

# 지식경영의 핵심요인이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구

— 건설산업을 중심으로 —

조국행\* · 황규일\*\*

<목 차>

I. 연구의 배경	V. 결론
II. 지식경영에 대한 이론적 배경	참고문헌
III. 연구의 설계	Abstract
IV. 분석 및 해석	

## I. 연구의 배경

산업혁명 이후 산업경제에서는 노동, 자본, 토지 등이 기업의 경쟁력 확보에 중요한 자본으로 역할을 해 왔으나, 21세기에는 세계화 환경이 지식경제로 옮겨감에 따라 지식이 경쟁력의 원천으로 등장하기 시작했다. 이미 미래학자 앨빈 토플러는 그의 저서 ‘제3의 물결(1992)’과 ‘권력이동(1990)’에서 인류는 농업사회에서 산업사회로 발전하였고 다시 정보와 지식사회로 변하고 있음을 주장하였다. 그런 예견은 점차 현실로 다가서고 있으며, 개인에서 기업, 그리고 국가차원<sup>1)</sup>에 이르기까지 “지식경영”은 그 중요성의 수준을 넘어 이제 생존을 위한 필수 조건으로 받아들이고 있다.

정보·지식사회에서는 유용한 정보와 지식을 얼마나 많이 보유하고 있고, 이

\*대림대학 경영정보계열 조교수

\*\*남서울대학교 경영학과 겸임교수

1) 우리나라에서도 새로운 생각(Innovative thinking), 앞서가는 생각(Initiative thinking), 전진하는 생각(Impactive thinking)을 지닌 신지식인 발굴을 적극 장려하고 있다.(국가 홍보처 자료, 2000).

를 얼마나 잘 활용하느냐가 경쟁력 확보와 부의 축적과 직결됨은 당연하다. 여기서 정보와 지식과의 관계를 살펴보면, 정보는 분석·가공되는 정제과정을 거쳐 지식형태로 바뀌게 된다. 더구나 지식은 기존의 토지나 기계, 자금 등과 같은 유형의 자본과는 달리, 희소가치, 특수성, 내구성, 거래가능성, 모방 및 대체불가능 등의 속성을 가진 무형의 자산이다.

문제는 유용한 정보를 토대로 지식창출뿐만 아니라 지식의 전파와 공유를 통하여 조직전체에서 지식의 활용을 극대화하는 것이다. 지식은 조직 전체의 것으로 체화 되면 될수록 자본으로서의 가치뿐만 아니라 조직의 핵심 역량으로 자리 잡게 된다. 이것이 궁극적으로 “지식경영(Knowledge Management)”를 추구하는 바이기도 하다. 이에 “지식경영”은 지식의 공유를 통해 경쟁력을 확보하는 경영전략으로, 개인이나 기업은 물론 국가 경쟁력의 새로운 원천이 될 것이라는 전망이 지배적이다. 특히 지식경영은 선진기업<sup>2)</sup>사이에서 강력한 경제적 효과를 발휘하고 있으며, 이에 대한 관심이 전 세계적으로 높아지고 있는 형편이다.

그러나 아직까지 국내에서는 건설 산업이 대표적인 3D업종 중의 하나로 분류되고 있을 만큼 지식경영과는 거리가 먼 것으로 인식되고 것도 사실이다. 이제까지 지식경영에 관한 연구의 대상으로 건설 산업이 드문 것도 그러한 인식을 갖게 하는데 일조 한 것으로 판단되어진다. 그러나 그것은 단편적인 인식과 평가에 불과할 뿐, 산업특성상 실제로 지식경영이 가장 필요한 분야가 건설 산업이며, 필요성만큼이나 그 효과도 빨리 나타날 수 있다고 본다.

건설 산업은 한꺼번에 많은 노동력이 여러 현장에 투입되고, 또 투입되는 근로자의 수도 유동적이며, 한 분야의 노하우가 다른 분야에서도 쉽게 적용될 수 있는 특성을 지니고 있기 때문이다. 그 만큼 효율적인 인력관리·지식관리가 건설업 조직의 성과와 경쟁력을 좌우하는 결정적인 요소가 되고 있다. 지식경영은 각 기업마다 처한 상황이 다르기 때문에, 자사에 맞는 모델로 구축하여 지식경영을 추진하는 것이 성공적인 지식경영을 위한 선결 과제이다. 회사 내에서 다루어지는 내용이 다름을 감안할 때, 건설회사에 맞는 지식경영은 일반회사와는 다소의 차이가 있을 수 있다.

본 연구의 목적은 건설업체의 지식경영 핵심요인이 조직의 유효성에 어떻게 영향을 미치는가를 살펴보고자 한다. 즉, 건설업체가 지식경영을 실행함으로써 조직구성원 및 조직전체에 어떠한 영향을 가져왔는가를 조직구성원의 직무만족과 조직몰입과의 관계를 살펴보고, 또 직무만족과 조직몰입이 조직의 경쟁우위

2) GE는 ‘The Answer Center’ 를 개설하여 고객의 정보까지도 가치 있는 지식으로 활용하는 지식기반 마케팅활동을 전개하고 있다.

라는 조직유효성 측면과는 어떠한 연관관계를 갖는가를 검토해 보고자 한다.

따라서 본 연구에서는 지식경영의 핵심요인과 조직유효성간의 관계를 규명하기 위한 가설을 설정하고, 이를 검증하는 방식을 취하였다. 가설 검정을 위한 통계적 분석에는 신뢰도 분석, 요인분석, 상관분석, 다중회귀분석, 분산분석 등을 활용하였으며, 이들 분석결과를 해석하여 본 연구의 유효한 결과를 도출하는 것으로 하였다. 여기에는 통계패키지 SPSS를 이용하였다.

## II. 지식경영에 대한 이론적 배경

### 1. 지식경영의 개념

지식이 모든 경제활동의 중요한 원천이자 경쟁력의 근원이 될 것이라고 예견한 A. Toffler(1989), P. Drucker(1997), L. Thurow(1997) 등의 주장에 대해서 이의를 제기하는 사람은 거의 없다. 이른바 “지식경제”가 실현되면서 제조업을 비롯한 정보와 관련이 적은 산업에서도 정보와 지식이 확대되어 이전에는 없었던 지(知)의 경쟁시대가 도래한 것이다. 지식경제가 실현되는 지식사회에서는 데이터와 정보가 그 자산이다.<sup>3)</sup> 여기서 지식은 매개이면서 동시에 산물이기도 하다. 그러나 지식사회가 되었다고 그 산물이 모두 지식이 되는 것은 아니다. 지식이란 데이터와 정보를 기반으로 형성되는 것이다<sup>4)</sup>. 이 때, 데이터와 정보가 지식으로 전환되는 수준에 따라 경제적 부가가치가 달라지며, 지식을 통하여 지식 기반의 제품과 서비스를 산출할 수 있다<sup>5)</sup>.

지식경영의 선두 학자 중에 한 명인 Nonaka(1995)는 지식을 “정당화된 진실한 믿음”이라고 정의하였으며, 지식은 단순한 정보의 차원이 아니라 믿음이나 약속, 행위, 의미에 관한 것으로 규정하였다. Nonaka(1996) 또 지식은 기억하고

3) 데이터는 어떤 사실을 전달 할 수 있도록 기호화 한 것을 말한다. 데이터를 특정목적과 문제해결에 도움이 되도록 가공하여 부가적 의미를 창출해 낸 것이 ‘정보’(information)이며 정보를 집적하고 체계화하여 타당한 행동기준으로 전환시킨 상태를 ‘지식’(knowledge)이라고 한다. <http://ckocio.pe.kr/jisik/dejungi.htm>, 2002/1.

4) 예를 들어, 고층 아파트를 건설하는 데에는 시멘트, 모래, 자갈, 철근 등이 얼마나 필요한지를 데이터가 있어야 하고, 이것을 어떤 방법으로 배합하여 공사를 해야만 튼튼한 건물을 짓는다는 기술적 정보와 지식이 뒷받침되어야 한다. 매일경제신문사 (1998), 『지식혁명 보고서』, p.61.

5) “지식은 인간의 창의적 아이디어가 상상력을 매개로 창출된다. 사회는 점차 지식중심으로 변화되고 있으며 이것이야말로 고부가가치 창출의 원동력이며, 산업구조도 지식의 상품화 및 지식서비스를 중심으로 획기적으로 재편될 것으로 보고 있다” (유영만, 1999).

있는 것에서부터 개념, 법칙이론, 가치관, 세계관에 이르기까지 추상적인 것들을 포함한다는 견해를 밝히고 있다. 이렇듯 지식의 정의와 범위가 학자들의 견해에 따라 매우 다양함을 확인할 수 있다. 이제는 지식이 가장 중요한 경영 자원의 하나라는 인식이 높아지면서 지식경영에 대한 개념적 정의도 다양하게 표출되고 있다. 포스코 경영연구소(1998)<sup>6)</sup>에서는 “지식경영은 조직이 지니는 지식뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활동을 통해 조직전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론이다.” 라고 정의하고 있다. Yogesh(1997)는 지식경영이란 급변하는 경영환경 속에서 기업의 생존과 경쟁력을 갖추는 경영으로, 정보기술로써 데이터, 정보의 가공 능력과 인간의 창조적 혁신적 능력을 통합해 가치창조의 극대화를 추구하는 기업의 조직적 프로세스라고 설명하고 있다<sup>7)</sup>.

Wiig(1997)<sup>8)</sup>은 고객의 가치를 극대화하기 위해, 지적 자산을 창출하고 고양시킬 수 있는 능력을 기업은 갖추어야 하는데, 이러한 역량을 만들고 축적시키기 위해 준비해야 할 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할 등을 통틀어 지식경영이라는 견해를 밝혔다. 그는 또 지식경영이란 기업의 지식 관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산으로서 최대의 부가가치를 창출하기 위해 지식을 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적이고 명시적이며 의도적인 활동이라고 하였다.

Bechman(1997)은 지식경영이란 새로운 조직적 역량을 창출하고, 구성원의 높은 업무성과를 가능하게 하며, 혁신적 활동을 촉진시키는 동시에 고객의 가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식, 전문성을 공식화시키는 것이며, 아울러 지식에 보다 자유롭게 접근하여 쉽게 활용할 수 있도록 추진되는 활동으로 간주하였다<sup>9)</sup>. 이와 같이, 지식경영의 정의를 살펴볼 때 고려하는 각도와 접근 방식에 따라 약간의 개념적 차이가 있긴 하지만, 하나의 공통적인 견해를 발견할 수 있다. 그것은 아직 정형화되지 않은 지식 또는 새롭게 창출하여야 할 지식의 영역을 규명하고 나아가 새로운 지식을 창출하며, 이를 필요로 하는 사람이 적재적소에 활용함으로써 업무 성과를 극대화시키고, 궁극적으로는 조직의 경쟁력을 제고시키는 경영활동<sup>10)</sup>이 바로 지식경영이라는 점이다.

6) 포스코 경영연구소(1998), 지식사회 지식경영으로, 『한국경제를 위한 지식경영』, 서울: 더난출판사, pp.44~99.

7) 하형태, 전계서, p.9.

8) Wiig, K. M.(1997), “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management”, *Long Range learning*, Vol.30, No.3, 339-405. Knowledge And Our Future.(2000).

9) Bechman, T.(1997), “A methodology of knowledge management”, International Association of Science and Technology for Development'(IASTD). *International Conference on AI and Soft Computing*. Banff, Canada.

따라서 지식경영은 조직의 발전 전략에 직결되는 핵심 지식을 부단히 창출하며, 이를 신속하게 전파하고 공유함으로써 모든 조직 구성원이 원하는 지식을 적기에 습득하여 업무활동에 적용해서 고부가가치를 창출할 수 있도록 조직 내외에 산만하게 표류하는 정보나 지식을 체계적으로 관리·경영하려는 21세기형 경영혁신 전략이라고 정의 할 수 있다.

## 2. 지식경영의 변환과정

생명체뿐만 아니라 무형의 개념적인 것에 이르기까지 존재하는 모든 것에는 생명주기가 있다는 명제를 상기해 볼 때, 지식(경영)의 경우도 예외가 아니다. 이는 지식경영도 생성/활용, 획득, 축적, 공유, 소멸이라는 하나의 프로세스 관점에서 조망해 볼 수 있다는 의미이다.

따라서 지식경영의 전 과정을 하나의 프로세스로 보고 체계적인 관점에서 이해하고 개념화하고자 하는 <그림 1>과 같은 모델 제시가 가능하다<sup>11)</sup>. 이러한 지식경영의 순환적인 프로세스가 원활하게 진행되기 위해서는 먼저 내부에 있는 기존 지식이나 외부로부터 획득한 지식을 구성원들이 사용할 수 있도록 구조화하는 작업이 선행되어야 한다. 이 선결 과제가 우선적으로 해결됨으로써 구성원들은 지식을 원활히 공유할 수가 있고, 또 이것이 새로운 지식창출과 제품 또는 서비스에 활용되어지는 연결 고리 역할을 하게 된다.

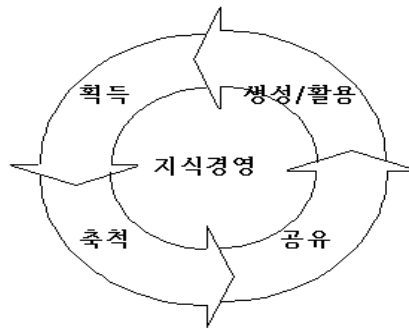
한편, Nonaka(1998)는 지식변환과정<sup>12)</sup>이라는 개념을 제시하면서 각기 다른 지식들이 서로 역동적인 순환과정을 거쳐 새로운 지식을 지속적으로 창출하게 된다고 하는 의견을 내놓고 있다. 그는 지식을 객관적으로 측정할 수 있고 또 관찰할 수 있는 형식지 또는 명시지와 개인의 노하우나 주관적인 경험 등 외형

10) 차별화된 고객가치를 창출함으로써 기업의 경쟁력을 제고시키는데 필요한 핵심 지식영역을 규명하고, 이러한 지식을 직구 성원들의 지적 창조력을 통해 더욱 새로운 지식으로 창출하여 지식고유시스템에 축적함으로써 필요한 사람이 필요한 지식을 실제 현장에서 적기에 습득할 수 있도록 지원해 주는 경영활동.

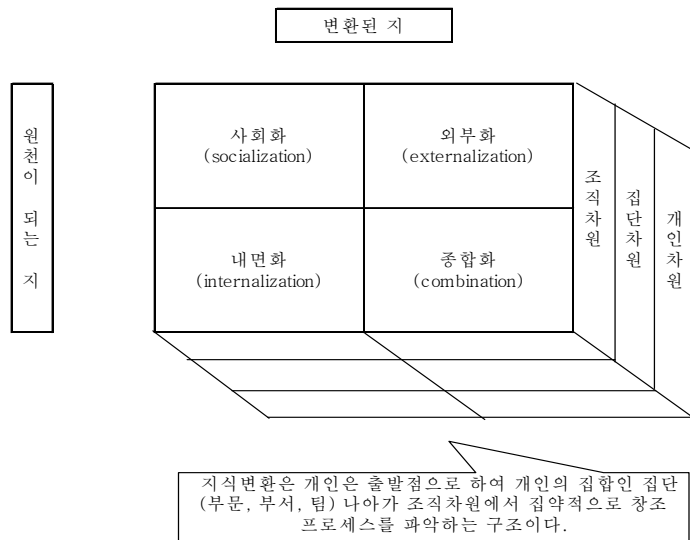
11) 김영실 외 2인(1998), '지식경영은 신약을 개발하는 실험실, 공장원가를 축소하기 위해 노력하는 현장직원들, 기업의 여러 부문에 필요정보를 제공하기 위한 커뮤니케이션네트워크 등이 지식경영의 대상이며 동시에 필요한 수단이 될 수 있다'. 『지식경영의 실천』, 서울: 삼성경제연구소, pp.45~50.

12) 지식변환과정(knowledge conversion)이란 조직에서 지식을 획득·공유·표출·결합·전달하는 지식창조 메커니즘이다. 이 메커니즘은 사회화(socialization), 외부화(externalization), 내면화(internalization), 종합화(combination)의 4가지 과정으로 구성된다. 지금까지 신문이나 단행본에서 일본어를 그대로 번역한 공동화(共同化), 표출화(表出化), 연결화(連結化), 내면화(內面化)라고 표기하였다. 그러나 위의 용어는 개념이 가지는 의미를 제대로 전달하기 힘들다. 따라서 현재 학계에서는 공동화를 사회화로, 표출화를 외부화로, 연결화를 종합화로 사용하고 있다.

적으로는 표현하기 어려운 암묵지 또는 묵시지 등으로 분류하고 있는데, 이를 도시화해 보면 <그림 2>와 같다. 여기서 형식지란 논리적이고 기계적인 지식을 지칭하는 것으로써 참과 거짓 또는 지식의 목적이나 활용수단 등이 쉽게 구분되어 지는 성질의 것이다. 이때의 지식변환과정은 1회로 끝나는 것이 아니라 개인으로부터 시작해서 집단, 그리고 조직의 차원으로 순차적으로 발전해 나가는 ‘창조프로세스’의 과정을 갖게 된다. 이러한 과정이 반복됨으로써 개인, 집단, 조직 전체가 각 차원을 통해서 새로운 지식을 창조하게 된다는 것이다.



<그림 1> 지식경영의 변환과정



자료 : Nonaka, L., & Konno, N. (1998), “知識經營”, 나성익(역), 『노나카의 지식경영』 . p.104.

<그림 2> 지식변환의 4가지 창

### 3. 지식경영의 핵심요인

#### 3.1 구조적 자산중심의 성공요인

1990년대 이후 학계로부터 불기 시작한 지식경영에 관한 관심은 이제 그 수준을 넘어서 어떻게 하면 지식경영을 촉진시키고 성공시킬 수 있을까 하는 쪽으로 옮겨지면서 지식경영의 성공요인에 초점이 맞춰지고 있다.

특히, Nonaka(1995)의 연구를 시발로 하여 이후 활발한 연구들이 진행되었다. Spender(1996)<sup>13)</sup>, Appleyard(1996)<sup>14)</sup>, Drew(1997)<sup>15)</sup>, Ruggles(1998)<sup>16)</sup>, Davenport et al.(1998)<sup>17)</sup> 등이 등장하여 지식과 지식경영의 정의 및 지식 경영 프로세스, 성공·실패 요인들을 설명하고 실제 사례들을 보여주는 연구들을 꾸준히 수행해 오고 있다. 대표적인 연구로 먼저 Davenport et al.(1998)의 연구를 들 수 있는데, 그는 일반기업의 31개 지식경영 프로젝트를 연구하여 8개의 성공요인(경제적 성과 혹은 가치와의 연계, 기술적 조직적 기반확보, 지식 친화적 문화, 명확한 목표와 용어, 동기유발방식의 변화, 복수의 지식전파채널, 고위 경영층의 지원을 도출하였다<sup>18)</sup>. 한편, Earl(1994)은 2개 기업의 사례연구를 통하여 지식경영성공을 위한 4개의 필수적 요소를 제시하였는데, 여기에 지식시스템(Knowledge System), 네트워크(Network), 지식 근로자(Knowledge Workers), 학습조직(Learning Organizations) 등을 포함시켰다<sup>19)</sup>.

이에 반하여 Nonaka(1995)는 일본기업을 대상으로 지식경영을 연구하여 지식 비전(Knowledge Vision)의 선포, 미들-업다운(middle up down)경영, 하이퍼텍스트(Hyper-Text)형태의 조직구조, 지식임원(Knowledge Crew)에 대한 별도의 경력패스(Career path)구축, 구성원간의 상호작용의 장((Interaction ba) 마련, 외

13) Spender, J.C.(1996), "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17(Winter special issue), pp.45~62.

14) Appleyard, M. M.(1996), "How Does Knowledge Flow? Inter-firm Patterns in the semiconductor Industry", *Strategy Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue), pp.137~154.

15) Drew, S.(1999), "Building knowledge management into strategy: Making sense of a new perspective", *Long Range Planning*, Vol. 32, Issue No. 1, pp.130~136.

16) Ruggle, R.(1998), "The state of the notion: Knowledge management in practice", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp.80~89.

17) Davenport, T. & Prusak, L.(1998), "Working Knowledge: How Organization Manage What They Know", *Harvard Business School Press*.

18) T. H. Davenport, D. W. DeLong, and M. C. Beers(1998), "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, Winter.

19) M. J. Earl(1994). "Knowledge as Strategy on Skandia International and Shorko Films. Strategic Information Systems: A European Perspective".

부와의 지식네트워크 형성 등이 중요하다는 의견을 제시하였다<sup>20)</sup>.

### 3.2 인적 자산중심의 성공요인

지식경영성공에 필수적인 요인이나 고려 사항 등에 대하여 학자마다의 견해 차이가 있을 수 있다. Edvinsson & Malone(1997)는 지적자산이 지식경영에 있어 근간을 이루게 되는 것으로 간주하고, 이를 인적자산과 구조적 자산으로 분류하였다<sup>21)</sup>. 구체적으로는 자기개발능력, 구성원의 업무능력, 대인관계 등은 인적자산으로, 지식공유문화, 정보기술 활용, 경영전략, 업무프로세스 등은 구조적 자산으로 제시했다<sup>22)</sup>. 또한, Probst(1997)는 최고경영자의 의지와 조직의 구조, 조직문화가 지식경영에 있어 중요함을 강조하였으며, Radding(1998)은 고객, 주주와의 관계, 기업환경, 프로세스, 서비스, 인적자산을 제시한 바 있다<sup>23)</sup>. 여기서 인적 자산에 초점을 맞추어 보다 구체적으로 살펴보고자 한다.

인적자산에는 조직구성원에게 체화되어 있는 업무(수행) 능력 요소와 조직원 간의 유기적인 커뮤니케이션 능력 및 상호 신뢰를 통한 성과를 기대할 수 있게 하는 대인관계 요소를 들 수 있다. 따라서 인적자산은 개개인의 지식과 능력, 경험, 스킬, 노하우 등의 결합체라고 볼 수 있으며, 구성원들이 공유하고 있는 조직의 경영철학과 가치관 등의 문화적인 요소도 함께 포함된다. 물론 인적 자산이 더욱 가치를 발휘하기 위해서는 새로운 지식창출과 공유, 그리고 활용에 있으므로, 인적자산요인은 창의성과 혁신성을 갖추는 것이 중요하다<sup>24)</sup>.

## 4. 지식경영과 조직유효성

### 4.1 조직유효성의 접근방식

조직유효성과 비슷한 개념으로 효율성 또는 능률성의 개념이 있는데, 효율성

20) Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995), "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press.

21) 구조적 자산은 다음과 같은 특성을 가진다. 예를 들어 어떤 생산과정이 회사의 한 공정을 관찰하다가, 보다 시기적절하고 더욱 저렴하게 제품을 만들어낼 수 있는 방법을 궁리하여 새로운 공정을 개발·적용했다고 하자, 이런 생산과정의 지식과 경험은 인적자산이며, 이렇게 해서 창출된 새로운 공정지침은 구조적 자산이다.

22) Edvinsson, L., & Malone, M. S.(1997), "Intellect capital : Realizing your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower", H. B. NY.

23) 우성진(1999). "지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구". 박사학위논문: 창원대학교.

24) 김대홍·엄택선(1998), "한국기업의 지적자본 가치측정과 제고방안", 제1차 지식경영학술심포지움 논문집, pp.173~176.



이란 어떤 성과 달성을 위한 투입과 산출 간의 비율을 의미로, 유효성은 이미 설정된 목표의 달성정도의 의미로 사용되고 있다. 이때 조직의 달성되어야 할 목표는 질과 양, 시간, 비용의 관점에서 검토되어야 하는데, 이 네 요소가 모두 포함된 목표 달성 정도는 유효성이고, 이러한 목표달성을 위해 투입된 각 요소에 대한 성과의 비는 효율성으로 보는 견해도 있다(신유근, 1991). 한편, 조직유효성의 접근 방법은 목표 접근 방법과 시스템 접근 방법, 조직 기능적 접근 방법, 인적자원 접근 방법, 생태학적 접근 방법 등이 제시되고 있다.

이러한 접근 방법 중에 조직 행동 연구분야에서 목표 접근 방법과 시스템 접근 방법이 널리 사용되고 있다. 목표 접근 방법은 조직의 목표 달성 능력에 초점을 둔 것으로, 평가 기준을 이미 설정한 목표이며 수익성이나 성장성 등과 같은 재무적 측면으로 측정된다. 반면에 시스템 접근 방법은 조직의 건전 상태와 조직 활동에 필요한 자원의 획득 능력, 외부 환경 변화에의 적응 능력, 구성원의 자기 개발 능력 등에 초점을 맞추고 있다. 특히, 시스템 접근 방법은 일반적으로 많이 사용되고 있는데, 측정 기준을 다양하게 사용하여 조직유효성을 평가함으로써 그 유효성에 대해 타당성을 부여해 주고, 조직 목표 달성 정도를 더욱 정확하게 파악하는데 도움을 준다.

#### 4.2 조직유효성 지표

지식경영이 성공적으로 이루어지기 위해서는 조직이 보유하고 있는 최고수준의 지식을 효율적으로 활용함으로써 궁극적으로 조직의 지적 능력이 향상되어 조직유효성이 향상되리라고 볼 수 있다. 조직 구성원들이 각자에게 주어진 문제를 지식의 창출 과정을 통하여 새로운 지식을 습득하고 활용함으로써 해결의 실마리를 찾을 수 있고 또 찾아가는 과정에서 구성원 간에 원활한 커뮤니케이션이 이루어진다면 자연스럽게 직무에 대해 만족도가 향상된다고 볼 수 있다. 따라서 조직의 효과성을 이야기할 때는 필수적으로 그 구성원들의 직무만족을 고려하여야만 한다. 이때 직무만족은 개인이 자신의 직무나 직무 관련 경험을 평가해서 얻게 되는 긍정적인 정서 반응이다<sup>25)</sup>. 그래서 직무는 하나의 실체라기보다 과업, 책임, 상호작용들, 유인, 보상이 상호 관계를 맺고 있는 복합체이기 때문에 직무만족 같은 직무태도를 이해하기 위해서는 직무의 여러 구성 요소들을 분석해야 한다.<sup>26)</sup>

25) 신유근(1998), 『조직행위론』, 서울: 다산출판사, pp.342-343.

26) Charles R. Miltion.(1981), "Human Behavior in organization : Three levels of Behavior", Prentice-Hall. Inc. 1981. p.159.

조직 구성원이 직무로부터 얻게 되는 만족은 보통 내재적 만족과 외재적 만족으로 분류되어 진다. 전자는 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 동료 작업자와의 관계 등 직무 자체의 내재적 가치에서 오는 만족감이며, 후자는 보상, 작업환경, 직무와 관련된 승진 등 직무 수행의 결과에 따라 직무 이외에서 부여되는 보상 가치에 대한 만족을 의미한다. Looke(1976), Slavitts(1978)는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로서 보람을 느낄 수 있는 직무와 공정한 보상, 쾌적한 작업환경, 바람직한 인간관계, 보수, 자율성, 작업량, 행정적 지원 등으로 연구하였다.

이러한 직무에 대한 긍정적인 정서와 반응은 곧 직무동기 요소로 작용하게 되며, 이 동기가 발로가 되어 높아진 직무 동기는 또 다시 더 큰 직무만족을 불러일으키고 나아가 조직몰입으로도 연계되어 질 것이다. 여기서의 조직몰입은 자기가 속한 조직에 대해 동일시와 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남으려는 의지를 말한다(양참삼, 1994). 이를 Buchanan (1974)은 수단적 가치와는 상관없이 조직의 목표와 가치, 조직원으로서의 역할, 조직에 대한 정서적 애착심이라고 정의하였다.

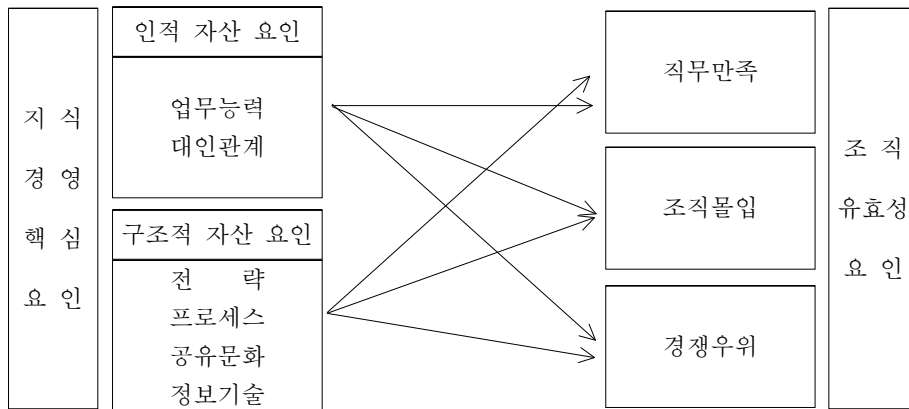
Nonaka(1998)에 의하면 경쟁우위는 조직계층과 직무특성, 제품의 특성 등에 따라 서로 다른 인식 유형을 가지고 있다고 한다. 따라서 각 조직 구성원은 각자의 입장과 인식을 발판으로 조직에 공헌하게 되면, 조직 전체로서도 독자적인 경쟁우위 형성이 가능하게 된다. Nonaka는 조직에서 지식창조와 혁신능력 그 자체를 경쟁우위 요인이 될 수 있다고 주장하였다. 따라서 경쟁우위는 조직의 다양한 영역에서 존재하며, 조직은 목표를 달성하는데 타 기업과 경쟁하여 지속적으로 우위를 확보하는 것이라고 할 수 있다.

### Ⅲ. 연구의 설계

#### 1. 연구모형 및 가설의 설정

본 연구는 건설 산업을 대상으로 지식경영의 성공요인과 조직의 유효성간의 관계를 규명하는 데 초점을 맞추고 있으며, 지식경영 성공요인의 범주를 크게 구조적 요인과 인적요인으로 구분하였다. 앞서 살펴 본 선행연구에 따르면 인적

요인에 조직적 요인도 포함되어진다고 볼 수 있겠으나, 본 연구에서는 조직구성원과 직접적인 요소들은 인적 요인에 그 외는 조직적 요인에 포함시키는 것으로 구분하였다. 한편, 조직의 유효성은 직무만족, 조직몰입, 경쟁우위로 설정하였다.



<그림 3> 연구의 모형

본 연구에서는 지식경영의 핵심요인과 조직유효성간의 관계를 규명하기 위하여 두개의 가설을 설정하고자 한다. 지식경영의 성공은 조직 구성원들에게 문제 해결력을 높여 주고, 구성원간 의사소통을 원활하게 해줌으로써 조직 전체의 유·무형의 성과 창출에 긍정적인 영향을 미치게 되리라 본다. 따라서 지식경영을 성공으로 이끄는 핵심 요인들은 조직유효성과 밀접한 관계가 있으리라는 추측이 가능하다. 이는 지식경영의 성공은 직무만족과 조직몰입, 그리고 경쟁우위와 연결되는 함수 관계라고 보는 개념적 견해에 근거를 두고 있다. 그러나 지식경영성공의 핵심 요인일지라도 조직유효성에 미치는 영향 정도는 요인간의 차이가 있을 것으로 생각된다. 본 연구에서는 핵심 요인(인적 자산요인, 구조적 자산요인) 중에 어떠한 요인이 조직유효성 지표(직무만족, 조직몰입, 경쟁우위)에 크게 영향력을 미치는 가를 밝혀보고자 한다.

<가설 1> 지식경영성공의 핵심요인들은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다.

- 1) 지식경영의 인적 자산요인은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다.
- 2) 지식경영의 구조적 자산요인은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다.

<가설 2> 지식경영성공의 핵심요인들이 조직유효성에 미치는 영향력은 요인

간 에 차이가 있다.

## 2. 연구 분석의 방법

### 2.1 변수의 선정

본 연구에서는 지식경영의 핵심요인들은 독립변수로 하고 조직유효성에 관련된 요인들은 종속변수로 설정하였는데, 이는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 분석에 활용된 변수

유형	요 인	차 원	세부내용		설문항목	문항수
독립 변수	인 적 자 산 요 인	업무능력	업무수행능력	창의성	1	3
				인지도	2	
	대인관계	협조 지식에 대한 인지도		2	3	
		신뢰(신뢰감)		1		
	구조적 자 산 요 인	전 략	핵심 지식에 대한 인지도		2	5
			가치인정		2	
			지식경영 담당 필요		1	
		정보기술	구성원의 컴퓨터 능력		1	8
			정보기술 활용도		2	
			정보기술 인프라		2	
			경영도구	지식축적도구	2	
		지식공유도구		1		
		프로세스	의사소통 채널		1	5
			교육/훈련 프로그램		1	
	문서관리 체계		1			
	지식 접근성		2			
공유문화	창의성/혁신		2	5		
	신뢰성		1			
	협력도		1			
	개방성		1			
종속 변수	조 직 유효성	직무만족	내적요인	상사	2	9
				동료	1	
				자기개발	3	
		외재적 요인- 외적 보상		3		
조직몰입	조직 가치의수용성		2	6		

			조직과의 일체감	2	4
			조직에 대한 긍지 및 자부심	2	
		경쟁우위	재무적 성과	1	
			고객과의 관계	1	
			혁신도	1	
			능력	1	

## 2.2 자료수집 및 분석 방법

본 연구의 주 분석 대상은 건설업에 종사하는 중간 관리자를 주로 대상으로 하였다. 지식경영에 있어 중추적인 역할을 하는 것이 바로 중간 관리자들이기 때문이다. 아울러, 분석의 다양성을 높이기 위하여 인구 통계학적인 측면에서 연령, 학력, 근무 경력, 담당 업무, 그리고 회사의 규모(종업원 수, 매출액) 등을 기준으로 표본을 구분하였다.

설문 응답의 경우 하나의 응답만을 요구한 항목들로 구성하였으며, 회귀분석과 요인분석, 분산분석 등에 활용 가능하도록 질문항목은 5점 등간척도화<sup>27)</sup> 하려고 노력하였다. 한편, 통계 변수 간에 일정 수준의 동질성을 유지시키기 위해 신뢰성 검증과 변수들의 구성적 타당도를 알아보기 위해 요인분석을 사전적으로 실시하여 통계분석과 결과에 대한 신뢰성을 높이도록 하였다. 이어 다중회귀 분석을 실시하여 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 검토하는 것으로 하였다. 이때, 다중회귀 분석에는 원자료를 그대로 사용할 수 없어서 일차 분석에 의해 도출된 요인점수(Factor Score)를 이용하는 것으로 하였다. 또한 집단 간 평균 차이에 대한 유의성 분석에는 분산분석을 실시하였고, 기초 자료의 정리를 통하여 결측치에 대해서는 분석에서 제외하는 것으로 하였다.

## IV. 분석 및 해석

### 1. 기초통계분석

분석 자료의 수집을 위하여 380부의 설문지를 발송하여 그 중 271부가 회수

27) 만족도의 경우, 숫자가 클수록(1<2<3<4<5) 만족도가 높은 것으로 간주하고 있다.

되었으며, 유효하게 활용된 것은 228부였다. 이러한 기초 자료를 빈도분석을 통하여 검토해 본 결과는 다음과 같다.

먼저, 성별 구분에 있어서는 분석 대상의 업종이 건설업종인 관계로 남자가 대부분인 것으로 드러났다. 연령대로 살펴보면 30대가 50% 정도를 차지했으며, 50대 이상(4명)은 통계분석을 위해 40대에 포함시키는 것으로 하였다. 직위별로는 중간 관리자들이(대리에서 부장) 차지하는 비율이 70% 정도를 차지하고 있어 분석 대상으로서의 초점은 맞추었다고 볼 수 있었다. 다만, 임원은 그 수가 너무 적어 과·부장 그룹에 포함시켰다. 학력을 기준으로 하여 보면, 60% 이상이 대졸자로 밝혀졌는데, 고졸이하의 전문대졸 이하의 그룹에 합하여 분석하는 것으로 하였다. 근무 경력은 전반적으로 다양하게 분포되어 있었으나, 21년 이상의 명수가 적어 이 그룹은 16~20년의 그룹에 속하는 것으로 처리하였다.

담당 부문으로는 현장, 관리, 영업의 순으로 그 인원 비중이 큰 것으로 나타났다. 영업 분야는 상대적으로 적은 비율을 보였다. 한편, 종업원 수와 매출액을 기준으로 하여 살펴보면, 다른 기준에 의해서 분류되는 경우와는 다소 특이한 현상이 나타났는데, 그것은 양극단에서 빈도가 높다는 것이다. 이는 표본의 구성에 있어 규모가 아주 작거나 아주 큰 기업이 주류를 이루고 있고, 그 중간에 해당되는 기업의 수는 상대적으로 적음을 뜻한다. 업종으로는 토목·건축분야가 주택분야 보다는 훨씬 많은 표본을 구성하고 있는 것으로 밝혀졌다.

## 2. 신뢰도 및 타당성 검증

변수에 대한 측정 지표로써 다 항목 척도를 이용할 경우, 측정 항목들 간에 동질성이 유지되어야 한다. 측정 결과의 신뢰도가 높으면 일시적인 요인에 의해 영향을 받지 않는다. 신뢰성 측정 방법에는 재시험법, 반분법, 평형형식법, 내적 일관성법 등이 있는데, 여러 문항에 걸쳐 동일한 개념을 반복 질문하여 항목 간에 유사한 값을 갖는지를 측정하는 방법으로 Cronbach's  $\alpha$  값을 이용하여 신뢰도를 판단한다.

<표 4-1> 신뢰도 분석 결과

유 형	요 인	차 원	신뢰도(Cronbach- $\alpha$ )	Standardization item $\alpha$
독립변수	인적 자요인	업무능력	0.7716	0.7750
		대인관계	0.5432	0.5538
	구조적 자요인	전략	0.5895	0.6083
		정보기술	0.8375	0.8362
		프로세스	0.5978	0.6041
		공유문화	0.7168	0.7264
중속변수	조직 유효성	직무만족	0.8651	0.8674
		조직몰입	0.8482	0.8490
		경쟁우위	0.6998	0.6979

이때, Cronbach's  $\alpha$ 값의 범위는 0~1인데,  $\alpha=0.8$ 이상이면 신뢰성이 아주 높은 것이고,  $\alpha=0.6$ 이상이면 신뢰성에 큰 문제가 없는 것으로 볼 수 있다. 본 연구에 활용된 기초 자료의 신뢰성 분석에 관한 결과는 <표 4-1>과 같다. 분석 결과를 살펴보면, 신뢰성의 수준은 대체로 높다고 볼 수 있다. 다만, 대인관계 요인과 전략 요인, 그리고 프로세스 요인은 평균 수준에 다소 못 미치는 수준인 것으로 나타났으나 통계적 분석에는 무리가 없다고 판단되어 진다.

다음으로는 본 연구에서 개념적으로 묶어 놓은 요인들이 타당하게 묶여져 있는가를 타당성 분석을 통하여 검토해 보고자 한다. 요인분석 분석을 통하여 변수들 간의 상관관계를 이용하여 유사한 변수들끼리 묶고 동질적인 몇 개의 집단으로 분류하게 되는데, 이때 비로소 변수의 구조를 정확하게 파악하게 되며, 경우에 따라서는 보다 선명한 변수 구조를 위하여 불필요한 변수는 제거되기도 한다. 분석 결과, 대인관계 변수들은 특정 요인으로 묶여지지 않아 삭제하였다. 또 정보기술 요인은 중복성을 띠는 관계로 '능숙조작', '전자메일', '정보탐색', 'DB활용' 등의 항목 역시 삭제하는 것으로 하였다. 이외에 전혀 어울리지 않는 요인 그룹에 속하는 것으로 나타난 '핵심인식', '연구개발', '교육훈련', '의사소통', '지식전파' 등의 변수들은 삭제하였다. 이러한 변수들을 삭제한 후 다시 요인 분석한 결과는 <표 4-3>과 같다.

&lt;표 4-2&gt; 독립변수 타당성 분석(2차)

항 목	요 인			
	1	2	3	4
지식공유	0.799			
지식축적	0.775			
IT 투자	0.603			
사내정보	0.521			
PC 보유	0.451			
계 시 관	0.437			
정보수집	0.407			
의사결정		0.722		
적극협조		0.704		
창 의 성		0.530		
공유의사		0.415		
의견수렴			0.834	
업무설명			0.712	
진 행 도			0.599	
아이디어				0.796
CKO인식				0.733
도입필요				0.526
요 인 명	정보기술(프로세스)	공유문화	업무능력	전략

독립변수에 대한 타당성 분석 결과, 인적자산 요인 중 ‘대인관계’는 독립변수에서 삭제되어 졌으며, <표 4-4>에서 Factor 1의 경우는 ‘정보기술’요인이 중심이 되면서도 다소 ‘프로세스’ 요인을 포함하는 성격을 띠는 것으로 나타났다.

종속변수에 대한 타당성 분석을 행한 결과는 <표 4-4>와 같다. 독립변수의 타당성 분석 결과보다는 변수의 구조가 명확하게 나타났으나, 직무만족 요인들이 상호 중복성을 띠는 것으로 나타났다.



<표 4-3> 종속변수 타당성 분석(1차)

항 목	요 인			
	1	2	3	4
창의발휘	0.729			
마음통합	0.715			
능력향상	0.681			
자기개발	0.667			
지시분명	0.556			
자 율 성		0.763		
급여수준		0.744		
근무시간		0.622		
인사고과		0.486		
지식창출		0.463		
격 려			0.767	
업무적극			0.744	
발전기여			0.668	
업무수용			0.511	
회사자랑			0.483	
가치통일				0.762
이 익 율				0.673
핵심기술				0.635
AS 수준				0.635

<표 4-4> 종속변수 타당성 분석(2차)

항 목	요 인		
	1	2	3
자기개발	0.741		
능력향상	0.723		
마음통합	0.717		
창의발휘	0.709		
지시분명	0.693		
자 율 성	0.554		
업무수용		0.752	
업무적극		0.731	
발전기여		0.724	
회사자랑		0.577	
가치통일		0.571	
격 려		0.529	
핵심기술			0.775
이 익 율			0.681
AS 수준			0.652
지식창출			0.584
요 인 명	직무만족	조직몰입	경쟁우위

이에 ‘급여수준’, ‘근무시간’, ‘인사고과’ 등의 항목을 삭제 한 후 다시 요인분석을 실시하였는데, 그 결과는 <표 4-5>에서 보여주고 있는 바와 같이 명확한 요인으로 구분되어 졌음을 확인할 수 있다. 따라서 종속변수의 경우에는 본래 의도했던 조직유효성의 3가지 지표를 유효하게 이용할 수 있게 되었다.

<표 4-5> 가설 1의 검정(요인간 상관계수)

구 분	업 무 능력	전 략	공 유 문화	정 보 기술	직 무 만족	조 직 몰입	경 쟁 우 위
업무능력	1.000						
전 략	0.322**	1.000					
공유문화	0.264**	0.278**	1.000				
정보기술	0.288**	0.215**	0.347**	1.000			
직무만족	0.300**	0.227**	0.669**	0.397**	1.000		
조직몰입	0.281**	0.243**	0.520**	0.349**	0.702**	1.000	
경쟁우위	0.132*	0.097	0.396**	0.517**	0.509**	0.493**	1.000

\*\*상관계수는 0.01 수준(양쪽)에서 유의 \*상관계수는 0.05 수준(양쪽)에서 유의

### 3. 가설의 검정

#### 3.1 가설 1의 검정

<가설 1>은 “지식경영의 핵심요인들은 조직유효성에 긍정적인 영향을 미친다.”는 것이었는데, 이를 검증하는 방법은 상관분석을 통하여 Pearson 상관계수를 이용하는 것이다. 가설 1의 검정을 상관분석을 통해 알아 본 결과는 <표 4-6>과 같다.

분석 결과, 모두 양의 상관계수를 보이고 있어 지식경영의 핵심요인과 조직유효성간에는 긍정적인 관계가 존재함을 확인할 수 있다. 이로써 가설 1은 통계적으로 유의함을 갖추면서 채택되어 검정되었다고 할 수 있다. 이를 자세히 살펴보면, 조직유효성과 전체적으로 높은 상관을 보이고 있는 요인으로는 ‘공유문화’임을 알 수 있는데, 직무만족과 ‘조직몰입’에는 ‘공유문화’ 요인이, 그리고 ‘경쟁우위’에는 ‘정보기술’이 각기 가장 높은 상관관계를 갖는 것으로 밝혀졌다.

반면에 조직유효성과 가장 낮은 상관을 보이고 있는 것은 ‘전략’요인인 것으로 나타났다. 한편, 경쟁우위에 대해 ‘직무만족(상관계수 = 0.509)’과 ‘조직몰입(상관계수 = 0.493)’의 상관정도는 거의 비슷한 정도로 밝혀졌으나, ‘직무만족’과

‘조직몰입’간에는 매우 높은 상관(상관계수 = 0.7, 유의수준 = 0.05)을 갖는 것으로 드러났다. 이는 앞서 언급한 바와 같이, 조직구성원의 입장에서 직무만족이 이루어지면 자연스럽게 조직에도 일치감을 느끼게 되어 조직에 몰입하게 될 것이라는 가정을 입증하는 결과라고 여겨진다.

<표 4-6> 회귀분석 결과(직무만족 vs 지식경영 핵심요인)

회귀분석모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률 (significance)
	$\beta$	표준오차	beta		
(상수)	0.238	0.261		0.091	0.364
요소점수(업무능력)	0.089	0.050	0.093	1.785	0.076
요소점수(전략)	0.011	0.051	0.012	0.225	0.822
요소점수(공유문화)	0.561	0.058	0.537	9.753	0.000
요소점수(정보기술)	0.052	0.057	0.058	0.904	0.367
R square : 0.510		F : 38.330		유의확률 : 0.000	

### 3.2 가설 2의 검증

<가설 2>는 “지식경영의 핵심요인들이 조직유효성에 미치는 영향력은 요인간에 차이가 있다”는 것인데, 이를 검증하기 위해서는 조직유효성의 각 지표들을 종속변수로 설정하고, 지식경영의 핵심요인들을 독립변수로 상정하여 다중회귀분석<sup>28)</sup>을 실시하였다. 한편, 회귀분석에 있어 독립변수의 투입 방법이 모든 독립변수들을 강제적으로 투입시키는 방법과 단계적으로 투입시키는 방법이 있는데, 본 연구에서는 모든 독립변수들을 강제적으로 투입시키는 방법을 선택하여 종속변수에 대한 독립변수의 영향 정도를 계수로 판단하는 것으로 하였다.

먼저, 직무만족을 종속변수로 하고 지식경영의 핵심요인들을 독립변수로 하는 다중회귀분석을 실시하였는데, 그 결과는 <표 4-7>과 같다.

28) 회귀분석(Regression Analysis)은 관찰된 연속형 변수에 대해 독립변수와 종속변수 사이의 선형식을 구하고 그 식을 이용하여 독립변수가 주어졌을 때, 종속변수를 예측하는 방법이다. 즉, 종속변수가 독립변수들에 의하여 어떻게 설명되는지를 알아보는 방법이다. 이와 더불어, 회귀계수를 통하여 독립변수 각각의 영향도를 비교해 볼 수 있다. 이때에 주의할 점은 독립변수 상호간에 선형관계로 인한 다중공선성(多重共線性)의 문제로써, 표준오차가 클어도 불구하고 결정계수(R<sup>2</sup>)가 높게 나타나는 경우, 다중공선성이 존재한다고 판단해야 된다.(출처: 최중성(2000), 『현대통계학』, 서울: 복두출판사, p.295.)

&lt;표 4-7&gt; 회귀분석 결과(조직몰입 vs 지식경영핵심요인)

회귀분석모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률 (significance)
	$\beta$	표준오차	beta		
(상수)	0.721	0.288		2.504	0.013
요소점수(업무능력)	0.071	0.055	0.074	1.288	0.199
요소점수(전략)	0.093	0.056	0.094	1.662	0.098
요소점수(공유문화)	0.321	0.063	0.308	5.067	0.000
요소점수(정보기술)	0.024	0.063	0.026	0.374	0.709
R square : 0.403      F : 24.853      유의확률 : 0.000					

분석결과에 따르면, 지식경영의 핵심요인들이 직무만족에 끼치는 영향력은 차이가 있는 것으로 밝혀졌으며, 통계적으로도 매우 유의한 결과를 보이고 있다. 특히 직무만족에 영향력이 큰 요인으로는 ‘공유문화’인 것으로 드러났다. 이를 토대로 추론이 가능한 것은, 조직에서 조직 구성원들이 지식경영이라는 활동을 통하여 자신의 직무에 만족하기 위해서는 함께 일하는 구성원들 간에 서로의 지식과 경험을 공유하고 이해하는 분위기나 조직문화가 형성되어야 한다는 것이다. 또한 이 결과는 앞서 살펴본 지식경영의 핵심요인과 조직유효성간의 상관분석을 통하여 나타난 분석 결과와도 일치하고 있음을 인지할 수 있다.

다음은 ‘조직몰입’을 종속변수로 하고 지식경영 핵심요인들을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과로써, 그 내용은 <표 4-8>에 제시한 바와 같다.

&lt;표 4-8&gt; 회귀분석 결과(경쟁우위 vs 지식경영 핵심요인)

회귀분석모형	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률 (significance)
	$\beta$	표준오차	beta		
(상수)	1.187	0.251		4.736	0.000
요소점수(업무능력)	0.058	0.048	0.065	1.213	0.226
요소점수(전략)	0.019	0.049	0.021	0.389	0.698
요소점수(공유문화)	0.140	0.055	0.144	2.540	0.012
요소점수(정보기술)	0.142	0.055	0.170	2.594	0.010
R square : 0.482      F : 34.325      유의확률 : 0.000					

분석 결과, 이번에도 조직몰입에 가장 큰 영향력을 갖는 것은 ‘공유문화’ 요인

으로 밝혀져 종속변수를 직무만족으로 한 경우와 유사한 결과를 보였다. 그리고 회귀식은 통계적으로 유의한 것으로 판명되었으나, '직무만족'을 설명한 회귀식 보다는 그 설명력( R square : 0.510 --> 0.403)이 다소 떨어지는 것으로 확인되었다. 끝으로, '경쟁우위'를 종속변수로 하고 '지식경영의 핵심요인'들을 독립변수로 하여 다중회귀분석을 실시한 분석 결과는 <표 4-9>에 제시된 바와 같다

가장 두드러진 분석 결과의 하나로, 경쟁우위에 가장 영향력이 큰 요인으로 '정보기술' 요인이 등장했다. 이 결과를 앞서 살펴본 '직무만족'과 '조직몰입'을 종속변수로 하여 분석했을 때와 비교해 보면, 앞에서는 '공유문화' 요인이 우선이었으나 '경쟁우위'에서는 그 반대의 양상을 보이고 있다는 것이다. 이는 지식경영에 따른 새로운 지식창출과 활용의 창고로 변화시킬 수 정보에 대한 기술을 보유하고 있다면 그 조직의 경쟁력은 당연히 향상될 것이라는 상식적인 논리로도 설명될 수 있는 결과로 여겨진다. 결국, 지금까지 살펴 본 조직유효성을 종속변수로 한 분석 결과를 종합해 볼 때, 지식경영의 핵심요인들이 조직유효성에 미치는 영향력은 차이가 있다고 가정할 가설 2는 검증되어졌다고 하겠다.

## V. 결 론

지식이 개인과 조직, 나아가 국가에 이르기까지 새로운 경쟁 원천이라는 인식이 널리 퍼진 가운데, 이제는 지식경영이 얼마나 조직의 성과와 경쟁력에 기여했는가에 대한 연관 구조를 밝히려는 방향으로 연구의 초점을 다각적으로 맞추고 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 건설 산업을 대상으로 지식경영의 핵심적인 요인들이 조직의 유효성 즉, 직무만족과 조직몰입, 그리고 경쟁우위 확보 등에 미치는 영향을 계량적으로 분석하고자 하는 목적이었다. 가설검정을 통하여 밝혀진 몇 가지 주요 성과를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 지식경영의 핵심요인들은 조직의 유효성 지표와 밀접한 관련이 있음이 밝혀졌다. 특히, '공유문화' 요인과 '정보기술' 요인이 조직의 유효성과 매우 긍정적인 상관관계를 갖고 있는 것으로 판명되었다.

둘째, 지식경영을 통한 '직무만족'은 '조직몰입'과 강한 연계를 갖게 되며, 따라서 이들 간의 상관관계도 매우 높은 양의 관계가 있음이 규명되었다.

셋째, 인적 자산요인, 구조적 자산요인 등은 조직유효성에 미치게 되는 영향

력에 차이가 있는 것으로 나타났다. 그 중 조직유효성에 가장 크게 영향을 미치는 지식경영 핵심요인은 '공유문화' 요인과 '정보기술' 요인으로 밝혀져, 이들 요인들의 중요성을 다시 확인할 수 있었다.

넷째, 조직유효성 지표 중 직무만족을 종속변수로 하는 경우가 지식경영 핵심요인을 독립변수로 하여 이들 관계를 규명하는데 가장 설명력이 높았다.

다섯째, 지식경영의 핵심요인 중 '업무능력' 요인에 대하여 가장 인식의 수준이 높고 통계적으로도 유의한 것으로 나타났다.

다음으로 본 연구의 의의는 본 연구를 통하여 건설 산업의 조직유효성 측면을 지식경영수준과 연계하여 가늠할 수 있었고, 건설 산업의 성공적인 지식경영을 위해 중요 요인은 물론 보다 핵심적인 요인을 도출하였다고 할 수 있으며, 변수의 구성 및 통계적 분석의 다양성을 추구하여 지식경영에 대한 다각적인 해석을 이끌도록 하였다고 할 수 있다.

본 연구를 수행해 오며 있어서 몇 가지 한계점과 향후의 과제를 밝혀 보면 지식경영의 핵심요인을 문헌 중심으로 도출하였는데, 이를 현장 중심에 초점을 맞추어 보다 현실적인 성공요인을 도출할 필요가 있고, 지식경영의 핵심요인들을 많이 설정할수록 변수의 전체 구조가 명확하지 않으며, 변수 간에 중복성으로 인한 통계 처리와 해석에 무리가 있을 수 있다. 또한 조직의 유효성을 나타내는 지표를 설정함에 있어 개념적이고 무형적 성과들 보다 계량적인 성과로 설정하여 분석의 수준을 높일 필요가 있으며, 지식경영의 핵심요인과 조직유효성간의 연관관계를 경로 분석을 통하여 보다 상세하게 밝힐 필요가 있다. 이러한 본 연구의 한계점을 보완하고, 지식경영의 성과를 새로운 접근 방식으로 규명하고자 하는 연구가 지속적으로 이루어질 때, 본 연구의 성과도 한층 가치가 있으리라 확신한다.

## 참 고 문 헌

1. 김대홍 외 1인(1998), “한국기업의 지적자본과 재고방법”, 제1차 지식경영 학술심포지움 논문집, pp.173~176.
2. 김영실 외 2인(1998), 『지식경영의 실천』, 서울: 삼성경제연구소, pp.35~61.
3. 신유근(1998), 『조직행위론』, 서울: 다산출판사, pp.342~343.
4. 우성진(1999), “지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”, 박사학위논문 : 창원대학교.
5. 하형태(1999), “지식경영의 핵심요인과 발전모델에 대한 연구”, 석사학위논문: 한국과학기술원.
6. Appleyard, M.M.(1996), “How Does Knowledge Flow? Inter-firm Patterns in the semiconductor Industry”, *Strategy Management Journal*, Vol. 17(Winter Special Issue), pp.137~154.
7. Bechman, T.(1997), “A methodology of knowledge management”, *International Association of Science and Technology for Development' (IASTD) International Conference on AI and Soft Computing*. Banff, Canada.
8. Charles R. Milton(1981), “Human Behavior in organization: Three levels of Behavior”, Prentice-Hall. Inc. p.159.
9. Davenport, T. & Prusak, L.(1998), “Working Knowledge: How Organization Manage What They Know”, *Harvard Business School Press*.
10. Drew, S.(1999), “Building knowledge management into strategy: Making sense of a new perspective”, *Long Range Planning*, Vol. 32, Issue. 1, pp.130~136.
11. Edvinsson, L., & Malone, M S. Intellectual Capital, 황진우(역), (1998), 지적자본, 세종서적.
12. M. J. Earl(1994). “Knowledge as Strategy on Skandia International and Shorko Films. Strategic Information Systems: *A European Perspective*”, John Wiley & Sons, Ltd.
13. Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995), "The Knowledge-Creating Company", *Oxford University Press*.

14. Nonaka, Ikujiro and Noboru Knno(1998), “The Concept of ‘Ba’ : Building a Foundation for Knowledge Creation,” *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, Spring, pp.40~54.
15. Prusak.L.(1997), “KnowledgeIn Organization” ,Butterworth – Heinemann.
- Quintas, P., Lefrere, P. & Jones, G.(1997), “Knowledge management: A strategic agenda” , *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp.385~391.
16. Ruggle, R(1998), “The state of the notion: Knowledge management in practice,” *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp.80~89.
17. Spender, J. C.(1996), “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm,” *Strategic Management journal*, Vol. 17(Winter special issue), pp.45~62.
18. T. H. Davenport. D. W. DeLong, and M. C. Beers(1998), “Successful Knowledge Management Projects” , *Sloan Management Review*, Winter.
- Teece, D J.(1998), “Research directions for knowledge management,” *California Management Review*, Vol. 40, Issue. 3, pp.289–292.
29. Wiig, K. M.(1997). “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management” , *Long Lange lanning*, Vol.30, No,3, 339–405. Knowledge And Our Future.(2000).



## Abstract

### A Empirical Study on the Influences of Core Factor of Knowledge Management on Organizational Effectiveness – Focus on Construction Industry –

Cho, Kook-haeng-Hwang, Kyoo-il

The purpose of this study is to examine the relationship between core factor of Knowledge Management(KM) and organizational effectiveness. The objects of study are middle manager in hosing construction and civil engineering and construction industry, and the sample size is 228.

The core factor of KM and indicator of organizational effectiveness are drawn by literature survey. The core factors are classified into human capital, organizational capital, structural capital, (to put it concretely), job capability, human relation, strategy, information technology, process, sharing culture, leadership, measurement. The indicator of organizational effectiveness are measured by job satisfaction, organization loyalty, competitiveness.

The main results of this study can be summarized as the following.

1) The core factor of KM has a positive relationship to organizational effectiveness. Especially, the core factor of sharing culture and leadership are strongly relationship with organizational effectiveness.

2) There was a high positive correlation between job satisfaction and organization loyalty.

3) Human, structural, and structural capital had a different affect on organizational effectiveness.

4) The more job position and educational level high, the more they recognized that KM is necessary for their organization.

5) Among the success factor in KM, the factor of job capability was well perceived to respondent.

According to this study, we can analyzed the relationship between success factor and organizational effectiveness, and drawn the most influence success

factor on organizational effectiveness. Concurrently, the results of this study will be useful guidelines for shaping the KM operation framework in construction industry.