

# 우리나라 기업의 지식경영 성공전략에 관한 실증적 연구

권혁기\*

## 〈목 차〉

- |                  |               |
|------------------|---------------|
| I. 서론            | 2. 신뢰성과 타당성분석 |
| II. 지식경영의 이론적 고찰 | 3. 분석결과       |
| 1. 지식의 개념        | IV. 요약 및 결론   |
| 2. 지식경영          | 참고문헌          |
| 3. 지식경영 프레임 워크   | Abstract      |
| III. 실증분석결과 및 해석 |               |
| 1. 자료수집 및 분석방법   |               |

## I. 서론

21세기는 산업중심의 자본주의 시대에서 지식주도의 탈자본주의 시대로 이전하고 있다. 다시 말하면 노동(labor)과 자본(capital)으로부터 기업경쟁력의 원천이 지식(knowledge)으로 변천하는 지식경제시대가 도래하고 있다.<sup>1)</sup>

IMF 지원 자금 수혜이후 국내기업들에 있어서 이전부터 추진해왔던 각종 혁신노력에도 불구하고 경영환경의 급변한 변화에 대응하기 위한 경영전략의 추진이 불가피하게 되었다.

환경이 지속적으로 급변하는 상황에서 조직은 과거와는 달리 상이한 게임의 룰을 적용하고 환경변화에 대처하는 방법을 신속히 학습하여 대응해 나가야 함에도 불구하고 그러한 위기상황이 닥치게 되면 대부분 조직들은 새로운 대응방

\* 동의대학교 경영·회계학부 겸임교수

1) Drucker, P., 「Post-Capitalism Society」, Oxford : Butter worth Heine mann, 1993.

식을 탐색하기보다는 오히려 이미 잘 학습되어 있는 과거의 반응방식을 활용하여 그러한 상황에 대처하려는 경향이 있다. 인간과 마찬가지로 조직제도 매너리즘이나 타성에 빠져들지 않기 위해서는 변화를 체질화해야 한다.

새로운 환경변화에 기업이 적응하기 위해서 지식의 중요성이 더욱 커지고 있다. 이런 변화에 따라 최근에 새로운 성장요인으로서의 지식에 대한 논의가 본격화되고 있고 21세기에는 지식의 경쟁력강화와 가치창조의 핵심으로 자리 잡는 지식혁명이 본격적으로 전개될 것이다. 그러나 지식경영에 대한 연구가 다양한 학문분야에서 진행되고 있으나 아직 명확한 정의가 내려져 있지는 않다.(Nonaka, 1994; Malhotra, 1998; Anthes, 1991)

지식의 경제가 급속하게 확산되어가고 지식이 국가경쟁력의 원천으로 부각됨에 따라 지식경영이 중요한 관심사로 대두되는 원인은 기존의 전통적인 경영에만 의존하는 전략으로는 극복할 수 없는 많은 문제점이 노출되기 때문에 기업이 가지고 있는 기존의 노동 자본 외에 새로운 자산인 지식을 창조하여 축적하고 공유·활용함으로써 기업의 경쟁력을 대폭 강화시킬 수 있는 새로운 경영혁신 기법인 지식경영이 새로운 대안으로 떠오르고 있다.

본 연구에서는 국내외 지식연구에서 제시된 성공요인들을 정리하여 지식경영의 핵심적인 성공요인들을 도출하고, 이들 도출된 요인들을 부산 경남에 거주하는 기업을 대상으로 실증연구를 수행함으로써 지식경영의 핵심적인 성공요인을 확인·분석하고 나아가 우리나라 기업의 경쟁력을 향상시키고, 나아가서 한국형 지식경영모델을 제시하고자 한다.

## Ⅱ. 지식경영의 이론적 고찰

### 1. 지식의 개념

#### 1) 지식의 정의

Davis & Botkin(1994)은 지식을 정보의 생산적인 사용 및 응용으로 파악하고 있고 Sparrow(1988)는 인간의 심리적 또는 정신적 재료로 파악하고 있다.

Ulrich(1988)는 지식을 의사결정의 재료로 파악하거나 정보의 생산적 이용으로 파악하기보다는 인적자원 즉 지적자본에 중점을 두고 그는 지식이란 지적자본의 경쟁력과 몰입도에 의해 결정되는 것으로 주장하고 있다.

Krogh(1988)는 현존하는 지식에 대한 개념의 본질을 이해하기 위해 지식을 인지적 관점과 구조적 관점으로 나누어 설명하고 있다.

인지적 관점에서 보는 지식은 분명하고 쉽게 코드화되어 다른 사람에게 이전될 수 있는 지식을 의미하며 흔히 형식지로 알려져 있다. 구조적 관점으로 보는 지식은 인지적 관점으로 보는 지식과 다르게 이전의 경험, 기분, 느낌 등을 통하여 표현되는 독창적인 지식으로서 흔히 암묵지로 표현되며 쉽게 다른 사람들과 공유하거나 구체화하기 어려운 지식을 의미한다.

Nonaka와 Takeguchi(1995)는 조직지식의 형태를 암묵지(tacit knowledge) 형식지(explicit knowledge)로 나누었다.

암묵지란 내면화되어 있어 유형화를 통해 다른 사람에게 전달하기 어렵다는 특징이 있다.

형식지는 임의의 형태로 전달이 가능한 지식을 말하는데 공식적, 체계적인 언어로 즉 말이나 글씨로 전달되어질 수 있는 지식을 의미한다.

## 2) 지식의 속성

지식경영이 기존의 경영활동과 다르게 정의되어야 하는 이유는 다른 수단(경영자원의 활용)과는 상이한 다음과 같은 지식속성 때문이다.<sup>2)</sup>

첫째, 무형성(invisible)이다. 기존의 토지, 노동, 자본과 같은 자원과 달리 형태가 없기 때문에 창출과 습득이 추상적이고 어려운 반면 일단 지식을 보유하게 되면 일정기간 동안 독점적으로 사용하는 선점효과가 가능하다.

둘째, 무한대(infinite)이다. 비용체증, 수확체감의 법칙이 적용되는 기존자원과는 달리 지식은 비용체감, 수확체증의 법칙이 적용되며, 형태가 없고 사용을 해도 소멸되지 않는다.

셋째, 무귀속성(co-existent)이다. 무형의 자산이기 때문에 어느 한 조직에 귀속되기 어려우며 습득주체의 판단에 따라 손쉽게 이전되고 공유가 가능하다.

넷째, 무경계(borderless)이다. 지식을 단위, 부문, 주체 등 특정기준으로 분류하는데 한계가 있고 타 분야의 지식과 융합화가 빈번하게 발생하고 있을 뿐 아니라 학제간 경계를 넘어서 통용된다.

다섯째, 무연령(non-ageing)이다. 지식 그 자체 역시 연령이 없으며 생성으로부터 소멸이라는 생명주기를 거치는 과정에서 재창조라는 또 다른 자기 증식과정이 발생한다.

2) 노나가 이쿠지로, 1995, 지식경영 21세기 북스, pp.37~38.

## 2. 지식경영

### 1) 지식경영의 정의

지식경영의 개념에 대한 연구(Nonaka, 1994; Malhotra, 1998; Anthes, 1991)는 여러 학자가 연구하고 있으나 아직 명확한 정의가 내려져 있지는 않다.

지식경영(knowledge Management)은 크게 지식경영과 지식관리로 해석되어 질 수 있다.<sup>3)</sup>

지식경영으로 해석되어질 때는 “Knowledge-based Management”의 의미로 지식을 기반으로 하여 이를 전략적으로 활용하여 경쟁우위를 창출·유지하는 제반활동을 말한다. 반면 지식관리로 해석되어 질 때는 “Knowledge Resource Management”의 의미로 지식자원을 관리하는 제반활동을 가르키는 것이다.

### 2) 지식경영의 구현요소

지식경영을 구현시키는 요소로 학자와 실무자에 따라 다양한 견해가 있다. 하지만 본 논문에서는 최고경영자의 의지, 평가보상, 조직문화, 지식관리시스템, 조직구조를 언급하고자 한다.

#### (1) 최고경영자의 의지

최고경영자가 지식경영의 중요성을 충분히 숙지하고 인적, 물적 자원에 적극 지원하여야 하며 구성원들에게 지식의 창조와 공유를 강조하고 지식경영의 필요성과 실용성을 충분히 인지하고 있어야 한다.

최고경영층을 포함한 중간 관리층은 지식경영에 대한 확신을 갖고 아낌없는 지원을 해야 한다. 많은 중역들이 단기적인 효과를 발휘할 수 없는 교육에 대한 투자보다는 더 필요한 것에 투자하는 것이 바람직하다고 반대했지만 잭빈 회장은 지식이 향후 생존의 열쇠라고 스스로 인지하고 투자를 감행했기 때문에 모토로라 유니버시티 효시가 되었으며 지식경영의 수단으로 발전하게 되었다.<sup>4)</sup> 또한 최고 경영층은 지속적인 노력을 통해 학습조직의 중요성에 대한 의사소통을 수행해야 하고 학습조직을 후원해야 하고, 회의에 참석하여 학습조직을 설명하고, 개인적으로 종업원에게 학습조직의 장점을 전달하는 전도사 역할을 수행하는 것이 필요하다.<sup>5)</sup>

3) 포스코 경영연구소편, 「지식경영」, 더난출판사, 1998, 63쪽

4) Galvin, R. W., “Knowledge Makes the Difference at Motorola”, *Strategy & Leadership*, 1996, pp.42~43.

## (2) 평가보상

지식경영에서 평가는 지식자체의 가치평가 즉 자산적 평가이고 또 하나는 지식경영을 도입해서 얻는 효과에 대한 평가가 있다.

구성원이 보유하고 있는 지식의 가치와 지식창조·공유노력을 공정하게 평가하고 승진이나 보상 등과 연계시키는 일련의 체계적 활동을 말하고 있다.

## (3) 조직문화

지식은 근원적으로 사람의 문제이다. 지식경영시스템에 쉽게 적용할 수 있고 시스템에의 접근을 당연하게 받아들일 수 있는 조직의 문화와 지식을 공유함으로써 그 가치가 더욱 커진다는 인식이 조직원들 사이에 널리 퍼져 있어야 한다.

종업원이 지식경영에 대한 우호적인 태도를 가질 수 있도록 해야 하며, 종업원에게 교육과 학습을 통해 지식을 습득할 수 있는 시간과 장소를 제공해야 한다. 특히 새로운 지식을 습득하고 이를 자연스럽게 응용할 수 있도록 기회를 제공하고 실수를 수용하는 개방적이고 신뢰성이 충분한 문화를 수립해야 한다.

첫째, 경영층이 지식공유가 결국 조직의 경쟁력 유지에 필수 불가결하다는 점을 이해하고 모범을 보여야 한다.

둘째, 목표를 설정하고 이를 측정해야 한다.

셋째, 이러한 측정을 바탕으로 하여 평가와 보상체계를 연계시켜야 한다.

넷째, 지식공유 노력을 인정해주는 것도 필요하다.

다섯째, 조직 내에서 지식공유를 실천하고 있는 조직원들을 찾아 지원해야 한다.<sup>6)</sup>

## (4) 정보기술

지식경영에서 정보기술 담당 부분은 지식을 습득(capturing)·축적(archiving)하며, 재활용/공유(utilizing/sharing)하는데 이용된다. 무차별적인 정보기술의 투입보다는 조직이 처한 물적·인적현실에서 실현 가능하다고 평가되는 기술만이 그 기업의 지식경영 실현에 도움을 줄 수 있다. 조직에는 노하우 등의 암묵적 지식을 교환하게 만들어 주는 정보시스템의 구축이 중요하다. 전통적 기술만으로는 속도와 양이라는 측면에서 부족하다. 따라서 새로운 정보기술 중에서도 네트워크, 그룹웨어 등 조직이 협동하여 일할 수 있게 해주는 기술이 중요하다.

5) Tobin, D. R., "Fostering a Positive Learning Environment", *The Knowledge-Enabled Organization*, AMACOM, 1998b, pp.121~147.

6) 지식경영의 실천, 김영실, 임덕순, 장승권, 삼성경제연구소, 1998, pp.238~240.

① 하드웨어·소프트웨어의 표준화

여러 사업장간에 지식을 전파하고 공유하기 위해서는 하드웨어와 소프트웨어의 표준화가 필수적이다.

② 지식원천의 발굴·연결

정보기술을 활용해 지식의 원천과 지식을 필요로 하는 구성원을 연결시키는 것이 중요하다.

③ 정보인프라의 개방성확보

정보인프라는 사내지식 뿐만 아니라 외부의 전문가 집단이나 지식창고와 연계될 수 있는 개방형 시스템으로 구축할 필요가 있다.

④ 종합시스템으로서의 지식경영시스템

데이터베이스, 통신네트워크, 전문가시스템 등의 정보인프라를 근간으로 지식의 획득, 공유, 전파를 효과적으로 추진할 수 있는 소프트웨어를 사용하여 지식경영시스템을 구축해야한다.

(5) 조직구조

의사소통이 원활한 수평적 조직설계를 하여야 하고, 연결성 유연성을 강조한 하이퍼텍스트형(Hypertext) 조직구조를 구축하여야 한다.

3. 지식경영 프레임 워크

지식경영에 성공한 기업들의 도입배경, 추진현황 및 특징 등에 대해 알아보았다.<sup>7)</sup>

첫째, 개인지식을 획득·축적하고 조직지식으로 확대하여 품질개선, 제품개발, 프로세스의 혁신 등 지식창출에 중점을 둔 기업형태(학습조직의 활용기업)

둘째, 개인이 정보를 공유하고 가치를 창출하는 정보의 관리 및 활용에 초점을 두고 이러한 정보를 효과적으로 전파하기 위한 네트워크를 활용하는 기업형태(정보기술 활용기업)

셋째, 학습조직과 정보기술을 적절하게 결합하여 지식경영을 추진하는 기업형태(학습조직과 정보기술 동시 활용기업)

조직지식의 활용정도 및 정보기술의 활용정도에 따라 기업을 분류하고 유형별로 발전된 지식경영을 이루기 위한 방향을 제시하고 유형을 구체적으로 살펴

7) 이진창, 「지식경영의 전략프레임 워크」, 성균관대학교, 1999.

보면 다음과 같다.<sup>8)</sup>

### 1) 초기형(Initial Type)

초기형은 정보기술 활용정도가 낮고 조직지식에 대한 집중화정도가 매우 낮은 지식경영 초기의 기업형태로서 대부분의 기업이 이러한 형태를 나타낸다.

이러한 기업에서는 지식의 공유가 거의 이루어지지 않기 때문에 지식의 활용이 효과적으로 이루어질 수 없다. 또한 정보기술을 적극적으로 활용하지 못하기 때문에 지식공유를 위한 인프라도 약하다. 이러한 기업은 조직원의 이직, 휴직, 사망 등에 민감하게 영향을 받으며 조직원이 퇴사하거나 유고 시 개인과 함께 지식도 사라진다는 큰 문제점을 안고 있다. 따라서 이러한 기업이 지식경영을 추진하기 위해서는 먼저 개인지식을 획득·축적하여 조직지식으로 집중화하는 방향으로 조직의 구조를 변화시키든지, 아니면 정보기술을

적극적으로 수용하여 조직지식을 공유하는 방향으로 조직의 구조를 변화시켜야 한다.

### 2) 조직지식 중심형(Organization knowledge-centered Type)

조직지식 중심형에 해당하는 기업은 정보기술 활용도는 낮지만 조직지식에 대한 활용도가 매우 높은 기업으로 조직내부의 지식을 체계화하는 등 조직지식의 중요성을 강조하는 기업형태이다. 이러한 기업은 개인지식을 극대화하여 조직지식으로 발전시킴으로써 신제품의 개발, 전략수립, 프로세스의 혁신, 고객대응계획 등 일련의 경영혁신을 통한 창조적 지식을 창조하는데 지식경영의 목적을 두고 있다. 특히 이러한 유형의 기업은 일반적으로 개인의 자유로운 의견제안과 아이디어를 긍정적으로 수용할 수 있는 전사적인 분위기가 갖추어져 있고, 이와 같은 분위기는 단기간 내에 만들어진 것이 아니라 노사간의 갈등을 비롯한 수많은 시행착오를 거듭하면서 구축된 것이기 때문에 보다 오래 지속될 수가 있다.

### 3) 정보기술 중심형(Information Technology-centered Type)

개인지식을 데이터베이스화하고 이를 인터넷이나 인트라넷 등의 정보기술을 활용하여 조직지식으로 공유하는 형태로 지식경영이 이루어진다. 그러나 결합형에 비하여 개인지식이 조직지식으로 변화될 가능성이 상대적으로 약하기 때문

8) 노나카, 전개서, 87쪽.

에 지식경영도 상대적으로 조직지식에 의존하기보다는 주로 정보기술 그 자체에 크게 의존하여 이루어지는 경향이 있다. 결국 정보기술형과 결합형과의 가장 커다란 차이점은 정보기술에 주로 의존하여 지식경영이 이루어지느냐, 아니면 동시에 조직지식과 정보기술에 크게 의존하여 지식경영이 수행되느냐이다.

#### 4) 결합형(Integrated Type)

조직지식과 함께 정보기술에 크게 의존하여 지식경영을 수행하는 기업을 말한다. 정보기술중심형과 마찬가지로 이러한 기업에서도 개인지식을 창출·축적하여 이를 조직지식화한 다음 정보기술을 이용하여 이를 조직구성원 간에 공유하고 활용하고 있다. 이러한 기업의 특징은 축적된 지식을 바탕으로 학습조직으로서 발전이 가능하며, 전 조직으로 확대된 지식을 통합하여 새로운 가치창출이 가능하다.

### Ⅲ. 실증분석결과 및 해석

#### 1. 자료수집 및 분석방법

본 연구의 자료 수집은 부산 경남지역에 소재한 제조업체의 종업원을 대상으로 2003년 7월 18일부터 8월 10일까지 약 23일간 실시하였다.

조사방법은 연구자가 직접 방문하여 배포하고 수집방법을 설명한 후 일주일 후에 회수하였다.

총 250매의 설문지를 10개 기업을 대상으로 배포하여 163매(65.2%)를 회수하고 기재내용이 불충분하여 분석 자료로 이용할 수 없는 27매는 제외하였다. 연구에 비교적 유용하다고 생각되는 응답자 136(54.4%)명이 최종연구대상으로 실시하였다.

설문지에 응답한 조사대상의 인구통계학적 특성을 보면 남자가 92명(70%)이고 여자가 44명(30%)이었다.

학력별로 보면 고졸이하 23명(17%), 전문대졸 42명(31%), 대졸이상 71명(52%)으로 확인되었다. 근무 경력은 10년 이하 102명(75%), 10년 이상 24명(18%), 20년 이상 10명(7.4%)로 나타나고 있다.

본 연구에 사용된 설문지는 Haragadon(1998), 김효근(2001) 등이 개발한 항목



을 기초로 수정·보완하여 5점 척도로 설계하였다.

## 2. 변수의 조작적 정의

### 1) 최고경영자의 의지

최고 경영자는 지속적인 노력을 통해 학습조직의 중요성에 대한 의사소통을 수행해야 하고 학습조직을 후원해야 하고, 회의에 참석하여 학습조직을 설명하고, 개인적으로 종업원에게 학습조직의 장점을 전달하는 전도사 역할을 수행하는 하고 있는 상태를 말한다.

### 2) 평가보상

지식경영에서 평가는 지식자체의 가치평가 즉 자산적 평가이고 또 하나는 지식경영을 도입해서 얻는 효과에 대한 평가가 있다. 이 논문에서는 구성원이 보유하고 있는 지식의 가치와 지식창조·공유노력을 공정하게 평가하고 승진이나 보상 등과 연계시키는 일련의 체계적 활동을 말하고 있다.

### 3) 조직문화

종업원이 지식경영에 대한 우호적인 태도를 가질 수 있도록 해야 하며, 종업원에게 교육과 학습을 통해 지식을 습득할 수 있는 시간과 장소를 제공해야 한다. 특히 새로운 지식을 습득하고 이를 자연스럽게 응용할 수 있도록 기회를 제공하고 실수를 수용하는 개방적이고 신뢰성이 충분한 문화를 말하고 있다.

### 4) 정보기술

지식경영에서 정보기술 담당 부분은 지식을 습득(capturing)·축적(archiving)하며, 재활용/공유(utilizing/sharing)하는데 이용된다. 여기서 지식관리시스템은 노하우 등의 암묵적 지식을 교환하게 만들어 주는 정보시스템의 구축을 말한다.

### 5) 조직구조

의사소통이 원활한 수평적 조직설계를 하여야 하고, 연결성 유연성을 강조한 하이퍼텍스트형(Hypertext) 조직구조를 말하고 있다.

## 2. 신뢰성과 타당성분석

본 연구의 목적과 부합되고 내적일관성과 및 객관성을 확인하기 위하여 Cronbach's Alpha계수를 이용하여 측정하였다. Cronbach's Alpha 계수를 이용한 신뢰성 검증은 일반적으로  $\alpha$ 계수가 0.6(채서일, 1995)이상이면 비교적 높다고 볼 수 있는데, 본 연구에 적용된 변수들의 신뢰성 검증결과 최고경영자의 의지는 Cronbach's Alpha 계수가 0.6234, 평가보상은 0.7254, 문화는 0.8231, 지식관리시스템은 0.8762 그리고 조직구조는 0.8432로 나타나고 있다.

구성개념타당성을 평가하는 방법으로 요인분석(factor analysis)을 이용하여 고유가가 1이상인 요인들을 varimax rotation하였다.

1차 요인분석결과 요인 적재치나 공통 변량치를 고려하여 뚜렷하게 요인으로 묶이지 않고 흩어진 변수를 제외하고, 나머지 항목에 대한 요인분석을 2차적으로 실시하였다.

그 결과 지식경영의 성공요인은 5개 요인으로 나타났으며, 각 요인의 구성항목에 대한 요인적재치가 모두 0.521이상으로 나타나 각 요인에 타당성이 있는 것으로 해석할 수가 있다.

## 3. 분석결과

우리나라 기업의 지식경영성공요인을 분석하기 위해 T-test를 실시하였다.

최고경영자 의지는 조사대상 기업 모두가 강한 긍정을 나타내고 있으며, 그다음은 조직문화, 정보기술, 평가보상, 조직구조 순으로 나타났다.

<표 1> 지식경영의 성공요인별 분석

구분	평균값	표준편차	F
최고경영자의 의지	4.0872	1.3743	5.12**
조직문화	3.4532	1.2321	4.15**
평가보상	2.5738	1.1652	3.10*
정보기술	3.2837	1.2542	3.95*
조직구조	2.0982	1.1276	3.02*

위의 <표 1>에서 나타난 것 같이 최고경영자의 의지와 조직문화에서 유의수준 0.01수준에서, 그리고 평가보상, 정보기술, 조직구조에서 0.05수준에서 영향을 미치고 있었다.

전국경제인 연합회(2001)의 연구에도 우리 기업들은 지식경영의 중요한 성공요인으로 강력한 CEO의 의지(41,5%)와 조직분위기, 문화(20.8%)를 지적하였으나 기술적인 요인(1.9%)이나 투자예산(0%)을 성공요인으로 응답한 경우는 지극히 적었다. 따라서 본 연구와도 상당히 부합하는 것으로 나타나고 있다.

<표 2> 학력에 따른 지식경영성공요인별 분석

구 분	고졸	전문대	대졸	대학원	F
최고경영자의 의지	3.600	3.419	3.529	3.788	3.10*
조직문화	3.504	3.620	3.743	3.321	3.35*
평가보상	3.395	3.266	3.349	3.642	4.12**
정보기술	3.479	3.286	3.395	3.607	3.02*
조직구조	2.922	2.939	2.909	2.515	3.95**

학력이 지식경영성공요인에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 2>와 같이 조직구조가 유의수준 0.01수준에서 그리고 정보기술과 최고경영자 의지가 0.05수준에서 영향을 미치고 있다. 즉, 학력이 높을수록 지식경영 성공요인을 최고경영자의 의지로 보는 경우가 많고, 조직구조로 성공요인을 보는 것이 낮은 것으로 나타나고 있다.

<표 3> 직위에 따른 지식성공요인별 분석

구 분	직원	계장	과장 이상	F
최고경영자의 의지	2.923	2.776	2.673	5.14**
조직문화	3.370	3.482	3.642	3.35*
평가보상	3.503	3.632	3.753	2.80**
정보기술	3.315	3.453	3.583	5.10**
조직구조	3.285	3.462	3.654	4.92*

직위가 지식경영성공요인에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 3>과 같이 최

고경영자의 의지가 유의수준 0.01수준에서 영향을 미치고, 그리고 조직구조는 0.05수준에서 영향을 미치고 있었다. 즉, 직위가 높을수록 지식경영성공요인을 최고경영자 의지로 보는 것은 낮고, 조직문화와 평가보상이 지식경영성공요인에 영향을 미치는 것으로 보고 있었다.

#### IV. 요약 및 결론

지식경영의 성공요인에 대한 국내의 여러 연구자들의 연구를 종합하여 분석함으로써 지식경영핵심성공요인을 5개의 요인으로 분류하였다. 즉, 최고경영자의 의지, 평가보상, 조직문화, 정보기술, 그리고 조직구조 등이다.

최고경영자 의지는 조사대상 기업 모두가 강한 긍정을 나타내고 있으며, 그다음은 조직문화, 정보기술, 평가보상, 조직구조 순으로 나타났다.

학력이 지식경영성공요인에 미치는 영향을 분석한 결과는 조직구조가 유의수준 0.01수준에서 그리고 정보기술과 최고경영자 의지가 0.05수준에서 영향을 미치고 있다. 즉, 학력이 높을수록 지식경영 성공요인을 최고경영자의 의지로 보는 경우가 많고, 조직구조로 성공요인을 보는 것이 낮은 것으로 나타나고 있다.

직위가 지식경영성공요인에 미치는 영향을 분석한 결과는 최고경영자의 의지가 유의수준 0.01수준에서 영향을 미치고, 그리고 조직구조는 0.05수준에서 영향을 미치고 있었다. 즉, 직위가 높을수록 지식경영성공요인을 최고경영자 의지로 보는 것은 낮고, 조직문화와 평가보상이 지식경영성공요인에 영향을 미치는 것으로 보고 있었다.

21C는 지식경영이 기업의 생존에 전략요소라는데 인식을 같이하고 있다. 한국기업이 지식경영을 전략요소로 활용하기 위해서는 지식경영에 대한 인식전환과 문화개혁 그리고 강력한 CEO의 신념과 의지 그리고 정보기술이라고 할 수 있다.

지식경영이 왜 중요한지를 인식시키고 지식경영문화를 배양시키는 것이다. 그리고 개인의 지적 고뇌와 창조적인 상상력 그리고 필요한 정보를 활용하여 목표를 달성하겠다는 강한 신념과 의지가 발휘될 때 정보는 비로소 지식이 된다고 할 수 있다.

따라서 지식기업들은 지식관리와 경쟁전략을 연계시키면서 지식활용의 능력을 강화하고, 지식포착과 새로운 지식개발에 과감하게 투자하고, 지식경영 인프

라와 지식경영의 활용능력이 필요한 것으로 보고 있다.

결론적으로 지식경영 성패는 경영진 추진의지와 구성원 인식전환(조직문화)이 좌우하는 것으로 나타남으로써 경영진의 추진의지와 조직문화가 지식경영을 성공전략으로 중요하게 대두됨을 알 수 있다.

## 참 고 문 헌

1. 권석균(1995), “조직학습의 이론적 전망”, 인사·조직연구, 제3권, 제1호, pp.121~164.
2. 김성희(1998), 「지식경영 구현전략」, KAIST.
3. 김영실·임덕순·장승권(1998), 「지식경영의 실천」, 삼성경제연구소, pp.238~240.
4. 김호근 등(2001), “조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구”, 「지식 경영연구」, 제2권 제1호, 49쪽.
5. 노나카 이쿠지로(1995), 「지식경영」, 21세기 북스, pp.37~38.  
 \_\_\_\_\_(1990), 「지식창조의 경영」, 21세기 북스.
6. 신영욱(1996), “학습조직과 지식관리”, 삼성경제연구소편, 「학습조직의 이론과 실제」, 서울경제연구소, pp.332~346.
7. 손효성(2000), “한국기업의 지식경영 실천전략에 관한 연구-특히 인사조직을 중심으로-”, 고려대학교 경영대학원 석사학위논문.
8. 이진창(1999), 「지식경영의 전략프레임 워크」, 성균관대학교.
9. 이덕로·김한제(2000), “인사고과의 특성이 피고과자의 고과결과 수용에 미치는 영향에 관한 연구-상황변수의 상호조절을 중심으로”, 「경영학 연구」, 한국경영학회, 제29권 제1호, pp.242~272.
10. 이순철(1999), “지식경영 구축을 위한 방법론”, 「제2회 지식경영 학술심포지엄」, 한국지식경영학회, p.256.  
 \_\_\_\_\_(1999), 「사례로 본 지식경영의 방법론」, 삼성경제연구소.  
 \_\_\_\_\_(1999), 「사례로 본 지식경영의 이해」, 삼성경제연구소.
11. 유영만(1999), 「지식경영과 지식관리시스템」, 한국언론자료간행회.
12. 지식경영학회(2000), 「학술심포지엄 자료」, 매일경제신문사.
13. 전국경제인연합회(2001), 「한국기업의 지식경제현황」, 1-13쪽.
14. 포스코 경영연구소편(1998), 「지식경영」, 더난출판사, 63쪽.
15. Aaker, D.A.(1989), “Managing Assets and Skill: The Key to A Competitive Advantage”, *California Management Review*, 31(2).
16. Bawden David(1986), “Information Systems and the Stimulation of Creativity”, *Information Systems and the Stimulation of Creativity*, Vol.12.
17. Berdow, Iris and Henry W. Lane(2003), “International Joint Ventures:

- Creating Value through Successful Knowledge Management”, *Journal of World Business*, 38(1), pp.15~30.
18. Davenport, T.H.(1998), 「Working Knowledge-How Organization Manage They Know」, *Harvard Business School Press*.
  19. Davenport, T.H., Long, D.E. & Beers, M.C.(1998), “Successful Knowledge Management projects”, *Sloan Management Review*, Vol.37, pp.53-56.
  20. Davison, S.(1998), 「knowledge management An Overview」, *Data Management Review*, November.
  21. Drucker, S.(1993) 「Post-Capitalism Society」, Oxpond : Butter worth Heine mann.
  22. Desouza, K. and Evaristo, R.(2003), “Global Knowledge Management Strategies”, *European Management Journal*, Vol.21, No.1, February, pp. 62~67.
  23. Drew, S.(1999), “Building Knowledge Management into Strategy: Making Sense of a New Perspective”, *Long Range Planning*, Vol.32, No.1, pp. 130~136.
  24. Edvinsson, L., & Malone, M.S.(1997), 「Intellectual Capital : Company 's True Value by Finding Its Hidden Roots」, New York : Harper Collins Books, pp.455~467.
  25. Nonaka, I. and Takeguchi, H. (1995), 「The Knowledge Creating Company」, Oxford University Press.
  26. Prusak, L.(1995), 「Knowledge in Organization」, Butter Worth Heine Mann.
  27. Stewart, T.A.(1994), “Your Company 's Most Valuable Asset”, *Fortune*, Oct. 3.
  28. Seveby, K.E.(1998), 「The New Organizational Wealth : Managing and Measuring Knowledge-Based Assets」, San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
  29. Trice, H.M. & Devanna, M.A.(1986), 「The Cultures of Work Organizations」, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
  30. Wiig, K.M.(1993), 「Knowledge Management Foundations」, Arlington: Schema Press.

## Abstract

### An Empirical Study on Local Businesses Strategies of Success in Knowledge Management

Kwon, Hyeok-gi

Top management's will was considered most positive by all of the surveyed local businesses, followed by organizational culture, information technology, evaluation and reward, and organizational structure in order.

When influences of educational background on factors of success in knowledge management were analyzed, it was found that such background was affecting organizational structure at the significance level of 0.01 and information technology and top management's will at that of 0.05. Those who were more educated responded that success in knowledge management were dependent more on top management's will, but less on organizational structure.

Concerning effects of organizational position on factors of success in knowledge management, it was found that such position was influencing top management's will at the significance level of 0.01 and organizational structure at that of 0.05. Those who were higher in organizational position responded that success in knowledge management were dependent less on top management's will, but more on organizational culture, and evaluation and reward.

It was generally agreed among the surveyed businesses that knowledge management is a key strategy for business survival in the 21st century. To utilize knowledge management as their strategy, Korea's businesses should change their recognition of such management, reform their organizational culture, have CEOs of strong conviction and will and firmly establish their own information technology.

It is necessary to make recognized the importance of knowledge management and culture knowledge management culture. If a person has a



strong conviction or will of achieving goals by using intellectual efforts, creative imagination and necessary information, such information can be regarded as a proper knowledge.

In conclusion, knowledge enterprises should strengthen their ability of knowledge use by associating their competition strategies with knowledge management. They also need to positively invest in the capture and new development of knowledge and build up infrastructures for knowledge management.