, 구성원들의 아이디어 및 자원공유 정도, 팀 동료와의 협력정도로 정의하고, Nonaka & Takeguchi(1995), 김효근·권희영(1999), 이호길(2003)의 연구를 기초로 수정·보완하여, 4개의 문항으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

#### 4) 지식창조

지식경영활동에서 지식창조 활동은 조직의 부가가치 향상을 위해 새로운 지식을 획득·공유·결합·조달하는 지식면환 메카니즘이다(Nonaka & Takeuchi, 1995; Amabile et al., 1996). 이는 조직 구성원들 간의 새로운 지식을 창조하기 위한 노력정도, 집단의 창의성, 지식창조를 위한 회사 분위기 조성 즉 신지식 창조위한 팀구성, 혁신적 아이디어의 창조를 위한 회사 내 배려(회의 중, 업무 중)등으로 정의하고, Nonaka & Takeguchi(1995), 김효근·권희영(1999), 이호길(2003)의 연구를 기초로 수정·보완하여, 4개의 문항으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

#### 5) 지식경영효과

지식경영의 효과는 시스템 접근방법의 행동적 유효성이면서 행동지표로 구성원의 지각조사를 통해 측정되는 경쟁우위 확보, 직무개선, 서비스의 질적향상 등으로 선택하였다. Gold et al.(2001)은 지식관리 케퍼빌리티의 존재에 근간을 두는 중심 사상은 조직의 효율성 측면과 연관되어 있다고하여 그러한 요소들을 보면 혁신을 위한 향상된 능력, 성과에 대한 향상된 조정, 그리고 신상품의 신속한 상업화라고 주장하였다.

본 연구는 조직을 개방 체제적인 관점으로 보아 조직 유효성의 개념을 조직의 다양한 목표를 달성하는 능력이나 구성원의 지각된 반응으로 보고, Nonaka & Takeguchi(1995), Gold et al.(2001)의 연구를 기초로 수정·보완하여, 6개의 문항으로 리커트의 5점척도를 사용하여 측정하였다.

## 2. 조사방법과 설문지 구성

본 연구에서 사용된 설문지는 크게 9개 부분으로 나누어 구성하였다.

첫째, 지식인프라, 지식프로세스, 지식보호로 구성된 지식관리시스템은 전체 16개의 문항으로 작성을 하였다. 지식인프라에서 정보기술과 조직구성원 체계등 측정하기 위해 5문항, 지식프로세스에서 새로운 지식 습득과 지식전달 측정을 위해 6개 문항, 지식보호에서 타인으로부터 오용 및 도난 방지 기술 보유 측정을 위해 5개 문항을 사용하였다.

둘째, 개인 및 조직 케퍼빌리티에서 개인 특성으로는 업무개발과 자기개발 측정을 위해 6개문항, 조직특성으로 관리적 변수인 최고경영층의 의지와 지원정도 측정을 위해 4개 문항, 지식 평가/보상 제도의 공정성 및 인지도 측정을 위해 4개 문항 총 14개 문항을 사용하였다.

셋째, 지식경영활동을 측정하기 위해 지식공유의 적극성 등 4개 문항과 지식창조를 위한 회사 분위기와 시스템 정도를 측정하기 위해 4개문항, 총 8개 문항을 사용하였다.

넷째, 지식경영성과 부분을 측정하기 위해 지식경영효과를 사용자의 경쟁우위, 서비스 창출 등 6개 문항을 사용하였다.

다섯째, 표본의 인구통계학적인 변수와 일반적 특성을 파악하기 위하여 성별, 연령, 근무년수, 직급, 근무분야, 전산자격증 소지정도 측정을 위해 7개문항을 사용하였다. 그리고 아직은 지식경영시스템이 도입된 지 오래지 않아, 모든 기업이 일반화된 적용기준이 없으므로 구성원들이 느끼는 특별한 경우의 사항을 들어보기 위해 이를 기술할 수 있도록 서술식 문항을 첨가하여 지식관리시스템에 관련한 조언을 사용하였다.

이상과 같이 본 연구에서 사용된 설문지 구성에서 변수 측정도구는 <표 5, 6, 7>에 요약되어 있으며 구체적인 설문문항들은 <부록>에 첨부되어 있다.



<표 5> 변수의 조작적 정의 및 설문문항

연구변수	조작적 정의	설문문항	문헌연구	
지식 관리 시스템	지식 인프라 (5)	지적자산을 최대로 활용할 수 있는 사내 정보시스템구축 및 조직내에서 차별화된 서비스 달성 분위 조성정도, 조직구성원이 정보수집 등 활동에 필요한 조직체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중복작업 줄일 수 있는 시스템</li> <li>- 부서간 공동작업 가능 시스템</li> <li>- 의사결정 단축 시스템</li> <li>- 목표달성위한 시간, 자원 제공</li> <li>- IT이용율 정도</li> <li>- 정보수집 적극적 체계적 마련</li> </ul>	Edvinsson(1996) Nonaka(1996) Sviokla(1996) Gartner Group (1998) 김효근 & 권희영 (1999) Gold et al.(2001)
	지식 프로세스 (6)	새로운 지식의 활용과 업무를 통한 새로운 지식의 획득 및 기존의 지식을 새로운 지식으로 전환 및 개인전달의 절차적 시스템	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신지식 형성 도움</li> <li>- 벤치마킹 절차 제공</li> <li>- 업무향상 피드백 절차 제공</li> <li>- 조직의 지식을 개인에게 전달</li> <li>- 필요한 지식 선별 절차</li> <li>- 경쟁사 지식 흡수 절차</li> <li>- 과거지식 신지식으로 전환절차</li> </ul>	Szulanski(1996) Davenport (1998) Nonaka & Konno (1998)
	지식보호 (5)	지식획득에 대하여 타인(사)으로부터 보호하는 시스템 및 기술보유	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직내 타인으로부터 지식보호</li> <li>- 보호시스템 작동</li> <li>- 지식보호 중요성 홍보</li> <li>- 특정데이터 접근제한 기술보유</li> <li>- 개인별 지식보호 시스템</li> </ul>	Gold et al.(2001)

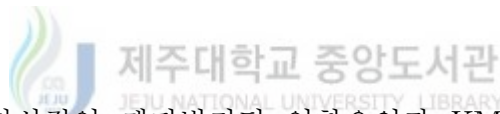
<표 6> 변수의 조작적 정의 및 설문문항(계속)

개인 및 조직	업무능력 및 자기개발 (6)	업무수행에 대한 능력의 정도로서 업무분석능력, 업무처리능력, 지식창조 능력정도와 업무의 효율 성을 높이기 위한 자기 관리의 노력에 대한 정 도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자신의 능력인정</li> <li>- 적시에 업무끝내기</li> <li>- 창의적인 생각</li> <li>- 업무프로세스 개선</li> <li>- 회사목표 인식(공유)</li> <li>- 조직 부가가치 창출</li> </ul>	Stewart(1997) 이호길(2003)
	최고 경영층 의지 (4)	지식관리시스템에 대한 경 영층의 인식 및 태도, 관 심과 지원정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장기적 성과 목표 설정</li> <li>- 활동지원 및 리더십</li> <li>- 종업원 자율적 의사결정 참여</li> <li>- 최고경영자의 평생 학습자세</li> </ul>	Davenport et al. (1998) 김영철(2001) 송세정(2003)
	지식 평가/보상 (4)	종업원들의 인정하는 제도 이며 개인에 대한 성과평 가가 적정한가의 형태로 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식인정 및 평가제도</li> <li>- 지식공유 위한 공정한 보상체계</li> <li>- 사용정도에 따른 개인성과 평가</li> <li>- 보상의 수준 적정성</li> </ul>	Barnard(1983) Tompoie(1993)
지식공유 (4)	공유문화의 조성정도, 구 성원들의 아이디어 및 자 원공유 정도, 팀 동료와의 협력정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 획득 지식 직무수행에 활용</li> <li>- 동료 요청시 적극 수용</li> <li>- 개인 보유지식 자발적 공유</li> <li>- 공유지식 위한 조직내 절차 (규정) 마련</li> </ul>	Nonaka & Takeguchi (1995) 김효근&권희영 (1999)	
지식창조 (4)	조직 구성원들 간의 새로 운 지식을 창조하기 위한 노력정도, 집단의 창의성, 지식창조를 위한 회사 분 위기 조성 정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신지식 창출에 적극적 정도</li> <li>- 창의적 아이디어 제안 정도</li> <li>- 직무관련 신지식 창출 정도</li> <li>- 회의중에도 창의적 안건 제안</li> </ul>	Nonaka & Takeguchi (1995) Gold et al. (2001)	

<표 7> 변수의 조작적 정의 및 설문문항(계속)

<p>지식경영효과 (6)</p>	<p>시스템 접근방법의 행동적 유효성이면서 행동지표로 구성원의 지각조사를 통해 측정되는 경쟁우위 확보, 직무개선, 서비스의 질적 향상으로 측정</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업기회 모색을 위한 능력 향상</li> <li>- 시장개척 기회 제공 능력 향상</li> <li>- 신속한 적응 능력향상</li> <li>- 새로운 정보 반응 향상</li> <li>- 업무 프로세스 능률적 개선</li> <li>- 전체적 질적 서비스의 향상</li> </ul>	<p>Nonaka &amp; Takeguchi(1995) Gold et al.(2001)</p>
<p>일반적 특성 (7)</p>	<p>통계를 위한 일반 문항</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성별, 나이, 근무년수, 근무분야</li> <li>직급, 전산자격증 소지여부,</li> <li>- 지식경영 발전을 위한 조언</li> </ul>	

### 3. 자료의 수집



본 연구에서는 지식경영 케퍼빌리티 영향요인과 KMS를 이용한 지식경영 활동 즉 지식공유와 지식창조를 통한 조직의 지식경영효과의 관계를 실증적으로 밝히는데 그 목적이 있으므로 KMS를 도입하여 사용하는 각 기관과 기업을 대상으로 기업의 규모나 업종에 한계를 두지 않고 자유롭게 KMS 관리자 및 사용자들에게 설문조사를 실시하였다.

설문지는 기존 선행 연구에서 사용된 설문 문항들을 수정·보완하여 작성하였으며, 총 46개 문항과 일반적 통계를 위한 항목 6개와 서술문 1개를 포함한 총 53개 문항을 최종으로 확정하였다.

설문 방법으로는 설문문항을 데이터베이스로 구축하여 웹브라우저를 통해 사용자가 체크할 수 있게 JSP 프로그램을 구현하여 설문응답 즉시 데이터베이스에 저장될 수 있도록 하였으며, 사내 메일이 제한된 몇 개 기관은 한글파일을 체크하여 ZIP파일로 묶어 송부 받았다. 또한 각 기관의 책임자

및 사용자들에게 메일 전송 및 직접 방문하여 관리자를 만나 KMS 사용에 관한 인터뷰하고 도입의 실태 등을 조사 하였다.

자료수집은 KM & EDMS KOREA CONFERENCE 2005 세미나에 참가한 KMS를 사용하는 각 기관 및 기업의 경영정보컨설팅 팀장급들과 인터뷰하고 이들에게 JSP 웹 설문페이지(<http://203.253.211.16:8090/sugang/kmj>) 및 한글파일을 이메일 송부하였다. 이들 관리자들은 그룹웨어(GW) 및 사내 메일을 통하여 직원들에게 조사한 후 본 연구자에게 ZIP파일을 묶어서 송부하는 한편 구축된 데이터베이스로 직접 접속하여 체크 하였으며, 또한 KMS 전문컨설팅(<http://www.interdev.co.kr>)회사 홈페이지에 링크시켜 관련 업체 방문시 설문자료를 열람할 수 있도록 설계하여 많은 지식경영 사용자들에게 자료를 얻을 수 있었다.

설문조사를 위해 구축한 JSP 웹 설문페이지는 다음의 [그림 6]과 같다.



[그림 6] 웹 설문 페이지

지식경영시스템 설문조사(제주대 고명자) - Microsoft Internet Explorer

파일(F) 편집(E) 보기(V) 즐겨찾기(S) 도구(T) 도움말(H)

뒤로 - - 검색 즐겨찾기

연결 주소 http://203.253.211.16:8090/sugang/kmj

조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 사용합수 없으며, 그 내용이 보호되도록 통계법 제13조 및 제 14조에 규정되어 있습니다.

안녕하십니까?  
 저는 제주대학교 경영학과 박사과정에서 MIS(경영정보시스템)을 전공하고 있는 고명자입니다.  
 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신데 대하여 깊은 감사함을 드립니다.

본 설문조사는 "조직적 지식 캐퍼빌리티 요인에 경영효과에 미치는 영향에 관한 연구"라는 주제를 위한 연구조사입니다.

선생님의 성의 있는 답변에 저의 연구에 매우 소중한 자료가 될 것입니다.  
 본 설문지는 익명으로 처리되며 학문적 연구 외에는 절대로 사용하지 않을 것임을 약속드리면서, 선생님의 가정과 하시는  
 사업에 별문미 가혹하시길 진심으로 기원합니다. 감사합니다.

2005년 03월

지도교수 : 고 재 권 교수 (제주대학교 경영학과)      연구자 : 고 명 자 (제주대학교 대학원 경영학과)  
 064-754-3113, jkcho@cheju.ac.kr      064-754-2266, myoung@cheju.ac.kr

제주대학교 중앙도서관  
 INTERNATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

× 1 : 그렇다, 2 : 약간 그렇다, 3 : 어느쪽도 아니다, 4 : 별로 그렇지 않다, 5 : 그렇지 않다.

문 제	1.그렇다(적극)답변 5.아니(별로)
01. 새내에 존재하는 정보자료는 신뢰성, 적시성을 갖고 있다.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
02. 전자문서 등은 의사소통 및 상호협조를 위한 수단으로 사용된다.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
56. 내부적인 업무 프로세스를 능률적으로 개선할 수 있게 되었다.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5
59. 고객이나 시장에 대한 신속한 대응으로 인해 서비스가 골격 향상되고 있다.	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5

q1. 귀하의 성별은?	<input type="radio"/> 남 <input type="radio"/> 여
q2. 귀하의 연령은?	<input type="radio"/> 30세이하 <input type="radio"/> 31~40세이하 <input type="radio"/> 41~50세이하 <input type="radio"/> 51세이상
q3. 귀하의 직장 근무년수는?	<input type="radio"/> 5년이하 <input type="radio"/> 6~10년 이하 <input type="radio"/> 11~20년 이하 <input type="radio"/> 21년 이상
q4. 귀하의 업무분야는?	<input type="radio"/> 교수 <input type="radio"/> 일반관리직 <input type="radio"/> 영업직 <input type="radio"/> 서비스직 <input type="radio"/> 기술직 <input type="radio"/> 기타
q5. 귀하의 직급은?	<input type="radio"/> 사원급 <input type="radio"/> 대리급 <input type="radio"/> 과장급 <input type="radio"/> 차장급 <input type="radio"/> 부장급 <input type="radio"/> 임원급 <input type="radio"/> 기타
q6. 귀하가 소지하고 있는 권 산분야 관련자격증은?	<input type="radio"/> 없음 <input type="radio"/> 1~2개 <input type="radio"/> 3~4개 <input type="radio"/> 5개 이상

귀하의 소속기관명

지식경영시스템에  
 관해  
 하고 싶으신 말씀 또는  
 조언 부탁드립니다.

설문완료

귀중한 시간... 대단히 감사합니다.

몇차례 서울을 오가며 많은 기관 또는 기업체 관리자를 인터뷰하여 얻은 결과를 보면, 대다수의 구성원은 관리적 측면에서 강하게 실행되는 경우(공사, IT업계)에는 상당수의 사용자가 지식경영자료를 활용하게 되고, 즉 본인의 업무 노하우(암묵지)나 프로세스 개선방안 등을 지식관리시스템에 등록하거나 조회하는 경우가 많았으며, 최고경영층이 자주 바뀌는 공기업에서는 한번 도입해서 특별한 효과를 거두지 못하고 잠식하는 경우가 있었다.

본 설문조사는 가장 안정적으로 사용하고 있으며 도입된지 3-5년여 정도 되는 공사와 지식관리시스템을 개발하여 납품하는 IT업계의 관리자 및 사용자를 중심으로 조사되었으며, 타 정부기관은 관리자 중심으로 설문조사를 실시하였다.

본 연구에서는 일정기간 내에 회수된 설문 35개 기관에서 관리자 및 사용자가 제출 또는 직접 데이터베이스로 입력된 총 317부를 실증분석에 최종적으로 사용하여 분석하였다.



## 제 4 장 실증분석

### 제 1 절 분석방법 및 표본의 특성

#### 1. 분석방법

본 연구에서는 수집된 자료들은 사회과학 통계 프로그램을 활용하여 분석하였으며, 분석에 앞서 먼저 수집된 자료 중 불성실하거나 신뢰성이 낮은 자료들은 제외시켰다. 변수의 신뢰도와 타당도 검정 및 가설검정을 수행함에 있어 변수의 수, 분석의 성격, 척도의 종류 등 표본의 전반적인 특성을 고려하여 이에 적합한 통계분석 기법을 이용하였다.

첫째, 표본의 일반적인 특성을 알아보기 위하여 빈도분석을 실시하였다.

둘째, 연구가설의 분석을 위하여 사전단계로서 측정변수에 대하여 요인분석을 실시하고 각 요인의 신뢰도는 내적일관성을 나타내는 Cronbach's Alpha 값으로 측정하였다.

셋째, 연구모형의 적합도 판정을 위하여 LISREL 8.2에서 카이제곱값 (Chi-Square), 자유도(d.f), 적합도 지수(goodness of fit index : GFI), 적합도지수를 자유도에 대해 변환시킨 수정적합지수(adjusted GFI : AGFI), 평균평방오차(root mean square residual : RMR), 표준적합지수(NFI)등의 적정기준값을 활용하였다.

넷째, 연구가설을 검정하기 위하여 SPSSWIN, Ver12.0을 이용한 회귀분석과 LISREL 8.2를 이용한 공분산 구조방정식 분석을 실시하여 검정하였다.

## 2. 표본의 특성

본 연구 조사의 표본은 각종 지식관련 서적, 신문 및 저널에서 공개되는 자료 등을 이용한 사전조사를 통해 2005년 1월 현재 지식경영을 실시하는 IT업체와 정부관련 기관을 선정하였다. 분석에 사용된 조사대상 업체를 살펴보면 크게 두개 그룹으로 나누었다. 공공기관 18곳, 기업체 17곳을 포함한 35개 기관을 대상으로 실시되었으며, 조사대상 업체를 정리하면 <표 8>와 같다.

<표 8> 조사대상 업체

구 분	회 사 명
공공기관 (18)	행정자치부, 노동부, 해양수산부, 정보통신부, 제주시, 관세청, 농촌진흥청, 환경공단, 한국전산원, 한국교육학술정보원, 철도인력개발원, KT&G(담배인삼공사), KT, 한국전력공사, 대한주택공사, KOTRA(무역진흥공사), 한국석유품질검사소, 중부발전(주)제주화력발전소
기업체 (17)	삼성전자, 삼성 SDS, 대우정보시스템, 핸디소프트, 와이즈소프트, 날리지큐브, 굿센테크날리지, 언더아이티, 사이버로지스틱, 새롬정보시스템, 가온아이, 와이즈넷, 새빛소프트, 시스게이트, 신천개발, 한화S&C
계	35개 기관

전체 응답자 317명의 특성을 살펴보면 업종별로는 공사 5개 기관에서 조사된 것이 34.7%, 그 다음으로 IT업체 14개 기업에서 24%로 조사되었으며, 성별로는 남자가 78.2%로 여자보다 월등히 많았으며, 연령층으로는 실무중심의 사용자를 측정한 것으로 31-40세가 절반을 넘어선 52.1%를 차지하였



으며, 회사 근무년수는 11년에서 20년 사이에 근무한 35.6%의 사용자가 가장 많았고, 업무분야로는 기술직이 44.2%로 가장 높게 조사되었다. 응답자의 직급별로는 사원급이 23.3%, 대리급이 28.7%로서 실무 사용자가 52%로 전체의 절반을 차지하였으며, 책임자, 임원급은 10% 미만을 차지하고 있다. 전산자격증 소지 여부는 없는 경우가 39.1%이고, 자격증 1개에서 2개를 취득한 구성원이 53.9%로서 전체의 93%가 전산자격증 2개 이하를 소지한 것으로 나타났다.

표본의 특성을 간추려 정리하면 <표9, 10>와 같다.



<표 9> 표본의 특성

항 목	구 분	기업수 (응답자수 /총307명)	비율 (퍼센트%)	비 고
업종	대기업(3)	56	17.6	
	정부기관(7)	21	6.7	
	정부투자기관(3)	44	13.8	
	공사(5)	110	34.7	
	IT업체(14)	76	24.0	
	기타(3)	10	3.2	
	계	317	100.0	
성별	남자	248	78.2	
	여자	69	21.8	
	계	317	100.0	
연령	30세 이하	45	14.2	
	31-40	165	52.1	
	41-50	100	31.5	
	51세 이상	7	2.2	
	계	317	100.0	
근무연수	5년 이하	84	26.5	
	6-10년	85	26.8	
	11-20년	113	35.6	
	21년 이상	35	11.1	
	계	317	100.0	
업무분야	전문직	3	0.9	
	일반(관리)직	97	30.6	
	영업직	39	12.3	
	서비스직	11	3.5	
	기술직	140	44.2	
	기타	27	8.5	
	계	317	100.0	

<표 10> 표본의 특성(계속)

항 목	구 분	기업수 (응답자수 /총307명)	비율 (퍼센트%)	비 고
직급	사원급	74	23.3	
	대리급	91	28.7	
	과장급	64	20.2	
	차장급	46	14.5	
	부장급	23	7.3	
	임원급	6	1.9	
	기타	13	4.1	
	계	611	95.9.0	
전산자격증	없음	124	39.1	
	1-2개	171	53.9	
	3-4개	21	6.6	
	5개 이상	1	0.3	
	계	927	100.0	



## 제 2 절 연구변수의 타당성 및 신뢰성 검정

### 1. 타당성 검정

타당성(validity)이란 측정하고자 하는 것을 얼마나 충실히 측정하였는가를 의미하는 것으로, 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 말한다. 즉 특정한 개념이나 속성을 측정하기 위해 개발된 측정도구가 그 속성을 정확히 반영할 수 있는가의 문제이다. 상이한 개념에 대한 각기 다른 여러 측정수단을 이용하여 측정한 경우 타당성을 평가하기 위해 요인

분석을 실시하였다.

요인분석은 주성분분석(principal component analysis)를 이용하였고, 고유치(eigen value) 1이상을 기준으로 하여 요인을 추출하였다. 또한 항목의 축소와 각각의 요인을 쉽게 설명하기 위해 Kaiser 정규화가 있는 베리맥스 회전방법을 이용하였다.

### 1) 지식관리시스템 케퍼빌리티에 대한 타당성 검증

독립변수는 지식관리시스템 케퍼빌리티로 구성된 지식 인프라, 지식 프로세스, 지식보호의 3개의 변수로 18개 문항으로 구성되었다. 독립변수에 대한 요인분석결과, 지식인프라 요인을 본 INFR 6(업무에서 정보기술 이용율이 높다)와 INFR 7(회사 내·외부의 정보수집에 적극적이고 활발하며 체계적으로 구성)은 제외 되었으며, 지식 프로세스 요인으로 본 PROS 1(새로운 지식형성에 지원받음)은 제외되고, 지식보호 요인으로 본 PROT 4(특정 데이터 원자료 접근 제한 기술 보유)는 원래 의도했던 값으로 묶이지 않아 제외 처리하였다.

이들 3개의 변수는 모두 적재치가 0.5 이상인 것으로 나타났으며, 이는 각 변수들을 구성하고 있는 항목들이 각 변수를 측정하는 적절한 항목임을 나타내고 있다. 또한 요인들이 설명해주는 분산은 전체 66.95%이며, 특히 지식프로세스를 설명해주는 요인1이 설명분산비율(%)이 49.77%로 가장 높게 나타났다.

지식관리시스템 케퍼빌리티 요인분석 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> 지식관리시스템 케퍼빌리티 요인분석 결과

특 성	항 목	요인1	요인2	요인3
지식 관리 시스템	지식프로세스 2	0.790	0.148	0.282
	지식프로세스 7	0.722	0.402	0.154
	지식프로세스 5	0.715	0.331	0.265
	지식프로세스 6	0.711	0.363	0.068
	지식프로세스 3	0.697	0.185	0.390
	지식프로세스 4	0.629	0.381	0.271
	지식보호 2	0.332	0.797	0.110
	지식보호 4	0.163	0.772	0.306
	지식보호 1	0.257	0.769	0.208
	지식보호 5	0.382	0.689	0.269
	지식보호 3	0.415	0.684	0.126
	지식인프라 3	0.252	0.131	0.794
	지식인프라 4	0.302	0.016	0.766
	지식인프라 5	0.293	0.211	0.704
	지식인프라 1	-0.057	0.347	0.677
	지식인프라 2	0.290	0.330	0.589
고유값		7.964	1.579	1.170
설명분산(%)		49.772	9.867	7.313
누적분산(%)		49.772	59.639	66.952

## 2) 개인 및 조직 케퍼빌리티 독립변수에 대한 타당성 검증

개인 및 조직 케퍼빌리티 독립변수로 구성된 업무능력 및 자기계발, 최고 경영층 의지, 지식 평가/보상의 3개의 변수로 14의 문항으로 구성되었다. 독립변수에 대한 요인분석결과 각각의 요인으로 묶였다.

이들 3개의 변수는 모두 적재치가 0.6 이상인 것으로 나타났으며, 이는 각 변수들을 구성하고 있는 항목들이 각 변수를 측정하는 적절한 항목임을 나타내고 있다. 또한 요인들이 설명해주는 분산은 전체 73.73%이며, 특히 업무능력 및 자기계발을 설명해주는 개인특성 요인1이 설명분산비율(%)이 55.23%로 가장 높게 나타났다.

개인 및 조직 케퍼빌리티 요인분석 결과 <표 12>과 같다.



<표 12> 개인 및 조직 케퍼빌리티 요인분석 결과

특 성	항 목	요인1	요인2	요인3
개인 및 조직 케퍼빌리티	업무능력 및 자기계발 4	0.835	0.172	0.198
	업무능력 및 자기계발 3	0.833	0.234	0.151
	업무능력 및 자기계발 2	0.815	0.154	0.206
	업무능력 및 자기계발 1	0.773	0.129	0.263
	업무능력 및 자기계발 5	0.704	0.256	0.343
	업무능력 및 자기계발 6	0.606	0.241	0.428
	지식평가/보상 3	0.222	0.875	0.200
	지식평가/보상 2	0.207	0.858	0.307
	지식평가/보상 4	0.151	0.798	0.246
	지식평가/보상 1	0.272	0.761	0.373
	최고경영층 의지 2	0.294	0.336	0.758
	최고경영층 의지 1	0.304	0.199	0.729
	최고경영층 의지 3	0.268	0.382	0.726
	최고경영층 의지 4	0.288	0.434	0.625
	고유값		7.732	1.776
설명분산(%)		55.230	12.686	5.815
누적분산(%)		55.230	67.916	73.731

### 3) 지식경영활동과 지식경영효과에 대한 타당성 검증

본 연구의 모형에서 제시한 1차 종속변수인 지식경영활동을 지식공유와 지식창조 그리고 최종변수인 지식경영효과의 항목의 구성 타당성을 검증하기 위해 요인분석을 수행한 결과, 3개의 변수를 투입하여 3개의 주요 요인으로 묶였다.

이들 3개의 변수는 모두 적재치가 0.6 이상인 것으로 나타났으며, 이는 각 변수들을 구성하고 있는 항목들이 각 변수를 측정하는 적절한 항목임을 나타내고 있다. 또한 요인들이 설명해주는 분산은 전체 73.68%이며, 특히 지식경영효과를 설명해주는 최종변수인 요인1이 설명분산비율(%)이 61.03%를 차지하였다.

종속변수에 대한 요인분석결과 <표 13>과 같다.





<표 13> 종속변수에 대한 요인분석 결과

항 목	요인1	요인2	요인3
지식경영효과 2	0.777	0.407	0.171
지식경영효과 5	0.737	0.300	0.354
지식경영효과 1	0.734	0.420	0.149
지식경영효과 3	0.698	0.381	0.308
지식경영효과 4	0.675	0.280	0.410
지식경영효과 6	0.658	0.232	0.447
지식창조 3	0.349	0.790	0.301
지식창조 2	0.344	0.780	0.258
지식창조 4	0.332	0.766	0.256
지식창조 1	0.370	0.638	0.311
지식공유 2	0.183	0.222	0.846
지식공유 3	0.269	0.302	0.791
지식공유 4	0.417	0.206	0.626
지식공유 1	0.314	0.468	0.600
고유값	8.544	0.997	0.775
설명분산(%)	61.030	7.120	5.532
누적분산(%)	61.030	68.150	73.682

## 2. 신뢰성 검정

측정 변수들의 내적 일관성(internal consistency reliability)에 대한 신뢰도 분석을 위해 Cronbach's Alpha 계수를 사용하여 신뢰도를 측정하였으며 <표 21>과같은 결과를 얻었다. Cronbach's Alpha는 일반적으로 둘 이상의 개념 예측 변수들의 집합에 대한 신뢰성 측정에 사용되며, 신뢰계수

값의 범위는 0과 1사이이다. 그 값이 1에 가까워질수록 예측변수들 사이에 높은 신뢰성이 있음을 의미하는데, 일반적으로 Cronbach's Alpha값이 0.6 이상이면 신뢰성이 높다고 본다(채서일, 1999).

본 연구에서는 각 변수들의 측정을 위해 이용된 여러 항목들의 신뢰성을 검증하기 위해 요인분석 결과 타당성이 확보된 항목을 중심으로 신뢰성을 검증하였으며, 그 결과는 <표 14>과 같다. 구체적으로 보면, 지식관리시스템 케퍼빌리티에서 지식인프라요인이 0.83으로 가장 낮은 반면, 개인 및 조직 케퍼빌리티에서 지식 평가/보상은 0.92로 매우 높았다. 종합적으로 볼때, 케퍼빌리티 요인 6가지 변수의 신뢰성이 0.83에서 0.92까지 분포하고 있으므로 자료는 충분히 신뢰할 수 있는 것으로 보인다.



<표 14> 신뢰성 분석 결과

측 정 변 수		설문번호	Cronbach's Alpha	설문 항목수	최종 항목수
지식관리 시스템 케어빌리티	지식인프라	INFR 1,2,3,4,5,6	0.830	6	5
	지식프로세스	PROS 1,2,3,4,5,6,7	0.898	7	6
	지식보호	PROT 1,2,3,4,5	0.876	5	4
개인 및 조직 케어빌리티	업무능력 및 자기개발	ABIL 1,2,3,4,5,6	0.910	6	6
	최고경영층의지	TOP 1,2,3,4	0.857	4	3
	지식 평가/보상	EVAL 1,2,3,4	0.920	4	4
지식공유		SHAR 1,2,3,4	0.859	4	4
지식창조		CREA 1,2,3,4	0.896	4	4
지식경영효과		EFFE 1,2,3,4,5,6	0.922	6	6
합 계				46	42

### 제 3 절 자료의 분석

#### 1. 케퍼빌리티 요인간 상관분석

요인분석을 실시한 후 각 요인으로 묶어진 변수들을 대상으로 서로의 방향과 관계가 어느 정도인지 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 피어슨의 상관계수를 사용하여 각 변수간 상관관계를 측정된 결과는 다음의 <표 15>과 같으며, 모든 변수들이 0.01의 유의수준에서 상관관계를 가지고 있는 것으로 나타났다. 가장 높은 상관관계를 보이고 있는 것은 지식창조와 경영효과(Pearson 상관계수 = 0.79), 최고경영층의지와 경영효과(Pearson 상관계수 = 0.75), 지식공유와 경영효과(Pearson 상관계수 = 0.74)이며, 지식프로세스와 개인특성 변수인 업무능력과 자기개발(Pearson 상관계수 = 0.50)은 가장 낮은 상관관계를 보이고 있다.



<표 15> 상관관계 분석

변 수		인프라	프로세스	지식보호	개인특성	최고경영	평가보상	지식공유	지식창조	경영효과
인프라	Pearson 상관계수	1								
	유의확률 (양쪽)	0.000								
프로세스	Pearson 상관계수	0.610	1							
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000							
지식보호	Pearson 상관계수	0.530	0.713	1						
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000	0.000						
개인특성	Pearson 상관계수	0.534	0.502	0.546	1					
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000	0.000	0.000					
최고경영	Pearson 상관계수	0.617	0.667	0.625	0.672	1				
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000				
평가보상	Pearson 상관계수	0.541	0.653	0.627	0.537	0.711	1			
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000			
지식공유	Pearson 상관계수	0.600	0.610	0.645	0.664	0.689	0.714	1		
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
지식창조	Pearson 상관계수	0.567	0.656	0.570	0.612	0.717	0.669	0.712	1	
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
경영효과	Pearson 상관계수	0.608	0.706	0.655	0.645	0.754	0.702	0.740	0.790	1
	유의확률 (양쪽)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

## 2. 케퍼빌리티 요인이 지식경영활동에 미치는 영향

### 1) 케퍼빌리티 요인이 지식공유에 미치는 영향

조직에서의 지식 케퍼빌리티 요인을 두가지 특성으로 구성하였으며, 이러한 요인은 지식경영활동인 지식공유에 어떠한 영향관계가 있는지를 검정하였다.

지식관리시스템 케퍼빌리티 요인을 지식인프라, 지식 프로세스, 지식보호 3개 요인으로 구분하였고, 개인 및 조직 케퍼빌리티 요인(업무능력 및 자기계발, 최고경영층 의지, 지식평가/보상)으로 구분하였으며, 이들 요인이 지식공유에 대한 영향관계를 알아보기 위해, 위 특성 여섯가지 독립변수를 요인으로 하고 종속변수를 지식공유로 하는 회귀분석을 실시하였다.

다음의 <표 16>에서 보는 바와 같이 케퍼빌리티 요인과 지식공유에 대한 분석에서 지식관리시스템 케퍼빌리티와 개인 및 조직 케퍼빌리티 요인은 지식공유 요인에 의한 설명력으로 66.2%가 나타남을 볼 수 있다.

<표 16> 케퍼빌리티 요인과 지식공유의 회귀분석 모형 요약

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
1	0.814	0.662	0.655	0.5108
* 예측값 : (상수), 지식보호, 인프라, 프로세스, 평가/보상, 업무능력, 최고경영				

<표 17> 케퍼빌리티 요인과 지식공유의 회귀모형 검정

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Regression	158.299	6	26.383	101.102	0.000
Residual	80.896	310	0.261		
Total	239.195	316			
* 예측값 : (상수), 지식보호, 인프라, 프로세스, 평가/보상, 업무능력, 최고경영					
* 종속변수 : 지식공유					

<표 18>에서 보는 바와 같이 지식 케퍼빌리티 특성의 요인별로 지식공유에 미치는 영향을 보면 지식관리시스템 케퍼빌리티에서 지식인프라와 지식보호가 통계적으로 99%의 신뢰수준에서 유의하게 나타나고 있으나 지식 프로세스는 유의하지 않는 것으로 나타났으며, 개인 및 조직 케퍼빌리티에서는 개인특성인 업무능력과 자기개발과 지식 평가/보상이 통계적으로 99%의 신뢰수준에서 유의하게 나타나고 있으나 최고경영층의 의지는 유의하지 않는 것으로 나타났다.

<표 18> 케퍼빌리티 요인이 지식공유에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
지식공유	(상수)	0.103	0.103		1.009	0.314
	인프라	0.148	0.049	0.138	3.042	0.003
	프로세스	0.001	0.054	0.001	0.025	0.980
	지식보호	0.148	0.046	0.165	3.236	0.001
	개인특성	0.286	0.050	0.263	5.663	0.000
	최고경영	0.087	0.058	0.087	1.497	0.135
	평가보상	0.283	0.044	0.332	6.492	0.000

## 2) 케퍼빌리티 요인이 지식창조에 미치는 영향

조직에서의 지식 케퍼빌리티 요인을 두가지 특성으로 구성하였으며, 이러한 요인은 지식경영활동인 지식창조에는 어떠한 영향관계가 있는지를 검증하였다.

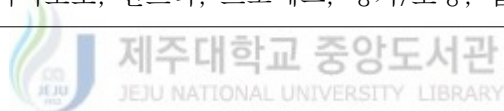
지식관리시스템 케퍼빌리티 요인을 지식인프라, 지식 프로세스, 지식보호 3개 요인으로 구분하였고, 개인 및 조직 케퍼빌리티 요인(업무능력 및 자기계발, 최고경영층 의지, 지식평가/보상)으로 구분하였으며, 이들 요인이 지식창조에 대한 영향관계를 알아보기 위해 독립변수를 위 특성 여섯가지 요인으로 하고 종속변수를 지식창조로 하는 회귀분석을 실시하였다.

다음의 <표 19>에서 보는 바와 같이 케퍼빌리티 요인과 지식창조에 대한 분석에서 지식관리시스템 케퍼빌리티와 개인 및 조직 케퍼빌리티 요인은 지식창조 요인에 의한 설명력으로 61.7%가 나타남을 볼 수 있다.

<표 19> 케퍼빌리티 요인과 지식창조의 회귀분석 모형 요약

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
1	0.785	0.617	0.609	0.5761

\* 예측값 : (상수), 지식보호, 인프라, 프로세스, 평가/보상, 업무능력, 최고경영



<표 20> 케퍼빌리티 요인과 지식창조의 회귀모형 검정

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Regression	165.575	6	27.596	83.150	0.000
Residual	102.883	310	0.332		
Total	268.457	316			

\* 예측값 : (상수), 지식프로세스, 인프라, 지식보호  
\* 종속변수 : 지식창조

<표 21>에서 보는 바와 같이 지식 케퍼빌리티 특성의 요인별로 지식창조에 미치는 영향을 보면 지식관리시스템 케퍼빌리티에서 지식 프로세스만 통계적으로 99%의 신뢰수준에서 유의하게 나타나고 있으며, 지식인프라와 지식보호는 유의하지 않는 것으로 나타났으며, 개인 및 조직 케퍼빌리티에서는 개인특성인 업무능력 및 자기계발과 지식 평가/보상과 최고경영층의



의지 세 요인 모두가 통계적으로 99%의 신뢰수준에서 유의하게 나타나고 있다.

<표 21> 케퍼빌리티 요인이 지식창조에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
지식창조	(상수)	0.175	0.116		1.511	0.132
	인프라	0.073	0.055	0.064	1.323	0.187
	프로세스	<b>0.235</b>	<b>0.061</b>	<b>0.225</b>	<b>3.871</b>	<b>0.000</b>
	지식보호	0.026	0.051	0.028	0.510	0.610
	개인특성	<b>0.213</b>	<b>0.057</b>	<b>0.185</b>	<b>3.736</b>	<b>0.000</b>
	최고경영	<b>0.286</b>	<b>0.066</b>	<b>0.268</b>	<b>4.351</b>	<b>0.000</b>
	평가보상	<b>0.194</b>	<b>0.049</b>	<b>0.215</b>	<b>3.955</b>	<b>0.000</b>



### 3. 지식경영활동이 지식경영효과에 미치는 영향

#### 1) 지식공유와 지식창조

지식경영활동의 모체라고 정의한 바 있는 지식공유와 지식창조간의 영향 관계를 알아보기 위해 독립변수를 지식공유로 하고 종속변수를 지식창조로 하는 회귀분석을 실시하였다.

다음의 <표 22>에서 보는 바와 같이 지식공유와 지식창조에 대한 분석에서 지식창조가 지식공유 요인에 의한 설명력으로 50.7%가 나타나고 있다.

<표 22> 회귀분석 모델 요약

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
1	0.712	0.507	0.505	0.6483
* 예측값 : (상수), 지식공유				

<표 23> 회귀모형 검정

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Regression	136.068	1	136.068	323.751	0.0000
Residual	132.390	315	0.420		
Total	268.457	316			
* 예측값 : (상수), 지식공유					
* 종속변수 : 지식창조					

<표 24>에서 보는 바와 같이 지식공유 요인이 지식창조에 미치는 영향을 보면 통계적으로 99%의 신뢰수준에서 유의하게 나타나고 있다.

<표 24> 지식공유가 지식창조에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
지식창조	(상수)	0.781	0.106		7.357	0.000
	지식공유	<b>0.754</b>	<b>0.042</b>	<b>0.712</b>	<b>17.993</b>	<b>0.000</b>

## 2) 지식공유 · 지식창조와 지식경영효과

위에서 지식공유가 지식창조에 유의한 영향을 미치고 있음을 볼 수 있다. 지식경영활동으로 정의한 바 있는 지식공유와 지식창조인 두가지 특성요인이 지식경영효과와의 영향관계를 알아보기 위해 독립변수를 지식공유와 지식창조로 하고 종속변수를 지식경영효과로 하는 회귀분석을 실시 하였다.

다음의 <표 25>에서 보는 바와 같이 지식공유 · 지식창조와 지식경영효과에 대한 분석에서 지식창조 및 지식공유가 지식경영효과 요인에 의한 설명력으로 68.8%가 나타나고 있다.

<표 25> 회귀분석 모델 요약

Model	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
1	0.830	0.688	0686	0.46110

\* 예측값 : (상수), 지식공유, 지식창조

<표 26> 회귀모형 검정

모형	제곱합	자유도	평균제곱	F	유의확률
Regression	147.268	2	73.634	346.324	0.0000
Residual	66.764	314	0.213		
Total	214.029	316			

\* 예측값 : (상수), 지식공유, 지식창조  
 \* 종속변수 : 경영효과

<표 27>에서 보는 바와 같이 지식경영활동(지식공유·지식창조) 요인이 지식경영효과에 미치는 영향을 보면 두가지 요인 모두 통계적으로 99%의 신뢰수준에서 유의하게 나타나고 있다.

<표 27> 지식경영활동이 지식경영효과에 미치는 영향

종속변수	독립변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
		B	표준오차	베타		
지식경영 효과	(상수)	0.364	0.082		4.454	0.000
	지식창조	<b>0.476</b>	<b>0.040</b>	<b>0.533</b>	<b>11.870</b>	<b>0.000</b>
	지식공유	<b>0.342</b>	<b>0.042</b>	<b>0.361</b>	<b>8.045</b>	<b>0.000</b>

#### 4. 지식경영활동의 직·간접 효과 분석

지식경영 케퍼빌리티 요인으로 제시한 지식관리시스템 케퍼빌리티(지식 인프라, 지식프로세스, 지식보호)와 개인 및 조직 케퍼빌리티(업무능력 및 자기계발, 최고경영층의지, 지식 평가/보상)를 독립변수 6개 케퍼빌리티로 구성하여 지식공유 요인을 거쳐 지식창조에 영향을 주는 효과를 직·간접 효과를 알아보았다.

우선 지식공유 요인을 거쳐 지식창조 요인에 영향을 주는 가설이 유의한 것으로 검증된 변수들간의 영향 관계의 직·간접효과를 밝힌 것이다. 표에서 알 수 있듯이 지식창조부분에 있어 업무능력 및 자기계발과 지식 평가/보상은 직접적인 영향과 간접적인 영향을 미치고 있으며, 지식인프라와 지식보호는 비록 지식창조에는 직접적인 영향을 미치고 있지 않지만 간접적으로는 영향을 주고 있음을 알 수 있다.<표 28>

<표 28> 지식공유와 지식창조 직·간접 효과 분석

독립변수	지식공유	지식창조		
		직접효과	간접효과	전체효과
지식인프라	0.15	-	0.04	0.04
지식프로세스	-	0.24	-	0.24
지식보호	0.15	-	0.04	0.04
업무능력 및 자기계발	0.29	0.13	0.08	0.21
최고경영층 의지	-	0.26	-	0.26
지식 평가/보상	0.28	0.11	0.08	0.19

## 제 4 절 연구모형의 적합도 검정

본 연구의 모형의 적합도를 검정하기 위하여 구조방정식 모델이 제공하는 적합도 지표를 사용하였다.

현재 구조방정식 모형의 적합도를 판정하는 지수는 매우 많으며 약 20여 가지에 이르나 본 연구에서는 주로 이용되는 EQS에서 주요 기준으로 삼는 중요지수들을 뽑아 <표 29>과 같이 정리하였다. 모형의 카이스퀘어 (Chi-Square) 값은 63.74이며 이에 대한 p값이 0.00으로 나타나 모형이 유의한 적합도를 가지고 있다는 통계적 판단이 가능하다. 한편, 적합도 지수 (GFI)는 0.96으로서 통상적인 지표인  $N > 200$ 에서  $GFI > 0.9$ 가 바람직하다는 것을 만족시켰다.

한편, 자유도가 고려된 적합도 지수(AGFI)는 0.68로 나타나 수정 기초부합지수(AGFI)가 0.8보다 크면 근사평균 제곱근오차(RASR)가 0.1보다 작으면 적합한 모형으로 간주(Hayduk, 1987)되는 것이 조금 미치지 못하였으나, 이는 구성된 각 척도가 타당성과 신뢰성 분석을 통해 측정된 값인 7개의 요인값으로 측정모형을 설계하였기 때문이라고 추정된다.<sup>51)</sup>

그리고, 표준적합치(NFI)도 0.97로 나타나 일반적인 기준 0.9를 상회하였으며, 본 모형의 표준잔차(RMR)도 0.039로 나타나 일반적인 기준 0.05보다 작은값으로써 본 모델이 적합한 것으로 받아들이는데 문제가 없을 것으로 보인다.

---

51) Breckler(1990)에 따르면, 모형 적합도 검정을 평가하기 위해서는 하나의 기준에 의존하기 보다는 여러개의 적합기준에 의존하는 것이 바람직하다. 일반적으로 2의 값이 적합지수이나, 이는 관찰된 자료와 추정된 자료의 작은 차이는 물론 특히 표본의 크기에 매우 민감하다.

<표 29> 모델 적합도 평가지수

모델 적합도 평가지수	값
Chi-Square	63.74
P값	0.00
DF	6
GFI	0.96
AGFI	0.68
NFI	0.97
NNFI	0.82
CFI	0.97
St.RMR	0.039

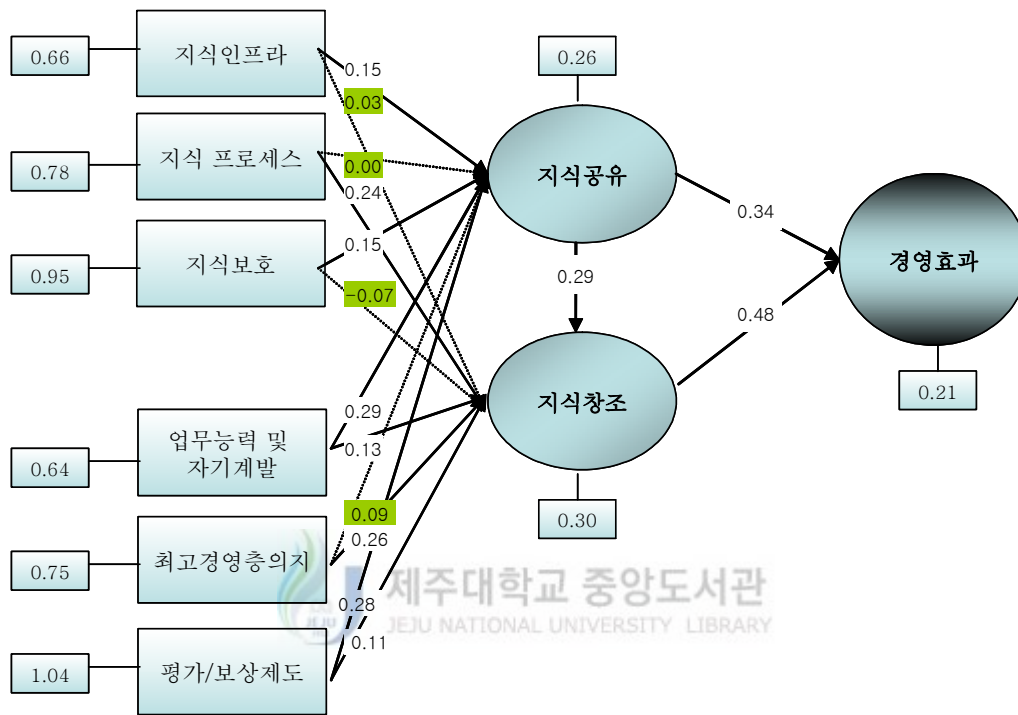
이에 따르면, 연구자가 설정한 잠재 변수는 총 6개이다. 이들 각각이 실제로 잠재 변수를 잘 측정하는 변수들로 구성되어 있는지를 살펴보기 위해서는 모델의 적합도 지수들과 함께 경로계수들의 유의성을 검토할 필요가 있다. 이에 따라, 각각의 요인에서 그려진 선에 나타난 값은 t값을 의미하며, 각각의 관찰변수들이 잠재변수들에 대해서 가지는 경로계수와 측정 모델의 적합도를 제시하였다.

경로계수는 각각의 관찰변수가 잠재변수에 미치는 영향을 의미하며, t값은 경로 계수에 대한 결정 지수의 역할을 한다. t값이 1.96 이상이면 유의수준 .05에서 그리고 t값이 2.58 이상이면 유의수준 .01에서 각각의 경로계수가 유의함을 의미하는 것이다. 한편, t값이 출력되지 않은 경로계수는 확증적 요인 분석 시 비교 단위로 삼기 위해 그 값을 임의로 1로 고정시킨 고정 모수(fixed parameter)를 의미하는 것이다.<sup>52)</sup>

52) 조현철(1999)에 따르면, 구조 방정식 모델(SEM)에서는 모델의 검정시, 각각의 경로계수 가운데 하나를 1로 고정시켜 참조변수(reference variable)로 활용한다. 이렇게 함으로써 각 구성개념에 대해 측정 단위를 부여할 수 있게 된다. LISREL에서는 기본적으로 각

[그림 7]은 연구자가 설정한 측정 모델을 그림으로 표현한 것이다.

[그림 8] 구조방정식 모델의 경로분석



경로추정치 : Chi-Square = 63.74, df = 6, P-value = 0.000, RMSEA = 0.176

잠재변수를 구성하는 관찰변수 중 가장 첫 번째 경로에 대해 1로 고정된다.



## 제 5 절 가설검정

### 1. 지식경영활동에 영향을 미치는 케퍼빌리티 요인에 관한 가설 검정

#### 1) 지식공유에 영향을 미치는 케퍼빌리티 요인에 관한 가설 검정

지식경영활동의 첫번째 특성인 지식공유에 영향을 미친다는 케퍼빌리티 요인 6개 항목을 분석해 본 결과 다음과 같다.

지식공유에 영향을 주는 요소중에는 지식인프라(경로계수 = 0.15,  $t = 3.03$ ), 지식보호(경로계수 = 0.15,  $t = 3.24$ ), 업무능력 및 자기개발(경로계수 = 0.29,  $t = 5.66$ ), 지식 평가/보상(경로계수 = 0.28,  $t = 6.50$ )는 T-value 가 2.00보다 커서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 지식프로세스(경로계수 = 0.00,  $t = 0.03$ )와 최고경영층의 의지(경로계수 = 0.09,  $t = 1.50$ )는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.<표 29>

그러므로, 가설의 채택여부를 보면, 가설 1에서 제시한 ‘지식인프라 특성은 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다’와 가설 5에서 제시한 ‘지식보호(보안)는 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다’와 가설 7에서 제시한 ‘업무능력 및 자기개발은 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다’와 가설 12에서 제시한 ‘지식평가/보상은 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다’는 분석결과 채택되었다.

반면, 가설 3에서 제시한 ‘지식프로세스특성은 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다’와 가설 9에서 제시한 ‘최고경영층 의지는 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다’는 지식공유에 부(-)적인 영향을 미치는 것으로 나타나 기각되었다.

<표 29> 지식공유에 미치는 케퍼빌리티 요인의 관계

구 분		변 수	경로계수	표준오차	t 값(t>2)
지식공유	가설1	지식인프라	0.15	0.05	3.03
	가설3	지식프로세스	0.00	0.05	0.03
	가설5	지식보호	0.15	0.05	3.24
	가설7	업무능력 및 자기계발	0.29	0.05	5.66
	가설9	최고경영층 의지	0.09	0.06	1.50
	가설11	지식 평가/보상	0.28	0.04	6.50

지식경영활동의 지식공유 요인에 영향을 줄 것이라는 케퍼빌리티 요인 6개 항목을 분석해 본 결과 첫째, 지식인프라 요인은 지식공유에 유의한 영향을 미치고 있다. 이것은 선행연구들의 연구결과(Bawden, 1986; Krogh, 1998; 황운순, 2000; Gold et al., 2001)와도 일치되는 것으로서 지식인프라 요인인 기업의 정보기술이 수준이 높을수록, 조직체제가 지식경영체제로 전환이 빠를수록 지식공유는 활발하게 진행된다고 할 수 있다.

둘째, 지식 프로세스 요인은 지식공유에 유의한 영향을 주지 못하고 있다. 이것은 선행연구(Szulanski, 1996; Davenport et al., 1998; Nonaka & Konno, 1998; Gold et al., 2001)에서 살펴본 지식경영효과에서는 유의한 영향을 미치고 있으나, 지식공유에서는 별다른 영향을 주지 않고 있으므로 지식의 획득과 변환절차는 지식공유에 직접적으로 영향을 주지 않고 간접적으로 지식경영효과에 영향을 주고 있음을 볼 수 있다.

셋째, 지식 보호 요인은 지식공유에 유의한 영향을 미치고 있다. 이것은 선행연구(Gold et al., 2001)와도 일치되는 것으로 지식공유에 직접적인 영향을 주고 있다.

넷째, 업무능력과 자기계발 요인은 지식공유에 유의한 영향을 미치고 있다. 이것은 선행연구(우성진, 1999; 황운순, 2000; 김정훈, 2003)와도 일치되는 것으로서 업무능력이 탁월하고 자기계발에 많은 노력을 하는 구성원일

수록 지식공유가 활발히 전개됨을 볼 수 있다.

다섯째, 최고경영층의 의지 요인은 지식공유에 유의한 영향을 주지 못하고 있다. 이것은 선행연구(Beckman, 1997; O'Dell & Grayson, 1998; Davenport et al., 1998)에서 살펴본 지식경영효과에서는 유의한 영향을 미치고 있으나, 지식공유에서는 별다른 영향을 주지 않고 있으므로 최고경영층의 의지는 지식공유에 직접적으로 영향을 주지 않고 간접적으로 지식경영효과에 영향을 주고 있음을 볼 수 있다.

여섯째, 지식평가/보상 요인은 지식공유에 유의한 영향을 미치고 있다. 이것은 선행연구(Marshall et al., 1996; 김효근 등, 1999; 박병호, 2000)와도 일치되는 것으로써 조직에서의 지식 평가제도의 합리성과 이에 따른 보상이 적절히 이루어질 때 지식공유가 활발히 전개됨을 볼 수 있다.

## 2) 지식창조에 영향을 미치는 케퍼빌리티 요인에 관한 가설 검증

지식경영활동의 두번째 특성인 지식창조에 영향을 미친다는 케퍼빌리티 요인 6개 항목을 분석해 본 결과 다음과 같다.

지식창조에 영향을 주는 요소중에는 지식프로세스(경로계수 = 0.24,  $t = 4.02$ ), 업무능력 및 자기개발(경로계수 = 0.13,  $t = 2.23$ ), 최고경영층의 의지(경로계수 = 0.26,  $t = 4.09$ ), 지식 평가/보상(경로계수 = 0.11,  $t = 2.20$ )는 T-value 가 2.00보다 커서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며, 지식인프라(경로계수 = 0.03,  $t = 0.54$ ), 지식보호(경로계수 = -0.07,  $t = -1.38$ )와 는 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다.<표 30>

그러므로, 가설의 채택여부를 보면, 가설 4에서 제시한 '지식프로세스특성은 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다'와 가설 8에서 제시한 '업무능력 및 자기개발은 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다'와 가설 10에서 제시한 '최고경영층 의지는 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다'와 가설 11에서 제시한 '지식평가/보상은 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다'는

분석결과 채택되었다.

반면, 가설 2에서 제시한 ‘지식인프라 특성은 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다’와 가설 6에서 제시한 ‘지식보호(보안)는 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다’는 지식창조에 부적의 영향을 미치는 것으로 나타나 기각되었다.

<표 30> 지식창조에 미치는 케퍼빌리티 요인의 관계

구 분		변 수	경로계수	표준오차	t 값(t>2)
지식창조	가설2	지식인프라	0.03	0.05	0.54
	가설4	지식프로세스	0.24	0.06	4.02
	가설6	지식보호	-0.07	0.05	-1.38
	가설8	업무능력 및 자기개발	0.13	0.06	2.23
	가설10	최고경영층 의지	0.26	0.06	4.09
	가설12	지식 평가/보상	0.11	0.05	2.20

지식경영활동의 지식창조 요인에 영향을 줄 것이라는 케퍼빌리티 요인 6개 항목을 분석해 본 결과 첫째, 지식인프라 요인은 지식창조에 별다른 영향을 주지 못하고 있다. 이것은 선행연구들의 연구결과(Bawden, 1986; Krogh, 1998; 황운순, 2000; Gold et al., 2001)에서 지식경영성가에 유의한 영향을 준것과 상치되는 것으로 본 연구에서 제시한 지식경영활동에서의 지식창조에는 별다른 영향을 주지 않고 있으므로 정보기술이나 조직의 체제정비 등은 지식창조에 직접적으로 영향을 주지 않고 간접적으로 지식경영효과에 영향을 주고 있음을 볼 수 있다

둘째, 지식 프로세스 요인은 지식창조에 유의한 영향을 미치고 있다. 이것은 선행연구(Szulanski, 1996; Davenport et al., 1998; Nonaka & Konno, 1998; Gold et al., 2001)에서 살펴본 지식경영효과에 유의한 영향을 미치는 것과 일치하는 것으로, 지식창조에서는 지식의 습득과 이에 따른 암묵지를

형식지로 변환하는 지식프로세스는 지식창조에 많은 영향을 주고 있음을 볼 수 있다.

셋째, 지식 보호 요인은 지식창조에 부(-)의 영향을 미치고 있다. 이것은 선행연구(Gold et al., 2001)의 지식경영효과에서 영향을 주는것과는 달리 지식창조에서는 지식 보호시스템으로 인해 많은 제약조건이 따르면 구성원들은 자유로이 지식을 창출하는데 방해가 되는 요인으로 작용하고 있음을 보여주고 있다.

넷째, 업무능력과 자기개발 요인은 지식창조에 유의한 영향을 미치고 있다. 이것은 선행연구(우성진, 1999; 황운순, 2000; 김정훈, 2003)와도 일치되는 것으로써 업무능력이 탁월하고 자기개발에 많은 노력을 하는 구성원일수록 지식창조가 활발히 전개됨을 볼 수 있다.

다섯째, 최고경영층의 의지 요인은 지식창조에 유의한 영향을 미치고 있다. 이것은 선행연구(Beckman, 1997; O'Dell & Grayson, 1998; Davenport et al., 1998)와 일치하는 것으로 최고경영층의 의지는 구성원들이 지식을 창출하는데 영향을 주고 있음을 볼 수 있다.

여섯째, 지식평가/보상 요인은 지식창조에 유의한 영향을 미치고 있다. 이것은 선행연구(Marshall et al., 1996; 김효근 등, 1999; 박병호, 2000)와도 일치되는 것으로써 조직에서의 지식 평가제도의 합리성과 이에 따른 보상이 적절히 이루어질때 지식창조가 활발히 전개됨을 볼 수 있다.

## 2. 지식경영효과에 영향을 미치는 지식경영활동에 관한 가설 검증

지식경영활동의 특성으로 살펴 본 지식공유와 지식창조간의 영향을 미친다는 분석결과 다음과 같다.

지식창조에 영향을 미친다는 지식공유(경로계수 = 0.29, t = 4.74)는 T-value 가 2.00보다 커서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

지식경영활동의 최종적 목표인 최종변수로 설정한 지식경영효과에 영향을 미친다는 지식공유와 지식창조 요인 2개 항목을 분석해 본 결과 다음과 같다.

지식경영효과에 영향을 미치는 요소로써 지식공유(경로계수 = 0.34, t = 7.98),와 지식창조(경로계수 = 0.48, t = 11.79)는 T-value 가 2.00보다 커서 통계적으로 유의한 영향을 주는 것으로 볼 수 있으므로 본 연구에서 설정한 지식경영활동 변수는 모두가 지식경영효과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.<표 31>

그러므로, 가설의 채택여부를 보면, 가설 13에서 제시한 ‘지식경영활동에서 지식공유는 지식창조에 유의한 영향을 미칠 것이다’와 가설 14에서 제시한 ‘지식공유는 지식경영효과에 유의한 영향을 미칠 것이다’와 가설 15에서 제시한 ‘지식창조는 지식경영효과에 유의한 영향을 미칠 것이다’는 분석결과 채택되었다.

<표 31> 지식창조에 미치는 지식공유 요인의 관계

구 분		변 수	경로계수	표준오차	t 값(t>2)
지식창조	가설13	지식공유	0.29	0.06	4.74
지식경영 효과	가설14	지식공유	0.34	0.04	7.98
	가설15	지식창조	0.48	0.04	11.79

첫째, 지식경영활동에서 조직 내 구성원들이 지식공유를 활발히 전개할 때, 이에 따른 가시적 성과로서 신제품 개발 및 아이디어 창출 등의 지식창조 요인에 영향을 미치는지를 연구하였다.

지식공유가 활발히 전개 될수록 지식의 창출은 많이 일어날 수 있음을 볼 수 있다. 이것은 Nonaka & Konno(1998)에서 살펴 본 지식창출의 나선형 프로세스에서 지식경영활동인 지식공유와 창조가 지식경영성과에 유의

한 영향을 준 것과 동일한 것으로 볼 수 있다.

둘째, 지식경영활동 핵심요인으로 제시된 지식공유와 지식창조는 지식경영효과에 유의한 영향을 미칠 것이다. 이것은 선행연구들의 연구결과(민재형·이영찬, 2003, 2004; 이호길, 2003; 권정미, 2004; Gold et al., 2001)에서 지식경영활동이 지식경영 성과에 유의한 영향을 주는 것과 일치하고 있다.



## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

본 연구는 기업 및 공공기관에서 지식관리시스템을 도입·활용하는데 효과적인 케퍼빌리티 요인을 분석하여 지식경영활동과 효과에 영향을 주는 요인을 알아보고자 실시하였다. Nonaka(1998) 교수의 케퍼빌리티 3층 구조를 분석하고, 앞에서 제시한 여러 가지 선행연구를 토대로하여 본 연구의 모델을 설계하였다. 기업에서의 핵심역량의 기반이 되는 조직차원의 지식을 노하우라는 관점에서 제시한 케퍼빌리티 3층 구조를 보면, 기업의 총체적 케퍼빌리티가 형성되는 엔진부분의 지식변환차원인 지식경영활동 변수로 지식공유와 지식창조를 두었으며, 여기서 나오는 지식을 경영성파로 귀결시키는 제품차원인 최종변수인 지식경영효과 변수를 제시하였고, 지식시스템의 원천이고 활동을 보완하는 조직자원 차원의 케퍼빌리티를 지식관리시스템 케퍼빌리티인 지식인프라, 지식프로세스, 지식보호 요인을 두었으며, 개인 및 조직 케퍼빌리티로 업무능력 및 자기개발, 최고경영층 의지, 지식 평가/보상 요인으로 설계하였다.

지금까지 실증분석에 관한 연구를 요약하면, 지식관리시스템 케퍼빌리티에서 지식인프라 요인과 지식보호 요인은 지식공유에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으나, 지식프로세스 요인은 지식공유에 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한, 지식창조 요인에 미치는 영향으로는 지식 프로세스만 유의한 영향을 주고 있으나, 지식 인프라와 지식보호는 유의하지 않게 나타났다.

그리고 개인 및 조직 케퍼빌리티에서는 개인특성인 업무능력 및 자기개발 요인과 지식 평가/보상 요인은 지식공유에 유의한 영향을 주고 있으나,



최고경영층의 의지는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 한편, 지식창조 요인에 미치는 영향으로는 개인특성인 업무능력 및 자기개발 요인과 최고경영층의 의지, 그리고 지식 평가/보상 요인 모두가 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다.

케퍼빌리티 조직자원차원으로 구성된 요인특성 6개 독립변수 중에서는 개인적인 특성인 업무능력 및 자기개발 변수가 지식공유와 지식창조에 가장 큰 영향을 주는 요소로 파악 되었다. 이는 어떤 조직에 있든지 개인특성이 매우 중요하며 인적자산의 중요성을 한층 더 강조하게 되었다.

한편, 지식공유에서는 지식 프로세스 요인과 최고경영층의 의지가 유의한 영향을 주지 않은 것으로 나타났는데, 이는 사용자가 지식을 공유하고자 하는 의도와 행위는 개인의 특성(성향)과 밀접한 관련이 있고, 시스템적인 지식획득과 지식변환 차원으로 조사한 지식프로세스와는 별다른 관계가 없는 것으로 판단되어진다.

또한, 최고경영층의 경영전략적 사용 의지도 별다른 영향을 주지 못하고 있는 것으로 보아 구성원들의 지식공유에 대한 자발적 행동이 더 큰 의미를 주고 있음으로 해석해 볼 수 있다.

한편, 지식인프라 요인과 지식보호 요인 등의 지식관리시스템 케퍼빌리티에서는 매우 중요한 영향을 주고 있는 것으로 나타났는데, 이는 정보기술을 뒷받침 하는 것은 조직에서의 인프라 부분과 구성원이 이를 사용했을때 안전하게 본인의 지식을 공유할 수 있는 지식보호시스템이 있어야 한다는 것을 의미한다. 또한 개인 및 조직 케퍼빌리티에서도 업무능력 및 자기개발과 지식 평가/보상 요인은 유의한 영향을 주고 있다는 것을 살펴 볼 수 있다. 이는 구성원 자신의 업무에 대한 확신과 자발적인 노력의 중요성을 한번더 일깨워 주었으며, 어떠한 제도든 구성원의 합의를 도출할 수 있는 평가제도와 인센티브 제도의 중요성도 부각되고 있다.

또한 지식경영활동 변수인 지식창조 요인에서 살펴보면, 지식관리시스템 케퍼빌리티에서 지식 프로세스 즉 지식의 획득과 변환에 관련한 시스템적

부분이 매우 유용하게 작용하고 있다. 여기서 지식 인프라와 지식보호 요인은 유의하지 않게 나타난 것으로 보아 지식창조 활동을 활발히 전개하기 위해서는 조직적 차원에서 사용자가 가장 편리하게 사용할수 있는 시스템 구축 마련이 중요한 변수로 작용하는 것으로 해석해 볼 수 있다.

한편 개인 및 조직 케퍼빌리티에서 살펴 본 지식창조 요인에 영향을 주는 변수는 선정된 세개 변수 즉 업무능력 및 자기개발, 최고경영층 의지, 지식 평가/보상 등 모두가 유의하게 영향을 주는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 구성원이 지식창조를 활발히 전개하기 위해서는 개인에 대한 업무능력 증진 방안 마련과 아울러 자기개발 차원도 소홀히 하지 말아야 하며, 최고경영층의 지원과 이에 따른 평가와 보상이 잘 뒷받침 될 때, 더욱 더 빛을 발할 수 있을 것으로 해석된다.

그리고, 기업의 엔진부분으로 총체적 지식경영활동 차원에서의 지식변환 차원으로 설정된 지식경영활동 요인에서 지식공유와 지식창조 요인을 두어 지식공유가 지식창조에 얼마나 영향을 미치는가를 측정하였다. 이들 두변수 간에는 지식공유가 활발히 진행 될수록 지식창조가 잘 이루어질 것이라는 가설이 채택되면서 지식공유가 활발한 기업일수록 구성원의 과업수행능력이 뛰어나고, 지식 평가와 보상에서 합리성이 인정되고, 그리고 조직 문화 기반의 인프라가 갖추어졌으며, 또한 이를 뒷받침할 수 있는 지식보호에 대한 시스템이 잘 구축되어 있음을 시사하였다.

마지막으로 제품차원인 모든 지식경영을 귀결인 지식경영성과를 측정한 최종 변수는 지식경영효과로서, 지식경영활동에서 지식경영효과로의 분석을 보면, 지식창조가 지식공유보다는 최종성과인 지식경영효과에 더 강한 영향을 미치는 것을 발견할 수 있었다. 이는 지식창조가 더 적극적인 기업일수록 기업의 특허권 취득 및 신제품 개발에 앞서고, 시장에서의 경쟁우위를 점유할 수 있음을 시사했다.

## 제 2 절 연구의 시사점

기업에서 지식경영에 대한 관심의 증대와 이를 실천하기 위한 투자의 증대 추세는 조직의 경쟁력우위 확보와 기업 브랜드 가치 증대를 위한 단계로서 무형자산인 지식을 효과적으로 관리하는 것이 절대적으로 필요함을 시사하고 있다.

첫째, 본 연구에서 가장 중요하게 규명된 이론적인 시사점은 지식경영활동에서 핵심요인으로 규명된 지식공유와 지식창조의 활발한 활동이 조직구성원이 스스로 경쟁력 강화 및 지식창출, 서비스개선 등 지식경영효과를 나타내는데 많은 영향을 주고 있음을 나타내었다.

둘째, 본 연구 모형을 구성하고 있는 케퍼빌리티 요인을 IT기술에서 도난과 오용에 방치된 지식재산권에 중점을 두어 지식보호 케퍼빌리티를 제시하여 지식경영활동인 지식공유와 지식창조에 영향을 미치는가를 분석하였다. 조직구성원들이 지식공유를 함에 있어서 지식보호시스템 보유가 영향을 미치고 있음을 연구하였다.

셋째, 조직에서 지식경영을 위한 케퍼빌리티 요인으로 지식관리시스템 케퍼빌리티와 개인 및 조직 케퍼빌리티로 나누어, 지식인프라, 지식프로세스, 지식보호, 개인특성인 업무능력 및 자기개발, 관리적특성인 최고경영층의지와 지식 평가/보상의 6개 케퍼빌리티 요인으로 정의하였으며, 이들이 지식경영활동에 미치는 영향을 구체적으로 전개하였다.

마지막으로 조직의 핵심역량 활동인 지식공유 및 지식창조를 극대화 하기 위해서는 지식관리시스템 측면과 개인 및 조직 측면에서 주요 지식경영결정요인들을 규명하였으나, 이들이 지식경영활동, 지식경영효과의 영향력 관계를 재확인 할 수 있는 많은 연구들이 앞으로는 더 많이 이루어져야 할 것이고, 본 연구는 이를 위한 기초가 될 것으로 여겨진다.

### 제 3 절 연구의 한계점과 향후 연구방향

#### 1. 연구의 한계점

지식관리시스템 사용 기업에 한정하여 조사함으로써 연구범위의 폭이 넓지 못했다는 점과 시스템을 사용하는 기관별 직접적인 업무의 특성, 즉 공공기관과 기업체의 분류에 따라 분석하지 못한 점이다. 왜냐하면, 본 설문조사 응답자가 그 기관을 대표할 만큼 적정응답수를 확보하지 못했으며, 또한 공식적으로 공문서를 통한 설문이 아닌 지인을 통한 직접 방문 혹은 인터넷 메일을 이용하였으므로 특정부서의 구성원으로 국한되어 실시되었다는 점이다. 또한 기업의 전반적인 지식경영에 관한기업의 문화, 종업원의 의식구조, 지식경영에 대한 기업철학 등 지식관리시스템 운영에 영향을 주는 주변 요인에 대한 연구는 하지 못했다.

본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다.

첫째, 본 연구의 설문 응답 계층이 다수 편중되어 있다는 점이다. 연구의 설문이 상당 수 IT 업체(24.0%) 14개 회사와 공사(34.7%) 5개 기관에 종사하는 사원급(23.3%)과 대리급(28.7%)으로 기술직(44.2%)과 업무를 수행하는 일반직(30.6%)의 계층에 집중되어 있으므로 보다 다양한 계층의 견해를 반영하지 못하고 있다

둘째, 본 연구는 지식관리시스템(KMS)를 사용하는 업체를 대상으로 지식경영의 효과를 측정해 보고자 하여, 전반적인 지식경영의 성공요인의 연구를 통해 도출된 성과변수를 대부분의 독립변수로 측정하였다. 여기서 지식관리시스템 케퍼빌리티인 지식 프로세스 요인에서는 보다 구체적인 절차를 생략하여 지식획득과 지식변환(전이) 내용으로 설문조사를 진행하였다.

셋째, 개인 및 조직 케퍼빌리티로 구성된에서 개인 특성을 살펴봄에 있어 가장 많이 적용하여 사례연구 발표된 업무능력과 자기개발 변수만을 측정하여 진행하였으나, 지식경영에 필요한 다른 인적자산으로 구성원간의 대인관계, 개인의 지식능력 등 구체적인 부분에 대해서도 전반적인 연구가 이루어져야 할 것으로 생각된다.

## 2. 향후 연구의 방향

본 연구는 지식경영효과를 최대화하기 위한 방법으로, 기업의 엔진부분에 해당하는 지식변환 차원을 지식경영활동으로 정의하여 지식공유와 지식창조 변수를 두어 측정하였으며, 이러한 지식시스템의 원천이고 활동을 보완하는 특성요인으로 크게 두가지로 구별하여 지식관리시스템 케퍼빌리티와 개인 및 조직 케퍼빌리티를 두어 각각의 3개 요소로서 케퍼빌리티 요인 6개의 독립변수로 설정하였다.

본 연구에서 설정한 케퍼빌리티 3층 구조를 보다 이론적으로 뒷받침 할 수 있어야 하며, 조직 구성원이 보다 편리하게 접근할 수 있는 시스템(KMS + BPMS)을 개발해야 할 것으로 보인다. 최근 많은 기업들이 지식경영의 필수적인 인프라로 KMS를 도입하는 상황이지만 추가적인 관점으로 최근 기업에서는 업무프로세스관리시스템(BPM)을 상당수 도입·비교·분석하면서 업무 편리성을 검토하는 반면 지식경영이 별도로 등록되는 시스템이 아닌 업무처리 등록 과정에서 자연스럽게 적용될 수 있는 시스템을 고려하고 있는 현실이므로 향후에는 두가지 시스템을 비교·분석하여 시스템의 장점을 추려보는 것도 의미있다고 할 수 있다.

마지막으로 향후 연구의 방향에서는 설문대상의 일반화를 위해 특정 분야 및 기업에 국한시키지 않았으나, 지속적인 발전을 위해서는 각 산업분야별, 인적구성별 그룹 특성화를 하여 기업과 공공기관에서의 별도의 지식경영 성공요인의 차이를 규명·도출할 수 있는 연구가 진행될 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

### [국내문헌]

#### 1) 단행본 및 자료

- 김광영(역), Brooking, A. *Intellectual Capital*, (1997), 지식자본 : 2천년대  
기업과 인간의 핵심자산, 서울 : 사람과 책
- 김준석(2002), IT투자와 조직성과, 박영사
- 김효근(1999), 한국 100대기업 지식경영, 한국지식경영시스템위원회
- 나상익(역), Nonaka, I., & Konno, N. *知力經營*, (1998). 노나카의 지식경영.  
21세기북스
- 삼성경제연구소(1999), 지식경영을 위한 정보기술
- 송지환(1999), 지식경영의 이해, 지식경영온라인
- 유영만 등(1999), 지식경영과 지식관리시스템, 한얼출판사
- 이순철(1999), 지식경영의 이해, 삼성경제연구소
- 이장춘(2001), 관광정책학, 대왕사.
- 이재규(역), Drucker, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*,  
(1999). 21세기 지식경영, 서울 : 한국경제신문사
- 제갈정웅(1999), 이것이 지식경영의 핵심이다, 창해
- \_\_\_\_\_ (2002), 디지털로 여는 e-편한세상. 열매출판사
- 조선배(1997), LISREL 구조방정식모델, 영지문화사
- 채서일(1999), 사회과학조사방법론, 서울 : 학현사
- 최종태(2002), 현대인사관리론, 박영사
- 한국노동연구원(2000), 21세기형 인적자원관리, 명경사

유규창·박우성(2000), 인적자원관리 전문가 설문조사  
중소기업은행(1999), 중소기업의 지식경영실태 조사  
한국경제인연합회(2001), 한국기업의 지식경영현황 조사 결과

## 2) 논문

강재정(2001), “정보시스템을 통한 정보공유에 영향을 미치는 상황요인”,  
경영정보학연구 제11권 제2호

고재건(1999), “노나카의 지식창조 과정과 기업적용에 관한 연구”, 제주대학교 경영경제연구소, 창간호.

고재건·고명자(2004), “조직의 지식 캐퍼빌리티 요인이 경영효과에 미치는 영향에 관한 연구모형”, 한국고객만족경영학회, 정기학술대회

공희경(2004), 지식공유 영향요인이 지식관리시스템 성과에 미치는 영향, 박사학위논문, 전남대학교 대학원

권정미(2004), “조직특성, 지식경영활동 및 지식경영성과”, 박사학위논문, 계명대학교 대학원

김상수·김용우(2000) “지식경영의 성공요인에 관한 탐색적 연구”,  
*Hanyang business Review*, 제12권

김영결, “지식관리시스템(KMS)의 아키텍처 및 구현 전략”,  
<http://mofis.kaist.ac.kr/kms/Documents/YGKIM/KMS-ips.html>,  
1998. 9

김영결·김선아(1999), “조직지식 창출 프로세스에 관한 탐색적 연구”, 지식경영학술심포지움 논집, 매경 지식경영 학술심포지움

김영수 외(1999), 한국기업의 지식경영모델, 지식경영 심포지움 발표집, p.244

김영철(2001), CRM의 주요성공요인 : 분석(analytical) CRM 시스템을 중심으로, 석사학위논문, 연세대학교 대학원

김정훈(2003), 여행업 지식경영 전략에 관한 연구, 박사학위 논문, 경기대학

교 대학원

- 김효근·권희영(1999), “조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구”, 제2차 지식경영학술심포지움논문집
- 김효근·표지현·최인영(2003), “IS 조직과 라인 조직간의 의사소통 및 공유지식이 IS성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 경영정보학연구, 제13권 제1호
- 명성신(2003), “지식경영 전략과 과업 특성간의 연계관계 분석”, 석사학위논문, 한국과학기술원
- 문형구·박문수(2002), “지식공유 영향요인 : 연구동향과 과제”, 지식경영연구, 제2권 제1호
- 민재형·이영찬(2003), “지식경영활동과 지식경영성과의 구조분석”, 경영관련 학회 통합학술대회 논문집
- 민재형·이영찬(2004), “지식경영의 역량, 활동, 성과에 관한 실증연구”, 고객만족경영연구 제6권 1호, 고객만족경영학회
- 박문수·문형구(2001), “집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구”, 인사관리연구, 한국인사관리학회
- 박병호(2000), 지식공유 영향요인에 관한 연구, 석사학위논문, 한국과학기술원
- 박성섭(2001), 지식경영의 경영성과 요인에 관한 연구, 박사학위논문, 인천대학교 대학원
- 박재현(1999), 관광기업의 경쟁우위를 위한 지식공유에 관한 연구, 박사학위논문, 동아대학교 대학원
- 박태호·정동섭(2002), “지식공유의 영향 요인과 지식공유가 조직 몰입에 미치는 영향”, 정보화정책, 제9권 제4호
- 박현석(2001), 한국정부의 지식관리시스템 구축에 관한 연구, 석사학위논문, 연세대학교 대학원
- 백상용·박경수(2004), “정보기술구현 내부확산(infusion)단계에서 지식창조



- 과정에 대한 질적연구”, 경영정보학회 춘계학술대회
- 서일성(2002), 한국 비영리기업의 지식경영 도입에 관한 연구, 박사학위  
논문, 건국대학교 대학원
- 송세정(2003), 지식관리시스템(KMS)의 사용에 영향을 미치는 요인에 관한  
연구, 석사학위논문, 연세대학교 정보대학원
- 신성호(2000), 정보공유의 기회와 인센티브계획이 팀 성과에 미치는 영향  
에 대한 연구, 석사학위 논문, 서강대학교 대학원
- 정상철·김명숙(2004), “지식창출이 신서비스 개발에 미치는 영향에 관한  
연구”, 경영정보학회 춘계학술대회
- 조현철(1999), Lisrel에 의한 구조방정식 모델, 서울 : 석정
- 우성진(2000), 지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연  
구, 박사학위 논문, 창원대학교 대학원
- 이호길(2003), 호텔기업의 지식경영 도입이 경영성과 지각에 미치는 영향,  
박사학위 논문, 대구대학교 대학원
- 최만기·권정미(2001), “조직의 구조, 문화 및 전략이 지식경영에 미치는 영  
향에 관한 연구모형”, 인사관리연구, 한국인사관리학회
- 최재윤·김진수·임세현·변용범(2000), “지식관리와 지식창조를 위한 통합  
전략 모형 창출에 관한 연구”, 지식경영 학술심포지움 논집
- 최호진(2004), “한국 공무원 지식공유 행위의 영향요인에 관한 실증연구-  
중앙과 지방 공무원의 인식을 중심으로 -”, 명지대학교
- 하병윤(2001), 전사적 자원관리 시스템이 기업의 성과에 미치는 영향, 박사  
학위논문, 중앙대학교 대학원
- 황운순(2000), 지식경영 핵심요인과 조직유효성의 관계, 박사학위 논문, 대  
구대학교 대학원

## [국외문헌]

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996), "Assessing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, Vol. 39(5), pp.1154-1184.
- APQC and Arther Anderson, (1995), *Knowledge Management Model*, Knowledge Management at APQC.
- Armrecht, F.M., Chapas, R.B., Chappelow, C.C., Farris, G.F., Friga, & Whitewell, G.E. (2001), "Knowledge Management in Research & Development", *Research Technology Management*, July-August, pp.28-48.
- Arora, R. (2002), "Implementing Knowledge Management - A Balanced Scorecard Approach," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6(2), pp.240-249.
- Bawden, D.(1986), "Information Systems and the Stimulation of Creativity", *Information Systems and the Stimulation of Creativity*, p.12.
- Becerra-Fernandez, I. and Rajiv Sabherwal, (summer 2001), "Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective", *Journal of Managemen Information Systems*, 18(1), pp.23-55.
- Beckman, T. (1997), "A Methodology of Knowledge Management", *International Association of Science and Technology for Development's(IASTD) International Conference on AI and Soft Computing*, pp.11-15.
- Bierly, P., & Chakrabati, A. (1996), "Generic Knowledge Strategy in the U.S. Pharmaceutical industry", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp.123-135.
- Bontis, N. (1998), "Managing Organization Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital : Framing and Advancing the Statement of the Field", *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, pp.433-462
- Brooking, A. (1996), *Intellectual Capital*, International Thompson Business

- Press. pp.9-21.
- Choo, W. C. (1998). "The Knowing Organization : A Process Model of Knowledge Management", Wittenburg Castle Conference.
- Daal, B. V., Haas. M. D. & Weggeman. M. (1998), "The Knowledge Matrix : A Participatory Method for Individual Knowledge Gap Determination", *Knowledge and Process Management*, 5(4), pp.255-263.
- Davenport, T., and Prusak, L. (1998), "Knowledge Roles and Skills", *Working Knowledge : How Organization manage What They Know*, Harvard School Press, pp.107-122.
- Davenport et al. (1998), "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Vol. 39, pp.43-57.
- DeLone, W. H. & McLean, E. R. (1992), "Information System Success: The Quest for the Dependent Variable", *Information System Research*, Vol. 3, pp.60-89.
- Dibella, A., & Nevis, E. (1998), "How Organizations Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability", San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. (1993), *Post-Capitalist Society*, Oxford, Butterworth Heinemann, p.287.
- Earl, M. J. (1994), "Knowledge as Strategy: Reflections on Skandia International and Shorko Films", *Strategic Information Systems: A European Perspective*. Jhon Wiley & Sons, pp.117-119.
- Edvinsson, L. (1997), *Intellectual Capital, A Strategic Inquiry by Paradigm Pioneers*, Macmillan Press, pp.86-87.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York: Harper Business, pp.87-88.
- Gartner (1997), *Foundations for Enterprise Knowledge Management*, p. 28.
- Gartner Group (1997), *The Future of Collaboration*, Gartner Group Strategic

Analysis Report, Summer/Fall.

- Glazer, R. (1998), "Measuring the Knower : Towards a Theory of Knowledge Equity", *California Management Review*, Vol. 40, pp.175-194.
- Gold, A. H., Arvind Malhotra, and Albert H. Segars, (summer 2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp.115-129.
- Grant, R. M. (1996) "Toward a Knowledge-based Theory of the Firm", *Strategic Management Review*, Vol. 17, pp.109-122.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000), "Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel", *Sloan Management Review*, Vol. 42(1), pp.71-80.
- Hansen, M. (1999), "The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44(1), pp.82-111.
- Hansen, M., Nohria, N., & Tierney, T. (1999), "What's Your Strategy for Managing Knowledge", *Harvard Business Review*, Vol. 77(2), pp.106-116.
- Hayduk, L. A. (1987), *Structural Equation Modeling with LISREL*, Baltimore, MD : Johns Hopkins University Press.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976), "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp.250-279.
- Hoslappl, C. & Joshi, K. (1997), "Knowledge Management: A Three-fold Framework", *Kentucky Initiative for Knowledge Management Paper*, Vol. 104, pp.23-35.
- Ichihō, K. G. Krogh, and Nonaka I. (1998), "Knowledge Enablers," In G. Krogh, J. Roos, and K. Kleine (eds.), *Knowing in Companies* Thousand Oaks, CA: Sage, pp.173-203.
- Jang, J. & Lee, H. (1998). "Knowledge Architecture for Knowledge Creating

- Organizational Memory”, 1st Knowledge Management Symposium, pp. 211-235.
- Jasperson, J., Carte, T., Saunders, C., Butler, B., Croes, H. and Zheng, W. (2002), “Review: Power and Information Technology Research: A Metatriangulation Review”, *MIS Quarterly*, Vol. 26(4), pp.397-459.
- Kaplan, R., & Norton, D., (1992), “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, Vol. 70, pp.71-79 .
- Kaplan, R. S. and Norton., (1996), “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Vol. 74, pp.75-87.
- Knight, D. (1999), “Performance Measures for Increasing Intellectual Capital”, *Strategy & Leadership*, Vol. 27, pp.22-25.
- KPMG (2000), *Knowledge Management Research Report*, KPMG Consulting
- Kogut, B., & Zander U. (1992), “Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology”, *Organization Science*, Vol. 3(3), pp.383-397.
- Krogh, G. (1998) “Care in the Knowledge Creation”, *California Management Review*, Vol. 40, No 3, Spring, pp.133-153.
- Kusunoki, K., Nonaka, I., & Nagata, A. (1998), “Organizational Capabilities in Product Development of Japanese Firms : A Conceptual Framework and Empirical Findings”, *Organization Science*, Vol. 9(6), pp.699-718.
- Lee, H. & Choi, B. (2003), “Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination”, *Journal of Management Information System*, Vol. 20(1), pp.179-228.
- Levinthal, D. & March. J. (1993), “The Myopia of Learning”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.95-122.
- Leonard, D., & Sensiper, S. (1998), “The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation”, *California Management Review*, Vol. 40(Spring), pp.112-132.

- Marshall, C. L. Prusak, and D. Shpilberg. (1996), "Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management", *California Management Review*, Vol. 38, No. 3 Spring, pp.77-101.
- Madhavan, R. & Grover (1998), "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management", *Journal of Marketing*, Vol. 62(4), pp.1-12.
- Nelson, K. M., Coopridge, J. F. (1996), "The Contribution of Shared Knowledge to Is Group Performance", *MIS Quarterly*, December, Vol.20, pp.409-429.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Vol. 5(1), pp.14-34.
- Nonaka, I. & H. Takeguchi (1995), *The Knowledge-Creating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998), "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, Vol. 40(3), pp.40-54.
- O'Dell, C. (1996), "A Current Review of Knowledge Management Best Practices", *Proceedings of the 2th Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practice Business Intelligence*, London, UK, pp.11-19.
- O'Dell, C., Grayson, J. (1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*. Vol. 40, pp.154-174.
- Prusak, L. (1997), *Introduction to Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, p.168
- Quinn et al. (1996), "Software-Based Innovation," *Sloan Management Review*(Summer).
- Quinn, J. B. (1992), *The Intelligent Enterprise*, New York, NY.

- Radding, A. (1998), "Knowledge Management: Succeeding in the Information-Based Global Economy", South Carolina Computer Technology Research Corp, pp.236-237.
- Ruggles, R. (1998), "The State of Notion : Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, Vol. 40(3), pp.80-89.
- Sarma, R. Nidumolu, Mani Subramani, and Alan Alcrich, (summer 2001), "Situated Learning and the Situated Knowledge Web : Exploring the Ground Beneath Knowledge Management", *Journal of Management Information Systems*.
- Schien, E. H. (1996), "Three Culture of Management : The Key to Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 38, pp.9-20.
- Schrage, M. (1990), *The New Technologies of Collaboration*, Random House, Inc.
- Simonin, B. L. (1997), "The Importance of Collaborative Know-how: An Empirical Test of the Learning Organization, *Academy of Management Journal*, Vol. 40(5), pp.1150-1174.
- Stewart, T. A. (1997), "Human Capital", *Intellectual Capital*, Doubleday/Currency, pp.79-106.
- \_\_\_\_\_, "Structural Capital I : Knowledge Management," *Intellectual Capital*, Doubleday/Currency, pp.107-127.
- Stonehouse, G. H. and Pemberton, J. D. (1999), "Learning and Knowledge Management in the Intelligent Organization," *Participation & Empowerment: An International Journal*, Vol. 7(5), pp.131-144.
- Sveiby, K. E. (1997), "Managing External Structures to Maximize Knowledge Assets", San Francisco, : Barrett-Koehler Publishers.
- Swanson, E. B. (1974), "Management Information Systems Appreciation and Involvement", *Management Science*, Vol. 21, pp.17-188.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm", *Strategic Management*

- Journal, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp.27-43.
- Tampoe, M., (1997). "Motivating Knowledge Workers-The Challenge for the 1990s", *Rong Range Planning*, Vol. 26, No. 3, pp.49-56.
- Tobin, D. R. (1998), "The Knowledge Network : Building Support for Employee and Organizational", *The Knowledge-Enabled Organization*, AMACOM, pp.97-120.
- Wiig, K. M. (1997), "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, Vol. 30(3), pp.399-405.
- Yogesh, M. (1998), "Knowledge Management for the New World of Business", *Journal for Quality & Participation*, Vol. 21, pp.58-60.





# 설 문 지

조사된 모든 내용은 통계목적 이외에는 사용할 수 없으며, 그 비밀이 보호되도록 통계법 제13조 및 제 14조에 규정되어 있습니다.

안녕하십니까?

저는 제주대학교 경영학과 박사과정에서 MIS(경영정보시스템)를 전공하고 있는  
고명자입니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 할애하여 주신데 대하여 깊은 감사를 드립니다.

본 설문조사는 “조직의 지식 캐퍼빌리티 요인과 지식경영활동 및 효과에 관한  
연구”라는 주제를 위한 연구조사입니다.

선생님의 성의 있는 답변이 저의 연구에 매우 소중한 자료가 될 것입니다.

본 설문지는 익명으로 처리되며 학문적 연구 외에는 절대로 사용하지 않을 것임을 약속드리면서, 선생님의 가정과 하시는 모든 일에 사랑과 행운이 가득하시길 진심으로 기원합니다.

감사합니다.

2005년 3월 중앙도서관

지도교수 고 재 건 교수

제주대학교 경영학과

064-754-3113

[jkkoh@cheju.ac.kr](mailto:jkkoh@cheju.ac.kr)

연구자 고 명 자

제주대학교 대학원 경영학과

064-754-2266, 011-694-6686

[myoung@cheju.ac.kr](mailto:myoung@cheju.ac.kr)

## 지식관리시스템(KMS : Knowledge Management System)

- 조직 내 지식자원의 가치를 극대화하고 개인의 지식 역량 개발을 지원하기 위해 통합적인 지식관리 프로세스를 지원하는 정보기술시스템
- 지식의 등록, 분류, 저장 기능과 저장된 지식의 검색(search) 및 개인화(Personalization) 기능, E-Mail, Workflow, 인스턴트메시징, 게시판(BBS), 지식커뮤니티(COP, Community of Practice), 인트라넷, 화상회의, 온라인 미팅, 화이트보드 등의 커뮤니케이션 및 협업 기능을 제공

A. 귀하의 조직에서 인프라 특성에 대하여	1	2	3	4	5
	그렇다	약간 그렇다	어느 쪽도 아니다	별로 그렇지 않다	그렇지 않다
INTR1. 화상회의나 원격회의 시스템이 구축되어 의사결정을 신속하게 할 수 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTR2. 우리 회사는 지식관리시스템을 통하여 부서간 공동작업이 가능하다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTR3. 우리부서에서는 이메일이나 파일 전송 등을 통하여 사용자간의 의사소통이 가능하다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTR4. 우리 회사는 기술변화의 속도가 매우 빠르편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INTR5. 우리 회사는 시장환경의 변화에 매우 민감한 반응을 한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFR6. 우리 회사는 업무(서비스)에서 IT(정보기술) 이용률이 높다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
INFR7. 우리 회사는 내·외부의 정보수집에 적극적이고 활발하며 체계적으로 구성되어 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. 지식경영 프로세스(절차)에 대하여					
PROS1. 새로운 지식을 형성하는데 있어서 많은 지원을 받고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROS2. 경쟁상대에 대한 편리한 벤치마킹 절차가 (제공) 마련되어 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROS3. 업무 향상(발전)을 위해 피드백(순환)절차가 있어 유용하다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROS4. 조직의 지식을 개인에게 전달하는 절차적 시스템이 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROS5. 수많은 지식 중 필요한 지식을 선별하는 절차가 마련되어 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROS6. 경쟁사로부터 얻은 지식을 우리 회사로 흡수하는 시스템이 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROS7. 과거의(진부한) 지식을 새로운 지식으로 전환하는 절차가 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. 지식보호에 대하여					
PROT1. 조직내 부당한(허가받지않은) 타인으로부터 지식을 보호할 수 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROT2. 조직 내 지식을 훔치는 것으로부터 보호하는 시스템이 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROT3. 지식보호의 중요성을 반드시 홍보하고 교육하는 시스템이 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROT4. 특정 데이터(원자료) 접근을 제한하는 기술을 보유하고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PROT5. 우리 회사는 개개인의 보유한 지식을 보호하는 절차와 체계를 갖추고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. 업무능력 및 자기개발에 대하여	1 그렇다	2 약간 그렇다	3 어느 쪽도 아니다	4 별로 그렇지 않다	5 그렇지 않다
ABIL1. 나는 업무와 관련하여 자신감과 능력이 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ABIL2. 나는 맡은 업무를 적시에 끝내기 위해 노력한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ABIL3. 나는 업무에 대해 창의적인 생각을 많이 한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ABIL4. 나는 업무 프로세스에 대한 개선점을 발견한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ABIL5. 나는 회사의 목표와 비전을 잘 인식(공유)하고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ABIL6. 나의 지식을 조직의 부가가치 창출을 위해 연결한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. 최고경영층 의지에 대하여					
TOP1. 단기적 성과보다는 장기적 성과에 입각한 목표를 설정한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOP2. 경영자(관리자)는 지식경영활동 지원 의지가 강하고 리더십이 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOP3. 종사원의 자율적 의사결정이 경영전략에 반영된다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TOP4. 최고경영자는 항상 배우려는 자세가 되어 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. 지식 평가/보상에 대하여					
EVAL1. 개인의 지식을 인정하고 평가하는 제도를 갖추고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EVAL2. 지식공유를 위한 보상체계가 공정하게 되고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EVAL3. 지식의 사용정도(빈도와 참여, 창출(업로드))에 따라 개인의 성과가 평가되고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EVAL4. 지식평가에 대한 보상의 수준은 적정하다고 본다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G. 지식공유에 대하여	1 그렇다	2 약간 그렇다	3 어느 쪽도 아니다	4 별로 그렇지 않다	5 그렇지 않다
SHAR1. 새로운 지식을 획득하면 직무수행에 곧바로 활용할 수 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SHAR2. 동료가 정보나 지식을 요청할 때 적극적으로 응대한다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SHAR3. 자신이 갖고 있는 지식을 자발적으로 동료에게 전파하기 위해 공유하는 편이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SHAR4. 지식공유를 위한 조직 내 의무적인 절차나 방법이 규정(마련)이 되어 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H. 지식창조에 대하여					
CREA1. 회사분위기는 새로운 지식을 창출에 적극적이고 우호적이다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CREA2. 관련직무 외에도, 창의적인 아이디어를 제안하는 경우가 많다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CREA3. 직무와 관련한 새로운 업무지식을 창출하는 경우가 많다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CREA4. 회의 중에도, 창의적인 안건을 제시하는 경우가 많다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I. 지식경영 효과에 대하여					
EFFE1. 새로운 사업 기회를 확인할 수 있는 능력을 향상시키고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EFFE2. 새로운 것에 대한 시장개척 기회 제공 능력이 향상되고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EFFE3. 예기치 않은 변화에도 신속하게 적응하고 대응할 수 있는 능력을 향상시키고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EFFE4. 새로운 정보에 반응하는 능력이 향상되고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EFFE5. 내부적인 업무 프로세스를 능률적으로 개선할 수 있게 되었다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EFFE6. 고객이나 시장에 대한 신속한 대응으로 인해 서비스가 질적 향상되고 있다.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

< 통계를 위한 일반적인 사항 >

1. 귀하의 성별은?      ① 남      ② 여
2. 귀하의 연령은?      ① 30세 미만    ② 30대    ③ 40대    ④ 50세 이상
3. 귀하의 근무년수는?    ① 5년 이하    ② 6~10년 이하    ③ 11~20년 이하    ④ 21년 이상
4. 귀하의 업무분야는?    ①전문(지도)직    ②일반(관리)직    ③영업직    ④서비스직    ⑤기술직    ⑥기타
5. 귀하의 직급은?      ①사원급    ②대리급    ③과장급    ④차장급    ⑤부장급    ⑥임원급    ⑦기타
6. 귀하가 소지하고 있는 전산분야 관련 자격증은? ① 없음    ② 1~2개    ③ 3~4개    ④ 5개 이상



귀중한 시간... 너무나 감사합니다..

## 감사의 글

어느 순간 학생들 앞에 서면서부터 항상 부족한 자신에 대해 고민하다가 그 부족함을 조금이나마 채우고 싶어 들어온 대학원에서 지낸 세월이 참으로 빨리 흐른 것 같습니다. 지금도 여전히 부족한 사람이지만 30대를 마감하면서 보낸 지난 세월은 저의 삶에서 참으로 보람있는 날들로 기억될 것입니다.

학업과 직장을 병행하느라 너무 바쁘고 힘들어 둘 중 하나는 포기하고 싶은 충동을 느낀적도 많았고, 특히 학업과 일 어느쪽도 최선을 다하고 있지 못하고 있다는 생각이 들때면 하나라도 제대로 하고 싶은 마음이 든 적이 많았습니다. 그러나, 주변의 많은 분들의 도움으로 처음에 목표한 대로 직장과 학업을 병행할 수 있었으니, 그 분들이 없었다면 오늘과 같은 성취의 기쁨을 맛볼 수 없었을 것입니다.

특히, 인력이 풍부하지도 않고 남달리 바쁜 전산직에 몸담아 있으면서도 학업을 흔쾌히 허락해 주시고 돌보아 주신 전·현직 원장님이신 홍성락·김장형·곽호영·김철수·안기중 교수님께 깊은 감사를 드립니다. 그리고 정보통신원 한 가족으로 언제나 용기를 주시고 애정을 갖고 격려해 주신 김경희 사무관님, 윤성보·진창기·이영희 실장님, 강경호·김선희·강건호·양광호·박소정·김주영·정옥경·조정민 선생님께 미안함과 함께 고마움을 전합니다. 또한 제주대학교에 계신 모든 분들께 너무나 많은 도움을 받았습니다. 정말 어떻게 이 고마움을 표시해야할지 모르겠습니다.

한편, 부족한 저를 받아주시고 많은 가르침과 배움의 기쁨을 주신 고재건 교수님, 심사과정에서 미흡한 초고를 세심하게 읽어주시면서 지도를 해주신 고부연, 천영수, 김형길 교수님 그리고, 논문의 완성도를 위해 많은 조언을 해주신 강재정 교수님 이하 경영학과 모든 교수님, 풋내기 직장생활부터 지금까지 지켜보시며 틈틈이 격려해 주시는 김두경 교수님을 비롯하여 은혜를 입은 여러 교수님께 진심으로 감사의 마음을 전하고 싶습니다.

그리고, 첫 강의를 맡겨주시고 용기를 주셨던 산업정보대학 이봉현교수

님, 고석만 교수님께도 감사드리며, 따뜻한 말씀으로 큰 힘이 되어주신 고  
병련 교수님께도 깊은 감사를 드립니다. 그 외에도 설문조사를 도와주신 교  
육인적자원부 양열모 박사님, 최광휘 사무관님, 인터데브 사장님 내외분, 디  
비코아 향숙대리, 친구가 되어준 김대호 소장님, 항상 곁에서 지켜보며 힘  
이 되어준 선·후배와 친구들 모두에게 감사의 마음을 전합니다.

학업의 길을 열어주시고 공부하는 것을 항상 대견해 하시며 지원을 아끼  
지 않으신 아버님, 늘 따뜻한 사랑으로 포근하게 감싸주시며 격려해 주신  
어머님, 아들 녀석 저녁을 한결같이 챙겨주고 보살펴준 명신언니와 형부,  
명옥 내외, 미옥 내외, 봉조 내외 그리고 봉관에게 항상 고마움을 느낍니다.

또한 부족한 며느리를 항상 감싸주시며 친자식처럼 아껴주시는 시아버님  
과 시어머님, 늘 마음으로 걱정하고 응원해 주시는 시누 내외분·시동생 내  
외분께도 너무나 죄송스럽고 감사합니다.

끝으로, 그 누구보다도 기쁠때나 슬플때나 힘들때나 가장 큰 힘이 되어주  
고 무슨일을 하든지 가장 든든한 후원자가 되어주는 남편 원창호씨와 어려  
서부터 늘 혼자 있고 스스로 할일을 잘 챙겨서 해 주는 똑똑하고 착한 아  
들 종배에게 마음 속 깊은 사랑을 전합니다.

2005년 6월  
고 명 자 드림