

# 한국 조직의 지식경영 관행에 관한 연구

민재형 · 이영찬  
서강대학교 경영대학

## Knowledge Management Practices : The Case of Korean Organizations

Jae H. Min · Young-Chan Lee  
jaemin@ccs.sogang.ac.kr · chanlee@family.sogang.ac.kr

### 초 록

본 연구에서는 우리 나라 조직의 지식경영 관행을 파악하기 위하여 국내 제조업 및 서비스업 그리고 공공기관에 종사하고 있는 경영층을 대상으로 지식경영 프로세스 전반에 관한 구조화된 설문조사를 하였다. 구체적으로 현재 조직에서 수행하고 있는 지식관리 현황, 지식관리의 방법, 지식경영활동의 극복과제, 그리고 지식경영 프로젝트의 추진 상황이라는 네 가지 범주를 중심으로 설문조사를 실시하였으며, 이를 통하여 우리 나라 조직들의 지식경영에 대한 인식, 현황 그리고 향후 계획에 대한 유용한 정보를 얻을 수 있었다. 또한 업종별 비교를 통하여 업종에 따른 지식경영관행의 차이점도 발견할 수 있었다.

### I. 서론

제품과 서비스의 가치가 무형의 지식자원에 의해 결정되는 지식기반시대가 도래함에 따라 지적 능력에 초점을 맞춘 국가 및 조직차원의 경쟁력 확보가 매우 시급한 과제로 등장하고 있으며, 이러한 사회적 변화에 따라 최근 국내의 학계 및 산업계에서 관심을 가지는 주제가 지식경영이다. 지식경영의 본질은 조직 내의 개개인들이 가지고 있는 무형의 지식을 조직화하고 이를 조직 구성원들이 공유함으로써 자연스럽게 하나의 조직 문화를 형성하는 것이며, 이렇게 형성된 지식공유 문화는 그 어떤 경영전략보다도 강력한 힘을 발휘한다는 것이다. 지식경영은 결국 조직이 지니고 있는 지적 자산뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 경험을 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활용과 전파를 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영 패러다임으로서 가치가 있다.

본 연구에서는 국내 민간기업 및 공기업 그리고 행정기관에 종사하고 있는 관리자들을 대상으로 그들이 속한 조직의 지식관리 프로세스 전반에 관한 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 국내 조직들의 지식경영에 대한 인식, 현황 그리고 향후 계획에 대한 유용한 정보를 얻을 수 있었으며, 이러한 정보는 향후 지식경영을 새로운 경영 패러다임으로 도입하고자 하는 우리 나라 기업들에게 시행착오를 줄일 수 있는 지침으로서의 역할을 할 수 있을 것으로 기대한다.

### II. 이론적 배경

지식과 관련된 연구들은 학습조직, 조직이론, 경영혁신, 전문가시스템, 의사결정지원시스템 등의 다양한 분야에서 간헐적으로 꾸준히 이어져 왔다. 그러나 지식

경영이라는 통합된 패러다임으로서의 연구는 1990년 중반에 들어와서 본격적으로 발표되기 시작하였다. 본 절에서는 최근까지 진행되고 있는 지식경영에 대한 선행연구들을 크게 개념연구, 사례연구 그리고 실증연구로 분류하여 고찰하였다.

#### 1. 개념연구

지식경영에 대한 정의는 학자들에 따라 매우 다양하나, 지식경영의 연구방향은 다음과 같이 크게 두 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 개인지식을 조직지식으로 확대하여 학습조직의 관점에서 보는 연구이다. 이러한 관점에서 보는 지식경영은 조직 구성원 개개인이 보유한 지식을 조직의 지식으로 확대하고 보편화하여 결국 학습조직이라는 개념으로 이어지도록 한다. Drucker(1991), Nonaka(1991), Garvin(1993), Quinn et al.(1996), Leonard & Straus(1997), Kleiner & Roth(1997) 등은 이러한 학습조직 관점에서 지식경영에 대한 개념적 연구를 수행한 바 있다.

둘째, 지식경영을 정보기술의 활용이라는 관점에서 보는 연구이다. 정보기술 관점에서의 지식경영에 대한 개념적 연구는 Wiig(1997) 등 주로 전문가시스템을 연구하는 학자와 시스템을 중심으로 연구하는 학자들에 의해 수행되었으며, 여기서는 정보기술 활용을 통한 조직내 지식의 확보방안을 소개하고 있다.

#### 2. 사례연구

Davenport(1997), Quinn(1997), Schein(1997) 등은 기술의 발달과 기업의 혁신에 초점을 맞추어 지식경영 이슈를 다루고 있다. 구체적으로, 이들은 기술지식, 학습, 관리능력 등이 기업의 성과 향상 또는 혁신에 중요한 자산임을 사례 및 관리 방법을 통하여 제시하고 있다. 한편, Nonaka and Konno(1998), Davenport(1998), Teece(1998), Prusak(1998), O'Dell(1998) 등은 그동안 논란이 많았던 지식경영에 대한 개념들을 정리하고 향후 연구방향을 제시한 바 있다. 이들이 수행한 사례연구는 학습조직 관점, 정보기술 활용관점 그리고 학습조직과 정보기술의 결합관점으로 분류될 수 있다.

국내의 경우에도 사례연구로는 정보기술 중심의 지식관리시스템구축사례(김유진, 1997; 정선화, 1997; 채수운, 1999; 정충식, 1999)와 지식흐름도 개발과 지식분해 및 생성과 같은 지식공학적 방법론 개발사례(강민형, 1999; 최세인, 1999, 조현진, 2000, 이재환, 2000), 그리고 조직론적 관점의 지식경영사례(봉선화, 1995; 김혜영, 1998; 권희영, 1999; 김선아, 1999; 김희진, 1999; 차민석, 1999; 정영태, 2000) 등을 들 수 있다. 그러나 이들 연구의 사례대상기업은 지식경영을 도입한 기간이 매우 짧기 때문에 대부분 탐험적 연구수준에 머물러 있어 연구

결과에 대한 일반화에는 한계가 있는 것으로 판단된다.

### 3. 실증연구

국내외적으로 지식경영에 대한 실증연구는 찾아보기 어려운데, 그 이유는 첫째, 지식경영에 대한 견해 자체가 매우 다양하기 때문에 조작적 정의를 내리기가 힘들고 둘째, 최근에 소개된 경영 패러다임이기 때문에 지식경영을 수행하고 있는 조직이 희소하며 셋째, 지식경영의 성과가 가시적으로 나타나기 위해서는 상당한 오랜 기간이 필요하기 때문이다.

외국의 경우 지식경영 우수관행(best practices) 기업에 대한 사례연구는 매우 활발하나 아직까지 체계적인 실증연구는 발견하기 힘들다. 국내의 경우도 마찬가지로 몇 편의 실증연구가 수행되어 오고는 있으나 대부분 탐험적 수준에 머물러 있다. 지금까지 발표된 국내 실증연구로는 김용우(1999), 성은숙(1999), 신원우(1999), 우성진(1999), 장유신(2000) 등이 있으며, 이들 연구의 대부분은 지식경영을 도입한 사례기업의 계열사를 대상으로 지식경영의 핵심성공요인 발견과 전략유형 도출에 초점을 맞추고 있다.

## III 실증분석

### 1. 연구설계

앞서 이론적 배경에서 살펴본 바와 같이 지식경영에 관한 실증적 연구는 개념적 연구와 사례분석에 비해 매우 부족한 실정이다. 본 연구에서는 우리 나라 조직의 전반적인 지식경영 현황을 파악하기 위하여 제조업, 건설업, 도매 및 소매업, 금융 및 보험업, 컨설팅 및 사업서비스업, 공공행정 및 공기업, 정보통신업 등 각 업종별로 1999년도 하반기 매출실적이 우수한 기업들을 산업구성비율을 토대로 추출, 최종적으로 500여 개의 기업을 대상으로 총 25개의 문항(인구통계항목 제외)으로 구성된 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2000년 4월초부터 8월말까지 4개월간 실시되었으며 회수된 설문지는 총 205부이다. 25개의 설문문항은 (1) 지식관리 현황 (2) 지식관리의 방법 (3) 지식경영활동의 극복과제 (4) 지식경영 프로젝트의 추진상황 등 4개의 주요 범주로 구분되어 있으며, 각 범주별로 구체적인 세부 문항이 설정되어 있다.

### 2. 설문조사 결과

본 연구에서는 205개의 민간기업 및 공기업 그리고 행정조직에 종사하고 있는 관리자들을 대상으로 설문조사를 실시하고 자료를 수집하였다. 응답자들의 인구통계적 특성을 요약하면 다음과 같다. 먼저 응답자의 대부분은 기획실에 근무하는 30-39세의 남자이며, 이들 중 64.8%가 과장 이상의 중견관리자 또는 최고경영층이었다. 또한 응답자가 속한 산업 유형으로는 제조업(43.4%)이 가장 많았고, 다음으로 금융 및 보험업(14.1%), 컨설팅 및 사업서비스업(13.2%) 순이었다. 이외에도 다양한 업종의 조직에서 설문에 응답해 주었다.

#### 2.1 지식관리 현황

설문대상 조직이 지식집약적인 활동을 수행하고 있는지를 조사한 결과 응답자의 57% 정도가 그렇다라고 응답하여 국내 조직에서의 지식관리수준도 비교적 높은 것으로 판단된다. 그리고 향후 보다 적극적인 관리를 통해 조직의 지식수준을 제고시킬 수 있다고 응답한 비율은 92.7%로 나타나 조직 차원에서 지식에 대한 체계적인 관리

의 필요성은 대부분 인정하고 있다는 것을 알 수 있다.

조직의 경쟁력 확보에 핵심적인 역할을 수행할 지식원천 및 유형으로는 고객에 관한 지식(82.4%), 시장동향에 관한 지식(78.0%), 정보기술에 관한 지식(75.5%), 경쟁업체에 관한 지식(73.0%) 등이 많이 지적되었다. 따라서 국내 조직의 경우 지식경영의 도입시 이러한 지식원천 및 유형에 관한 체계적인 관리가 이루어져야 할 것으로 판단된다. 그리고 조직내의 지식을 보다 적극적으로 관리함으로써 얻을 수 있는 이점으로는 효율성(91.7%), 의사결정개선(67.3%), 고객에 대한 신속한 반응(66.3%), 혁신(55.1%), 품질개선(55.1%) 순으로 응답되었으며, 이러한 요소들은 조직의 성과에도 직결되는 것으로 인식하고 있었다.

#### 2.2 지식관리의 방법

조직내 지식관리를 개선하기 위한 전형적인 수단(lever)으로 주목받는 것이 바로 사람, 프로세스 그리고 기술이다. 여기서는 이러한 세 가지 지식관리 수단에 초점을 맞추고 분석을 수행하였다. 또한 지식경영활동을 프로세스 관점에서 8가지로 구분하고, 이에 대한 조직의 현재 성과를 조사하였다. 조사결과 8가지의 지식경영 프로세스의 현재 성과를 긍정적으로 평가한 응답자의 비율은 전반적으로 낮게 나타났다. 특히 조직문화와 보상을 통한 지식창출, 활용, 전파의 활성화와 지식자산의 가치 및 지식관리의 성과측정을 잘 하고 있다고 응답한 조직은 각각 21.6%, 16.4%로 매우 낮게 나타났다. 이러한 경향은 다른 프로세스에서도 유사하게 나타나고 있다. 따라서 국내 조직의 경우 아직까지 지식경영의 초기 단계에 머물러 있으며, 지식창출, 활용, 전파와 같은 지식순환의 학습화와 성과측정 부분이 매우 취약하다는 것을 알 수 있다.

조직의 경쟁력 확보를 위한 지식기반으로는 사람(49.5%)을 가장 중요하게 생각하고 있었으며, 기술(26.9%)도 향후 중요한 지식기반으로 고려되어야 하는 것으로 인식하고 있었다. 따라서 응답자들은 지식경영의 요체가 바로 사람이고, 이들로부터의 지식창출과 활용, 전파가 조직의 경쟁력 확보에 기여할 것으로 믿고 있다고 판단된다. 한편, 이러한 지식기반을 향상시키는데 기여할 기술 도구로는 기업내 전문가집단(66.8%), 인터넷/인트라넷(53.0%/52.5%)의 사용을 가장 선호하였으며, 데이터웨어하우스(44.6%), 의사결정지원도구(41.8%)도 비교적 높은 응답비율을 나타내었다.

조직내 최고지식관리자(CKO)를 공식적으로 두고 있는 조직(15.2%)은 현재 많지 않았지만, CKO의 필요성은 비교적 인정하고 있는 것(63.4%)으로 나타났다. 그리고 CKO가 중점을 두고 수행해야 할 과제로는 지식의 창출, 전파, 공유 지원과 경영활동에 있어서의 지식사용장려(87.3%)를 가장 많이 지적하였다. 그러나 현재 CKO를 두고 있는 조직의 경우 이들의 역할수행 수준에 대한 평가는 유보적(40.4%)이거나 소극적인 긍정(38.3%)이 많은 빈도를 보이는 것으로 조사되었다.

#### 2.3 지식경영활동의 극복과제

조직이 보유한 지식자산으로부터 보다 많은 혜택을 받기 위해서는 극복해야 할 장애요인과 과제가 매우 많다. 여기서는 이러한 측면에 초점을 맞추고 지식전파의 장애요인, 지식관리상의 어려운 과제, 유용한 지식경영 성과지표, 그리고 지식경영 위험요소들에 관해 조사하였다.

조사 결과, 조직에서 지식이 전파되는데 심각한 장

에요인으로서는 조직문화(58.5%), 보상시스템(49.8%), 문제 해결의 주인의식 결여(48.8%), 비표준화된 프로세스(42.0%) 등이 지적되었으며, 이 중에서 특히 조직문화와 구성원들의 문제해결에 대한 주인의식 결여가 가장 심각한 장애요인으로 지적되었다. 그러나 대다수의 응답자들은 지식전파에 있어서의 장애요인들이 극복될 수 있다고 인식하고 있었으며, 이러한 인식은 지식전파에 있어 아무리 심각한 장애요인이 존재한다 하더라도 보다 적극적인 관리를 통해 극복될 수 있다는 믿음을 관리자들이 가지고 있다는 것을 의미한다.

조직에서 지식을 관리하는 데에는 여러 가지 어려움이 존재한다. 대다수의 응답자들이 구성원의 태도 변화(69.3%)와 지식자산의 가치 및 지식관리의 성과측정(66.8%)을 어려운 과제로 인식하고 있었다. 결국 관리자들은 지식경영의 목표와 방향대로 조직구성원들의 태도 변화를 이끄는 일이 가장 힘들 것이라고 예상하고 있었으며, 지식자산의 가치와 지식경영의 성과 측정을 공통적인 난제로 인식하고 있다는 것을 알 수 있다.

한편, 지식경영의 성과를 측정할 수 있는 유용한 지표로는 새로운 아이디어에 의한 수익창출(65.3%), 지식근로자의 생산성(43.8%), 의사결정의 질(40.9%) 등이 제시되었으며, 지식관리활동을 수행하는 과정에서 나타날 수 있는 위험요소로는 새로운 관료주의의 등장(52.2%)과 쓸모없는 지식에 대한 집착(49.3%), 지적자산의 외부 유출(44.3%) 등을 지적하였다.

#### 2.4 지식경영 프로젝트의 추진상황

지식경영을 성공적으로 수행하고, 이로부터 조직이 여러 가지 이점을 얻기 위해서는 지식경영 프로젝트와 이를 주도적으로 추진할 부서의 선정이 우선 필요하다. 또한 지식경영 프로젝트를 추진하는 과정에서도 여러 가지 어려운 점이 발생할 수 있으며, 지식경영 프로젝트가 성공적으로 실행되었는지에 대한 평가문제도 어려운 과제로 남게 된다. 여기서는 이러한 이슈에 초점을 맞추고, 국내 조직에서 실행을 준비중이거나 완료한 지식경영 프로젝트는 무엇이고, 이를 주도적으로 추진할 부서는 어떤 부서이며, 지식경영 프로젝트 추진과정에서 발생할 수 있는 어려운 점에는 어떤 것들이 있는지 살펴본다. 그리고 지식경영 프로젝트의 성공여부를 평가하기 위한 측정도구로는 무엇을 사용하고 있으며, 현재 조직에서 어떤 형태의 지식경영 노력이 진행 또는 계획되고 있는지에 대하여 조사하였다.

조사 결과, 약 30~45%의 조직에서 업무 프로세스 재설계(BPR), 지식저장창고의 구축 그리고 우수 관행의 탐구와 학습 관련 프로젝트가 실행 준비중이거나 이미 완료된 지식경영 프로젝트라고 응답하였다. 그리고 약 80%의 조직에서 지식관리를 위한 노력의 일환으로 인트라넷을 구축하고 있는 것으로 나타났으며, 이외에도 50% 이상의 조직에서 이미 지식근로자들간의 네트워크 구축, 데이터 웨어하우스 및 지식저장창고 구축, 그리고 로터스 노츠와 같은 그룹웨어의 개발과 사용 노력이 진행중인 것으로 나타났다.

그러나 지식경영 프로젝트를 추진하는 과정에서 최고 경영층의 관심과 지지는 아직도 미흡하고, 표준화된 절차의 정의와 향후 지식경영 작업의 이해, 지식경영 프로젝트의 성과측정 문제가 어려운 과제로 남아 있음을 알 수 있었다. 그리고 이러한 지식경영 프로젝트의 성공여부를 평가하기 위한 방법으로는 과반수의 조직에서 혁신, 사이클타임, 고객만족과 같은 비재무적 측정지표와 수익성, 비용절감과 같은 재무적 측정지표를 함께 사용하고 있는 것

으로 나타났다.

한편, 약 40%의 조직에서 현재 진행중인 지식관리 노력 이외에 추가적인 노력을 전개하고 있는 것으로 나타났는데, 이러한 지식관리 노력의 대부분은 기술적인 지원보다는 지식경영에 있어서의 사람 측면에 보다 초점을 두고 있었다. 구체적으로, 75%의 조직에서 내부 지식 흐름도 작성 프로젝트를 계획하고 있거나 향후 고려하고 있었는데, 이러한 지식 흐름도는 업무에 관한 고유지식을 보유하고 있는 구성원들에게는 일종의 진화번호부(yellow pages)와 같은 기능을 제공한다. 또한 85%의 조직에서 지식의 새로운 역할 개발과 활용에 관한 프로젝트를 계획하고 있거나 향후 고려하고 있는 것으로 나타났고, 74%의 조직에서 새로운 지식기반 상품과 서비스 개발관련 프로젝트를 계획하고 있거나 향후 고려하고 있는 것으로 나타났다. 한편, 기술적인 측면에서는 약 70%의 조직이 의사결정지원도구 개발과 이용에 관한 프로젝트를 계획하고 있거나 향후 고려하고 있는 것으로 나타났다.

#### 3. 업종별 차이분석

본 연구에서는 우리 나라 조직을 업종별로 세분화하여 앞서 언급한 4가지 범주별로 지식경영 관행의 차이가 존재하는지를 분석하였다.

다양한 업종 중에서 가장 지식집약적인 경영활동을 수행하는 조직은 컨설팅 및 사업서비스업으로 나타났다. 이는 컨설팅 및 사업서비스업이 컨설턴트가 보유한 전문지식의 활용도가 높은 산업이기 때문인 것으로 해석된다. 조직의 경쟁력 확보에 핵심적인 역할을 수행할 지식원천 및 유형은 업종별로 큰 차이가 없었으며, 금융 및 보험업의 경우만 정보기술에 관한 지식이 가장 높은 빈도를 보였고, 나머지 업종에서는 고객에 관한 지식이 가장 높은 빈도를 보였다. 지식경영으로부터 얻을 수 있는 이점은 대부분의 업종에서 효율성, 의사결정개선, 고객에 대한 신속한 반응 순으로 응답하였다. 그리고 이러한 이점 중에서 가장 중요한 것으로는 효율성이 지적되었으나 컨설팅 및 사업서비스업과 행정기관 및 공기업에서는 고객에 대한 신속한 반응이 지적되었다. 이는 경영자문이나 교육을 주된 영업활동으로 하는 컨설팅 및 사업서비스업이나 공공성을 띠는 행정기관 및 공기업에서는 고객이 원하는 서비스를 적시에 제공하는 것이 가장 중요한 활동이기 때문인 것으로 해석된다.

한편, 컨설팅 및 사업서비스업을 제외한 대부분의 업종에서 8단계로 구성된 지식경영 프로세스의 현재 성과수준은 60%~80% 이상이 평균 이하로 낮은 수준을 보였으며, 특히 지식자산의 가치 및 지식관리의 성과측정에서 80% 이상이 평균 이하의 성과를 보이는 것으로 나타났다. 경쟁력 확보에 필요한 지식기반으로는 건설업을 제외한 나머지 업종 모두에서 사람을 중요시한다고 응답하여 조직구성원이 보유한 지식에 근거하여 경쟁력 확보 노력을 전개하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 지식기반 향상에 기여할 기술도구로는 기업내 전문가 집단, 인트라넷, 인터넷 등이 높은 응답율을 보였고, 정보통신업의 경우 인트라넷을 가장 많이 활용하여 지식기반을 향상시키고 있는 것으로 나타났다. 최고지식관리자(CKO)의 공식적인 지명에 대해서는 대부분의 업종에서 그 가치를 소극적으로 인정하거나 유보적인 태도를 보였다. 그러나 CKO를 통해 지식의 창출, 축적, 활용, 전파, 공유의 지원과 경영활동에 지식사용 장려를 기대하는 응답자가 매우 많음을 볼 때 지식경영을 선도할 새로운 관리자의 필요성은 인정한다고 볼 수 있었다.

조직에서 지식이 전파되는데 장애가 되는 요인으로

는 조직문화, 문제해결의 주인의식 결여가 업종에 관계 없이 많이 지적되었고, 이중 가장 심각한 장애요인은 조직문화로 나타났다. 또한 조직에서 지식을 관리하기 위해 해결해야 할 과제로는 구성원의 태도변화가 가장 많이 지적되었다. 이러한 결과는 지식경영을 수행하는데 가장 심각한 장애요인이 조직문화와 조직구성원의 행태이며, 이러한 두 요인을 변화시키지 않는 한 지식경영은 성공하기 어렵다는 것을 시사하는 것이다. 그리고 지식경영의 성과를 평가하는데 유용한 측정 지표는 새로운 아이디어에 의한 수익창출인 것으로 나타났다. 이러한 지표는 향후 지식경영의 도입과 인트라넷을 활용한 지식관리시스템의 구축시 반드시 고려되어야 할 중요 기준이 되어야 할 것이다. 한편, 지식경영활동을 수행하는 과정에서 나타날 수 있는 주요 위험요소로는 새로운 관료주의의 등장과 쓸모없는 지식에 대한 집착이 많이 지적되었다. 새로운 관료주의의 등장은 앞서 언급한 CKO의 가치부분과 배치되는 것으로 조직에서의 지식경영활동을 선도하기 위한 새로운 관리자의 필요성과 이로부터 기대하는 활동들은 존재하지만 한편으로는 새로운 관료주의의 등장이라는 위험요소를 함께 안게 되는 경영층의 고민이 반영된 결과라고 하겠다.

국내 조직에서 실행을 준비중이거나 완료한 지식경영 프로젝트는 업무 프로세스 재설계(BPR)인 것으로 나타났다. 이는 앞서 지식경영을 통해 얻을 수 있는 가장 큰 이점으로 효율성을 지적인 것과 일맥상통하는 것으로, 대부분의 조직은 지식경영으로부터 조직의 효율성 제고를 기대하고 있다는 것을 알 수 있다. 지식경영 프로젝트의 추진시 어려운 점으로는 절차의 표준화와 프로젝트의 성과측정을 많이 지적하였다. 한편, 현재 국내 조직에서 진행되거나 계획되고 있는 지식관리 노력으로는 인트라넷 구축, 데이터웨어하우스/지식저장장고의 구축, 그룹웨어 개발과 이용, 지식근로자들간의 네트워크 구축 등이 업종에 관계없이 고르게 지적되었다. 이는 Prusak(1997)과 Ruggies(1998)가 선진기업의 사례연구를 통해 보인 인트라넷, 그룹웨어가 지식경영에 효과적이라는 주장을 뒷받침하는 것이라고 할 수 있다.

#### IV. 요약 및 결론

본 연구에서는 다양한 조직을 대상으로 지식관리 현황조사를 수행하여 국내 조직의 지식경영 실태를 파악하였다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 응답자의 과반수가 지식을 경쟁우위의 핵심적인 요소로 생각하고 있으나 지식을 효과적으로 관리하고 있는 조직은 많지 않았다. 구체적으로, 약 57%의 응답자가 그들 조직이 지식집약적인 활동을 수행하고 있다고 응답하였으며, 조직의 경쟁력 확보에 핵심적인 역할을 수행할 지식원천 및 유형으로 고객에 관한 지식, 시장동향에 관한 지식, 정보기술에 관한 지식, 경쟁업체에 관한 지식 등을 제시하였다. 그러나 지식경영 활동에 대한 그들 조직의 현재 성과는 상당히 낮은 수준에 머물러 있었다. 특히 지식자산의 가치 및 지식관리의 성과 측정에서 83.6%가, 조직문화와 보상을 통한 지식 창출, 활용, 전파의 활성화에서 79.4%가 그들 조직의 현재 성과가 평균 이하라고 응답하였다. 그리고 새로운 지식의 창출, 의사결정과정에서 활용가능한 지식의 사용에서도 60% 정도가 그들 조직의 현재 성과가 평균 이하라고 응답하였다.

둘째, 응답자들은 지식경영을 통해 조직의 효율성을 제고시킬 것으로 믿고 있으며, 그들 대부분이 경쟁

력의 원천으로 고객 및 시장에 대한 지식을 중요시하고 있는 것으로 나타났다. 구체적으로, 응답자들의 대부분(93.7%)은 보다 적극적인 지식관리활동을 통해 조직의 지식수준을 제고시킬 수 있다고 인식하였으며, 그러한 지식관리활동을 통해 얻을 수 있는 이점으로 효율성, 의사결정개선, 고객에 대한 신속한 반응, 혁신, 품질개선 등을 지적하였다. 그리고 이러한 이점들 중 가장 중요한 것으로는 효율성을 지적하였다.

셋째, 상당수의 응답자가 조직의 경쟁력은 사람, 즉 조직구성원에 의해 확보된다고 믿고 있었고 현재 그들 경영층이 중점을 두고 있는 지식기반도 사람인 것으로 나타났다. 구체적으로, 응답자의 49.5%가 그들 조직이 사람에 기반한 지식을 통해 경쟁력을 확보하고 있다고 응답했으며, 응답자가 중요하다고 생각하는 지식기반도 사람(44.8%)인 것으로 나타났다. 그러나 응답자 중 일부는 사람이나 기술보다는 프로세스를 더욱 강조하고 있는 것도 알 수 있었다.

넷째, 최고지식관리자(CKO)는 지식경영활동을 선도하는데 가치 있는 역할을 수행할 것으로 믿고 있으나 이러한 지식경영활동을 수행하는 과정에서 새로운 관료주의가 등장할 위험이 있는 것으로 인식하고 있었다. 구체적으로, 응답자들은 CKO를 공식적으로 두는 것에 대해 상반된 반응을 보이고 있는데, 우선 63.4%의 응답자가 CKO를 공식적으로 두는 것이 지식경영을 선도하는데 가치 있다고 믿고 있는 반면 52.2%의 응답자가 지식경영활동을 수행하는 과정에서 나타날 수 있는 위험요소로 새로운 관료주의의 등장을 지적하였다. 그러나 새로운 관료주의의 등장과 같은 위험요소는 지식경영의 시행이나 궁극적인 경영목표를 달성하기 위해 경영층이 감수해야 할 고유한 위험요소임을 감안할 때, CKO를 통한 지식의 창출, 활용, 전파, 공유의 지원과 지식사용의 장려, 그리고 교육과 기술개발을 통한 지식의 자원화를 대다수의 응답자들(87.3%)은 기대하고 있는 것으로 나타났다. 결국 조직의 변화를 선도하기 위해서는 책임있는 관리자가 필요하다는 것을 보여준다.

다섯째, 지식경영의 가장 심각한 장애요인은 조직문화와 조직구성원의 행태로 나타났다. 구체적으로, 조직에서 지식이 전파되는데 가장 장애가 되는 요인으로 지적된 것이 바로 조직문화이다. 조직문화는 조직에서 지식의 축적(knowledge-hoarding)을 가져오는 근본 요소로 알려져 있다. 이외에 문제해결의 주인의식 결여, 비표준화된 프로세스, 최고경영자의 무관심, 조직구조 등이 장애요인으로 많이 지적되었다. 여기서 주목할 점은 비표준화된 프로세스를 제외한 나머지 4가지 주요 장애요인들은 사람과 관련된 이슈라는 것이다. 이것은 앞서 조직의 경쟁력 확보를 위한 지식기반이 사람이라는 것과 일맥상통하는 결과이다.

#### 저자 주

본 연구는 1999년도 학술진흥재단 협동연구과제 지원 사업 특별정책과제로 수행된 연구결과의 일부부분이다. 본 논문집에는 페이지 수의 제한으로 상세한 문헌고찰 및 연구내용, 연구관련 자료 그리고 참고문헌이 생략되었음을 밝힌다.