

## 기업의 지식경영 성공요인이 직무충실도 및 조직성과에 미치는 영향 : 조직학습의 매개효과를 중심으로

정명선  
목원대학교 지식재산학과

### The Effect of Success Factors of Corporate Knowledge Management on Business Fidelity and Organization Performance: focusing on the mediating effect of organizational learning

Myoung-Sun Jeong

Division of Intellectual Property, Mokwon University

**요약** 최근 경영환경이 지속적으로 변화되고 과열 경쟁이 이루어지게 되면서, 기업은 시대에 대처하기 위하여 지식경영을 도입하여 기업의 가치 증대 및 경쟁력 강화를 유도하고자 하고 있다. 지식경영은 새로운 지식을 창조하고, 창조된 지식을 조직 전 영역에 확산시키고 이를 통해 상품이나 서비스, 시스템으로 형상화하는 것으로 지식을 기반으로 하는 기업운영방식을 말하는데, 본 연구에서는 구조방정식모형을 바탕으로 지식경영 핵심성공요인이 직무충실도 및 조직성과에 미치는 영향과 그 관계에서 조직학습의 매개효과에 대해 알아보았다. 또한 지식경영에 미치는 주요 핵심요인으로 조직문화, 정보기술, 프로세스를 활용하였으며, 조직학습은 실험학습, 간접학습, 공유학습으로 유형화하여 분석하였다. 그 결과에 의하면, 지식경영은 직무충실도 및 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직학습을 매개로 하여 직·간접적으로 직무충실도와 조직성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 분석되었다. 따라서 기업에서 지식경영 활용의 중요성을 확인할 수 있었으며, 기업이 지식경영 및 조직학습을 적용하는데 있어 적절한 적용범위를 제시할 수 있었다.

**Abstract** Recently, due to the continuous changes in the business environment and increased competition, enterprises are introducing technology management to increase their value and enhance their competitiveness. In this study, based on the structural equations model, we investigated the effects of the core success factors of knowledge management on job fidelity and organizational performance and the mediating effects of organizational learning. In addition, organizational culture and information technology and process were assumed to be the key factors affecting knowledge management, and organizational learning was represented by experimental learning, indirect learning, and shared learning. As a result, it was found that knowledge management positively affects business fidelity and organizational performance and, even when it is mediated by organizational learning, it positively affects business fidelity and organization performance directly or indirectly. Therefore, we were able to confirm the importance of utilizing knowledge management in companies and to suggest an appropriate application scope for applying knowledge management and organizational learning.

**Keywords** : Knowledge Management, Organizational Learning, Business Fidelity, Organizational Performance, Structural Equation

---

\*Corresponding Author : Myoung-Sun Jeong(Mokwon Univ.)

Tel: +82-42-829-7703 email: jmsun@mokwon.ac.kr

Received August 10, 2017

Revised (1st August 25, 2017, 2nd September 19, 2017)

Accepted November 3, 2017

Published November 30, 2017

## 1. 서론

현대사회는 급변하는 경영환경과 끊임없이 새로운 기술이 등장하는 시기로서, 다양한 변화로 인하여 기업은 경쟁시대에 대처하고자 조직운영의 효율성 증대와 지식을 기반으로 한 핵심자원 확보를 위한 노력들을 수행하고 있다. 대표적으로 지식을 기반으로 하는 기업의 가치제고 및 활용성 강화 전략을 위해서는 지식경영 측면에서 접근을 시도하고 있다[1].

지식을 기반으로 한 기업의 전략은 유효하다고 평가되고 있는데, 이는 지식이 조직 내에 존재하면서 내부 조직원들이 쉽게 획득·공유·활용이 가능하여 새로운 지식을 창출할 수 있고, 지식경영을 바탕으로 축적된 구조적 자산을 활용하여 경영성과를 도출한다고 알려져 있다[2, 3].

이로 인하여 지식경영에 대한 기업의 관심이 확대되고 있으나, 성과를 명확히 측정하는 방법에 대해서는 한계가 존재한다. 그 이유는 지식경영에 따른 구조적자산이 기술, 발명, 특허권, 데이터베이스, 업무 매뉴얼, 프로세스, 조직구조, 조직의 절차 등 무형자산의 형태를 띠고 있고 그 형태가 다양하기 때문이다[4, 5].

또한 조직의 지식습득은 조직학습을 통해 이루어지는데, 지식경영에서 가장 중요한 대상이 지식임에도 불구하고, 대다수의 선행연구에서는 지식에 대한 고려가 전혀 이루어지지 않았다는 문제점이 존재한다.

또한 기존의 연구는 지식경영의 핵심성공요인을 도출하고, 그 중요성을 증명함으로써 지식경영을 추진하는데 필요한 항목을 도출하고 있다. 지식경영의 추진목적은 성과를 확장하는 것이며, 이를 위해서는 지식을 어떻게 활용할 것인지에 대한 고려가 필요하지만, 많은 선행연구들이 단순히 지식경영 핵심성공요인 발굴과 이러한 요인들의 성과에만 집중하고 있는 것이 현실이다.

따라서 본 연구에서는 지식경영에 미치는 성공요인과 다양한 지식형태를 고려하여 기업이 창출하는 성과에 대해 살펴보았다. 또한, 각 변수들과 관련된 선행연구를 고찰하여 주요 가설을 설정하였으며, 제시된 가설들은 실증 분석을 통하여 검증하였다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 지식경영

#### 2.1.1 지식경영의 정의

기업은 경쟁우위 확보와 지속적인 경제적 가치 추구를 위하여 지식을 적극적으로 활용하였는데, 이와 같은 지식을 기반으로 한 기업의 경영방식을 지식경영이라고 볼 수 있다. 지식경영에 대한 연구는 여러 학자들에 의해 진행되어 왔는데, Nonaka et al(1996)는 새로운 지식을 창조하고, 창조된 지식을 조직의 모든 영역에 확산시키며, 이를 통해 상품이나 서비스, 시스템으로 형상화하는 것을 지식경영이라고 정의하였다[3]. 유사한 관점에서 Davenport et al(1998)는 지식을 획득하고 창조하는 과정을 반복하면서 이를 축적하고 활용하는 전 과정을 지식경영이라고 하였으며[1], Ruggles(1998)도 지식의 습득과 활용 관점에서 새로운 지식의 창조, 지식에의 접근, 지식의 활용, 프로세스/제품/서비스에 지식의 적용, 지식의 표현, 지식의 성장촉진, 지식관리 효과와 평가 등의 전 과정을 지식경영활동이라고 정의하였다[6].

#### 2.1.2 지식경영의 핵심성공요인

지식경영을 성공적으로 수행하는데 있어 다양한 요인이 영향을 주는 것으로 알려져 있는데 본 연구에서는 지식경영의 대표적인 성공요인으로 조직문화, 정보기술, 프로세스를 활용하였다.

이러한 요인은 지식경영에 있어 상당한 영향을 주는 항목으로 알려져 있는데, 세부적인 내용을 살펴보면, 조직문화라는 것은 경영관련 논문에서 많이 언급되는 내용 중 하나로서, 지식경영과정에서 정보기술을 도입하더라도 지식경영의 성과로 나타나지 않을 수 있으며, 조직문화에서는 관리체계 변화의 필요성을 언급할 수도 있다[7]. 즉, 지식경영을 운영하기 위해서는 특정조직의 수준, 인프라 구축, 교육과 훈련 등 다양한 형태의 기업문화와 환경이 실제로 지식경영과 밀접하게 관련될 수 있기 때문에 이에 대한 고려는 반드시 필요하다.

정보기술은 정보를 지식으로 간주하여 MIS나 그룹웨어 등 시스템을 통해 관리하는 것을 말한다. Schrage(1990)는 그룹웨어 사용 등을 통해 지식을 공유하는 방법에 대한 연구를 수행하였는데, 정보기술과 지식경영의 긴밀한 관계에 대하여 증명하였으며[8], Radding(1998)의 연구에서는 지식경영 활동에서 나타나는 지식의 저장, 분배, 접근을 위해서 필요한 정보기술의 중요성에 대해 강조하였다[9]. Jang & Lee(1998)는 지식경영에 있어 정보기술은 지식경영을 효과적으로 운영할 수 있도록 도와주는 요인이라고 하였으며[10], Scott & Bruce(1994)는

지식경영에 있어 정보기술의 중요성을 강조하였다[11]. Bawden(1986)은 정보기술이 지식경영의 중요한 도구임을 주장하였으며, 지식공유-생성을 통한 과정이 조직유효성에 어떠한 영향을 미치는지에 대한 상관관계를 밝혔다 [12].

프로세스의 경우는 지식경영의 운영 전 과정에서 나타나는 문제점들을 관리한다는 점에서 매우 중요하고 지식경영과 관련된 제도, 의사소통, 자원관리, 평가, 보상 등에 대한 연구들이 꾸준히 진행되어 왔다. Schein(2010)의 연구에서는 직원간의 상호작용을 강조하면서 지식경영과 관련된 평가보상의 문제를 심도있게 논의하였으며 [13], Cliffe(1998)의 연구는 조직내에서 네트워크의 중요성을 설명하였고[14], Szulanski(1996)는 조직내에서 축적된 우수한 지식의 전파와 관련한 장애요소들을 도출하였다[15].

## 2.2 조직학습

조직은 지속적으로 지식을 습득하기 위하여 다양한 경로를 통하여 지식을 획득하고 이를 조직에 적용시키기 위한 다양한 활동들을 수행하게 되는데, 일련의 전 과정을 조직학습이라고 할 수 있으며 다양한 관점에서 정의되었다. Lundberg(1989)는 조직이 가지고 있는 내부 문제를 해결하고 지속적으로 변화하고 있는 외부환경에 대응하기 위하여, 조직이 적응하고 변화하는 과정이며 전략이나 구조, 체제를 변화시키는 모든 과정이라고 주장하였다[16]. Hedberg(1981)는 조직을 둘러싼 환경변화에 대하여 조절과 변화를 통해 적응할 뿐만 아니라 조직내에서는 지식을 적극적으로 활용하여 조직환경을 새롭게 변화시키고 관리하는 것을 조직학습이라고 설명하였다[17].

조직학습(organizational learning)의 개념은 학습조직(learning organization)과 혼용하여 활용되는 경우가 많은데, 이것은 명확히 다른 개념으로 활용에 있어 구별할 필요가 있다. 조직학습은 조직내에서 운영하는 특정한 유형의 활동을 의미하는 반면, 학습조직은 조직내에서 활발하게 학습이 일어나는 상황을 말하는 것으로, 조직학습이 선행되어야 학습조직이 이루어진다고 볼 수 있다 [18].

조직학습의 유형은 크게 실험학습, 실행학습, 간접학습, 공유학습으로 구분할 수 있는데, 실험학습은 새로운 지식을 찾는 학습으로 현재의 지식계획 활동이 조직의

적합성에 부합하지 않을 경우에 새로운 지식 학습을 통해 구성원들에게 전달하는 것이며, 실행학습은 현재의 지식계획 활동을 통해 지식이 지속적으로 정교화-체계화 되는 것을 의미한다. 또한 간접학습은 외부조직이 이용한 행동이나 지식체계를 활용하여 지식계획 활동을 하는 유형이고, 공유학습은 지식의 범위를 한정하지 않고 조직환경에 적응시키기 위하여 조직원들간의 경험이나 지식 등을 공유하여 확산시키는 학습을 말한다[19].

## 2.3 직무충실도 및 조직성과

### 2.3.1 직무충실도

직무충실도에 대해서는 동기부여 이론을 바탕으로 개념화가 이루어졌는데, 인간행동의 활성화 원인이 내적인 긴장감이나 각성에서 유래되었으며 이것에 대한 해소가 동기유발의 원인이라고 보았다. 즉, 내적인 욕구불만을 해소하기 위하여 노력하는 것은 바로 동기부여의 원인이 된다는 것이다.

동기부여 이론의 대표적인 연구로는 Maslow(1943)의 욕구계층이론 및 Herzberg(1976)의 동기-위생이론이 대표적이다[20, 21]. 그중에서도 Herzberg(1976)의 동기-위생이론은 직무충실도의 개념을 보편화하는데 중요한 역할을 하였는데, 조직원이 직무를 통해 성취감이나 발전성 등의 긍정적인 경험을 하게 되면 동기가 발생된다고 하였다[21]. 그러므로 조직원들에게 직무를 통해 성취감과 일의 보람을 느낄 수 있도록 하는 것이 중요하며, 이를 위해서는 직무를 맡은 사람에게 책임감과 자율성을 높여 직무에 대한 내적동기유발을 촉진시키는 자기실현형 직무설계를 구축하는 것이 필요하다고 강조하였다.

즉, 직무충실도는 조직원들에게 동기를 부여하고 이것을 통하여 직무의 효율성을 높이는 것으로, 충실도를 향상시키기 위해서는 개인의 능력에 맞추어 직무를 설계하는 것이 중요하다.

### 2.3.2 조직성과

조직성과는 연구자들에 따라 관점이 상이하기 때문에 개념적으로 차이가 발생하고, 일반화하기 어려운 것으로 알려져 있다. 조직성과는 다양한 의미에서 정의되고 복합적인 특성을 포함하고 있기 때문에 특정범위를 조직성과로 한정하기도 어렵고 단일화하여 측정하기도 난해하다[22].

이와 관련된 선행연구들을 살펴보면 Georgopoulos &

Tannenbaum(1957)는 조직성과를 특정조직이 수단 및 자원의 오용이나 강압없이 조직의 목표를 달성하는 것이라고 정의하였으며[23], Tett & Myer(1993)는 조직원들이 실현하는 일에 대한 바람직한 상태 또는 조직원이 목표를 달성할 수 있는 정도라고 주장하였다[24]. Miller(1989)는 조직원이 조직의 목표 및 과업을 달성하기 위한 노력의 결과라고 정의하였으며[25], Price & Mueller(1986)는 조직의 목표달성 정도를 의미하는 것으로 표현하였다[26].

조직성과가 다양하게 정의되는 것처럼 조직성과의 유형도 다양하게 구분되는데, Chung & Megginson(1981)의 연구에서는 조직성과를 실질적 성과와 상징적 성과로 구분하고 외부적 요소와 관리적 요소가 영향을 미친다고 주장하였다[27]. Brewer & Selden(2000)는 조직성과를 능률성, 효과성, 공정성으로 구분하였으며[22], Stavrou et al.(2007)의 연구에서는 서비스 질, 생산성, 수익성으로 나누었다[28].

조직성과는 일반적으로 조직운영의 성공과 밀접한 관계가 있기 때문에 조직차원에서 매우 중요성이 높을 뿐만 아니라 관련 연구가 지속적으로 진행되어 왔다[24, 29]. Borman & Motowidlo(1993)는 조직성과를 업무의 질, 지각, 의존성, 성과로 유형화 하고 이것들은 팀워크 증진 및 이직을 감소, 생산성 증대에 영향을 준다고 설명하였다[30]. Khattak et al.(2013)도 기업의 수익은 조직 성과의 수준이 증대되면서 함께 향상될 수 있다고 주장하였다[31].

### 3. 연구모형 및 방법

#### 3.1 가설설정

지식경영의 성공요인에 관한 기존의 연구들은 대부분이 핵심성공요인이 성과에 긍정적인 영향을 주는 것으로 알려져 있는데[4] Nevis et al(1995)의 연구에서는 지식의 전파, 창출, 활용을 통하여 경영성과를 창출하며, 지식을 공유하고 활용을 유도하기 위한 지식의 축적이 조직유효성과 관련성이 있다고 하였으며[2], Noaka et al.(1996)의 연구도 지식창조의 중요성을 강조하면서 조직유효성과와 상관관계가 있음을 확인하였다[3]. 또한, Vian & Johansen(1981)과 Bawden(1986)는 정보기술의 중요성을 설명하면서 정보기술이 지식을 공유해주는 역할을 하고 이것이 조직의 성과로 연결되면서 성과창출에

영향을 준다고 주장하였다[12, 32].

또한 조직학습이 지식경영 성공요인과 조직유효성과의 매개역할을 한다고 보았는데, 이것은 선행연구에서처럼, 조직학습이 조직유효성에 영향을 미치고 그 역할이 매우 중요하다고 생각되므로[33-36] 조직 내에서 특정한 유형의 학습을 거치게 되면 조직유효성을 높이는 결과를 가져오기 때문에 경제적, 재무적 성과 뿐만 아니라 심리적 성과 즉, 사기, 직무만족, 몰입 등에도 상당한 영향을 준다고 볼 수 있다.

- H1. 지식경영 성공요인은 조직학습이 매개하여 직무 충실도에 영향을 줄 것이다.
  - H1-1. 조직문화는 조직학습을 매개하여 직무충실도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
  - H1-2. 정보기술은 조직학습을 매개하여 직무충실도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
  - H1-3. 프로세스는 조직학습을 매개하여 직무충실도에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
- H2. 지식경영 성공요인은 조직학습이 매개하여 조직 성과에 영향을 줄 것이다.
  - H2-1. 조직문화는 조직학습을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
  - H2-2. 정보기술은 조직학습을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.
  - H2-3. 프로세스는 조직학습을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

조직유효성 관점에서 직무충실도와 조직성과는 동일한 관점에서 접근하고 있으나, 직무충실도 관점에서 살펴보면 조직성과는 후행적 성과라고 볼 수 있다. 관련 선행연구들을 살펴보면 대체적으로 충실도는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는데, 이것은 충실도라는 내적인 요인이 외적인 요소에 영향을 주게 되고, 다시 피드백 되어 내적인 요인을 높이는 것으로 알려져 있다[37].

- H3. 직무충실도는 조직성과에 긍정적인 영향을 줄 것이다.

#### 3.2 측정도구 및 연구모형의 설정

본 연구에서는 구조방정식을 활용하여 분석을 수행하

였는데, 외생변수들 가운데 지식경영 성공요인변수로는 조직문화, 정보기술, 프로세스를 선정하였다. 매개변수로는 실험학습, 간접학습, 공유학습을 활용하였는데 실험학습은 타당성이 나타나지 않아서 제외하였고 직무충실도, 조직성공을 종속변수로 하였다. 이것은 Edvinsson & Sullivan(1996)의 선행연구로부터 조직문화(3문항), 프로세스(3문항), 정보기술(4문항) 등 지식경영 성공요인변수의 설문항목을 참고하여 도출하였다[4]. 또한 Argyris & Schon(1978)의 연구를 통해 조직학습인 실험학습(2문항), 간접학습(3문항), 공유학습(3문항)을 도출하였으며[38], 직무충실도(10문항)와 조직성공(4문항)은 각각 Allen & Meyer(1990), Hinds & Mortenson(2005)의 문항을 활용하였다[39, 40].

기존연구가 주로 조직학습을 독립변수로 활용하였다면 본 연구에서는 지식경영 입장에서 지식의 습득 과정을 중요한 과정으로 인식하고 이것을 반영한 연구를 추진하였다. 또한, 조직학습의 유형을 다양화 함으로써, 매개효과 과정에서 조직학습의 유형을 확인하고자 하였다.

앞에서 도출한 가설과 문항을 토대로 하여 다음과 같은 연구모형을 설정하였다.

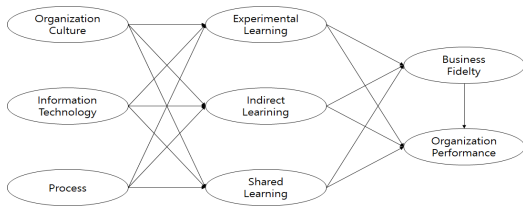


Fig. 1. Reserch model

### 3.3 표본의 특성

본 과정에서는 지식경영 성공요인이 조직성공에 미치는 영향을 조사하기 위하여 특정산업에 한정하지 않고 다양한 산업을 대상으로 조사를 수행하였다. 또한 선택적 효과가 나타나지 않도록 특정 기업이나 산업을 벗어나 조사를 수행하였다. 설문조사기간은 2016년 2월 1일부터 2016년 2월 20일간 수행하였으며, 회수된 설문지 중 성실하지 않은 응답이나 누락된 항목의 설문지를 제외한 310개의 자료를 선별하여 활용하였다.

성별에 따른 조사결과로는 남성 응답자가 69.68%(216명)을 차지하였으며, 여성은 30.32%(94명)로 나타났다. 연령은 30대가 51.93%(161명)으로 가장 많이 응답하였

고, 그 다음으로는 40대가 24.20%(75명), 20대가 15.81%(49명), 50대가 8.06%(25명)의 순으로 응답하였으며, 평균 응답연령이 36.75세로 조사됨에 따라 대표성이 존재한다고 보았다. 직업은 일반사무직이 61.29%로 가장 비중이 높았으며, 기혼(60.65%)이거나 대학교 졸업자(70.65%)가 가장 높은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

Table 1. Demographic Characteristics on the Respondents

	Spec.	Frequency	Percentage
Gender	Male	216	69.68
	Female	94	30.32
Age	20-29	49	15.81
	30-39	161	51.93
	40-49	75	24.20
	50-59	25	8.06
	mean	36.75	
Marriage	single	120	38.71
	married	188	60.65
	other	2	0.65
Education	Below High School Graduate	19	6.13
	College Graduate	46	14.84
	University Graduate	219	70.65
	Graduate of Graduate Course	26	8.39
Job	Profession	51	16.45
	General Officer	190	61.29
	Sales	9	2.90
	Service	41	13.23
	Transportation	2	0.65
	Production	12	3.87
	Etc	5	1.61

## 4. 연구결과

### 4.1 신뢰성 분석 및 타당성

#### 4.1.1 신뢰성 분석

신뢰성 분석의 목적은 설문조사에서 측정하는 특정개념을 한 개의 설문문항으로 측정하는 것은 한계가 존재하기 때문에 복수의 설문 문항을 통해 개념을 측정함으로써 객관성을 확보하기 위해서이다. 이것이 올바른 설문도구인지, 정확한 것인지, 반복적으로 비슷한 값을 도출할 수 있는지를 살펴보기 위해서는 신뢰도 분석을 시도하여야 하기 때문에, 본 연구에서는 신뢰도 분석 뿐만

아니라 각 변수의 측정항목에 대하여 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 통해 신뢰도를 검증하였다. 분석결과를 살펴보면, 활용된 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 계수의 값이 모두 0.7이상으로 나타남에 따라 신뢰성을 충분히 확보하고 있다는 것을 알 수 있다[41, 42].

**Table 2.** Reliability Analysis on the Survey

Variables	No. of Items	Cronbach's $\alpha$
Organization Culture	4	0.7107
Information Technology	4	0.7431
Process	3	0.7281
Experimental Learning	2	0.8061
Indirect Learning	3	0.7779
Shared Learning	3	0.7563
Business Fidelity	10	0.9380
Organization Performance	4	0.8559

**4.1.2 확인적 요인분석**

설문지에 대한 타당성을 검증하기 위하여 변수별로 확인적 요인분석을 실시하였는데, 확인적 요인분석은 각각의 측정모형을 잠재변수간 상관분석을 통해 측정하는 것으로 외생변수는 관측변수와 상관성을 가지고 있지만, 다른 외생변수와는 상관성을 가지지 않는다는 것이다[43].

확인적 요인분석은 다음의 <Table 3>에서 보는 것과 같이, 적합도 판단을 위해서 RMSEA, CFI, TLI, CD를 활용하였으며, 그 결과로는 모형의 전반적인 적합도와 모형설명력이 적합한 것으로 나타났고 각 변수의 타당성도 높은 것을 알 수 있다.

**Table 3.** Adequacy of Confirmatory Factor Analysis

Variables		$\chi^2$	p	RMSEA	CFI	TLI	CD
Knowledge Management	Organization Culture	112.7	.000	0.075	0.922	0.895	0.973
	Information Technology						
	Process						
Organization Learning	Experimental Learning	1210.7	0.000	0.070	0.866	0.851	0.990
	Indirect Learning						
	Shared Learning						
Organization Effectiveness	Business Fidelity	263.6	0.000	0.080	0.936	0.923	0.988
	Organization Performance						

**4.2 연구모형의 검증**

각각의 관계에 대한 인과관계를 분석하기 위하여 구조방정식 모형을 활용하여 실증분석을 시도하였는데, 구조방정식모형은 상호관계에 대한 구조를 분석하여 여러 개의 인과관계를 분석하는데 적합하므로 본 연구에서와 같이 다양한 변수들의 인과관계를 하나의 차원에서 살펴 보는데 매우 유용한 만큼 검증 모형으로 적합하다고 판단하였다.

따라서 활용된 연구모형의 모델적합도를 살펴보면  $\chi^2=1210.7(p=.000)$ ,  $RMSEA=0.070$ ,  $CFI=0.866$ ,  $TLI=0.853$ 로 나타남에 따라, 표본수를 고려할 때 선택된 모형은 본 연구에 적합한 것으로 판단하였다.

**4.3 가설의 검증**

**4.3.1 직무충실도에 미치는 영향**

(H1)은 지식경영 성공요인이 직무충실도에 미치는 영향과 그 관계에서 지식학습의 역할에 대한 것으로, 직접효과를 분석한 결과는 조직문화, 정보기술, 프로세스가 조직학습을 통해 직무충실도에 영향을 주는 것으로 나타났다.

세부적으로 살펴보면 조직문화는 실험학습, 간접학습, 공유학습에 모두 긍정적인 영향을 주며, 그중에서도 간접학습과 공유학습이 직무충실도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 프로세스는 실험학습, 공유학습에 긍정적인 영향을 주며, 그중에서도 공유학습이 직무충실도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 다음으로 정보기술은 실험학습, 간접학습, 공유학습에 영향을 주며, 이중에서 공유학습이 직무충실도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

이것은 전체효과를 살펴보면 더욱 명확하게 나타나는데, 조직문화( $\beta=0.498$ ,  $t=0.000$ ), 프로세스( $\beta=0.145$ ,  $t=0.011$ ), 정보기술( $\beta=0.637$ ,  $t=0.000$ )은 직무충실도에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 H1은 실증분석을 통해 지지되고 있는 것을 알 수 있다. 그러나 조직학습 중 실험학습의 매개효과는 없는 것으로 나타났으며, 프로세스는 조직문화만 매개하여 영향을 미치는 것으로 나타났다.

**4.3.2 조직성과에 미치는 영향**

(H2)는 지식경영 성공요인이 조직성과에 미치는 영향과 그 관계에서 지식학습에 대한 역할을 조사한 것이며, (H3)은 직무충실도가 조직성과에 미치는 영향을 알아

본 것이다. 직접효과를 분석하여 본 결과, 조직문화, 정보기술, 프로세스가 조직학습을 통해 조직성파에 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한 직무충실도의 경우도 조직성파에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

세부적으로 살펴보면 조직문화는 실험학습, 간접학습, 공유학습에 모두 긍정적인 영향을 주며, 실험학습, 간접학습과 공유학습 모두 조직성파에도 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 그리고 프로세스는 실험학습, 공유학습에 긍정적인 영향을 주며, 그 중에서도 실험학습, 공유학습은 조직성파에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 정보기술은 실험학습, 간접학습, 공유학습에 영향을 주며, 실험학습, 간접학습, 공유학습이 조직성파에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

이것은 전체효과를 통해 더욱 명확하게 살펴볼 수 있는데, 조직문화( $\beta=0.400$ ,  $t=0.000$ ), 프로세스( $\beta=0.120$ ,  $t=0.012$ ), 정보기술( $\beta=0.576$ ,  $t=0.000$ )은 조직성파에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났기 때문에 H2가 실증 분석을 통해 지지되고 있다는 것을 알 수 있다. 또한 직무충실도의 경우도( $\beta=0.166$ ,  $t=0.003$ ) 조직성파에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타나 H3이 지지되는 것을 알 수 있다.

Table 4. Results of Analysis

Item	Variables		$\beta$	SE
Direct Effect	Organization Culture	→ Experimental Learning	0.169**	0.091
		→ Indirect Learning	0.269***	0.081
		→ Shared Learning	0.660***	0.121
	Information Technology	→ Experimental Learning	0.453***	0.093
		→ Indirect Learning	0.055	0.061
		→ Shared Learning	0.666***	0.105
	Process	→ Experimental Learning	0.504***	0.102
		→ Indirect Learning	0.216***	0.072
		→ Shared Learning	0.370***	0.096
	Experimental Learning	→ Business Fidelity	0.108	0.076
		→ Organization Performance	0.375***	0.109
	Indirect Learning	→ Business Fidelity	0.642***	0.127
→ Organization Performance		0.141***	0.054	
Shared Learning	→ Business Fidelity	0.146*	0.076	
	→ Organization Performance	0.485***	0.103	
Business Fidelity	→ Organization Performance	0.166***	0.056	

Item	Variables		$\beta$	SE
Indirect Effect	Organization Culture	→ Business Fidelity	0.499***	0.090
		→ Organization Performance	0.400***	0.076
	Process	→ Business Fidelity	0.146**	0.057
		→ Organization Performance	0.120**	0.048
	Information Technology	→ Business Fidelity	0.637***	0.099
		→ Organization Performance	0.576***	0.087
	Experimental Learning	→ Organization Performance	0.018	0.013
	Indirect Learning	→ Organization Performance	0.062***	0.018
Shared Learning	→ Organization Performance	0.107****	0.021	

\*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

## 5. 결론

지식경영은 기존의 인사·노무·마케팅 등 전통적인 경영방법과 달리 기업이 자생적으로 지식을 습득하고 이를 활용하여 경쟁력을 확보해가는 경영전략이다. 이러한 지식경영을 살펴보기 위해 구조방정식 모형을 활용하여 지식경영 성공요인이 조직학습을 거쳐 직무충실도 및 조직성파에 어떠한 영향력을 미치는지를 조사하고 검증하고자 하였다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같이 정리할 수 있는데 첫째, 지식경영 성공요인은 직무충실도와 조직성파를 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 지식경영 성공요인이 조직원의 집중도와 기업의 성과 향상에 도움이 되며, 이를 통해 기업이 치열한 경쟁속에서 경쟁우위를 확보할 수 있을 것으로 보인다.

둘째, 지식경영 성공요인은 조직학습이라는 매개를 거쳐 직무충실도와 조직성파를 높이는 것으로 나타났다. 즉, 기업이 조직원을 대상으로 지속적으로 지식의 습득을 유도하는 것은 단순히 조직원의 역량강화 뿐만 아니라 조직원이 조직에 좀 더 집중할 수 있는 유도요인이 된다는 것을 의미한다. 또한 다양한 학습방법 및 직무충실도는 곧바로 조직성파로 연계되는 만큼 조직학습의 유형과 활용에 대한 고려가 필요하다.

기존의 연구들은 지식경영 성공요인과 그 성과의 관점에서 접근하면서 지식경영의 가장 중요한 점이라고 할 수 있는 기업의 지식습득의 과정을 생략한 단순한 접근 방식으로 조사가 시도되었다. 그러나 본 연구에서는 기업의 지식경영에 있어 그 출발점이 지식의 습득이라는 점을 고려한 연구를 시도함으로써 새로운 결과를 제시하

였다. 즉, 다양한 형태의 조직학습 매개효과를 살펴본다는 점에서 선행연구들과의 차별성이 존재한다.

따라서 지식경영이라는 것은 조직학습이 복합적으로 연계되어 작용할 때, 직무충실도와 조직성공에 효과적으로 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 조직학습의 다양한 활용방안도 함께 고려되어야 할 필요가 있다는 점을 확인하였다.

이러한 결과들은 다음과 같은 시사점을 갖는다. 먼저 지식경영에 영향을 미치는 주요 요인들은 조직의 직무충실도와 성과를 높이는데 기여하는 만큼, 지식경영에 긍정적인 영향을 주는 요인들을 발굴하여 조직에 적용함으로써, 기업의 성과를 높일 수 있을 것이다. 또한, 이러한 과정에서 필수적으로 조직학습이 포함됨으로써 그 효과를 촉진시킬 수 있을 것으로 판단된다. 즉, 기업은 자신이 가지고 있는 유형자산에만 초점을 가지고 기업경영을 하는 것이 아니라, 지식이라는 무형적 자산이 고려되어야만 기업의 성과가 높게 나타날 수 있는 만큼, 다양한 전략 및 프로그램 도입을 통해 기업의 가치를 향상시켜 나가야할 것이다.

그러나 본 연구에서는 성과에 미치는 여러 가지 요소 중에서 지식경영의 성공요인만을 제시하고 다양한 통제요소를 보여주지 않았다는 점과 기업의 성과를 조직적 성과만으로 한정하고 재무적 성과는 반영하지 못했다는 점에서 한계를 나타내고 있으므로, 향후 이러한 문제점을 보완할 필요가 있다.

## References

- [1] H. T. Davenport and L. Prusak, *Working knowledge: How organizations manage what they know*, Harvard Business Press, 1998.
- [2] R. R. Nelson and S. G. Winter, *An evolutionary theory of economic change*, harvard university press, 2009.
- [3] L. Nonaka, H. Takeuchi and K. Umemoto, "A theory of organizational knowledge creation," *Int. J. Technol. Manage.*, 11, pp. 7-8, 833-845, 1996.
- [4] L. Edvinsson and P. Sullivan, "Developing a model for managing intellectual capital," *European management journal*, 14, 4, pp. 356-364, 1996.  
DOI: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)
- [5] A. J. DiBella, E. C. Nevis and J. M. Gould, "Understanding organizational learning capability," *Journal of management studies*, 33, 3, pp. 361-379, 1996.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x>
- [6] R. Ruggles, "The state of the notion: Knowledge management in practice," *Calif. Manage. Rev.*, 40, 3, pp. 80-89, 1998.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/41165944>
- [7] J. J. Sviokla, "Knowledge workers and radically new technology," *Sloan Manage. Rev.*, 37, 4, 25, 1996.
- [8] M. Schrage, "Shared minds the new technologies of collaboration," 1990.
- [9] A. Radding, *Knowledge management: Succeeding in the information-based global economy*, Computer Technology Research Corp., 1998.
- [10] J. Jang and H. Lee, "Knowledge architecture for knowledge creating organizational memory," pp. 211-235, 1998.
- [11] S. G. Scott and R. A. Bruce, "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace," *Academy of management journal*, 37, 3, pp. 580-607, 1994.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/256701>
- [12] D. Bawden, "Information systems and the stimulation of creativity," *Information Scientist*, 12, 5, pp. 203-216, 1986.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/016555158601200501>
- [13] E. H. Schein, "Three cultures of management: The key to organizational learning," *Glocal Working.Living and Working Across the World With Cultural Intelligence.Milan, Italy, Franco Angeli*, pp. 37-58, 2010.
- [14] S. Cliffe, *Knowledge management-the well-connected business*, 1998.
- [15] G. Szulanski, "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm," *Strategic Manage. J.*, 17, S2, pp. 27-43, 1996.  
DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- [16] C. C. Lundberg, "On organizational learning: Implications and opportunities for expanding organizational development," *Research in organizational change and development*, 3, 6, pp. 126-182, 1989.
- [17] P. B. Hedberg, *How Organizations Learn and Unlearn*, w: PC Nystrom, WH Starbuck. Handbook in Organizational Design, 5, 1981
- [18] E. W. Tsang, "Organizational learning and the learning organization: A dichotomy between descriptive and prescriptive research," *Human relations*, 50, 1, pp. 73-89, 1997.  
DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1016905516867>
- [19] S. K. Kwon, "Organizational learning: A critical review," *Korean Journal of Management*, 3, 1, pp. 121-164, 1995.
- [20] A. H. Maslow, "A theory of human motivation," *Psychol. Rev.*, 50, 4, 370, 1943.
- [21] F. Herzberg, *The managerial choice: To be efficient and to be human*, Irwin Professional Publishing, 1976.
- [22] G. A. Brewer and S. C. Selden, "Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies," *Journal of public administration research and theory*, 10, 4, pp. 685-712, 2000.  
DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>



- [23] B. S. Georgopoulos and A. S. Tannenbaum, "A study of organizational effectiveness," *Am. Sociol. Rev.*, 22, 5, pp. 534-540, 1957.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/2089477>
- [24] R. P. Tett and J. P. Meyer, "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta analytic findings," *Person. Psychol.*, 46, 2, pp. 259-293, 1993.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- [25] D. Miller, *Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis*, Springer, 353, 1989.
- [26] J. L. Price and C. W. Mueller, *Absenteeism and turnover of hospital employees*, JAI press, 1986.
- [27] K. H. Chung and L. Megginson, "Organization behavior: Developing management skills," 1981.
- [28] E. Stavrou, G. Kassinis, & A. Filotheou, Downsizing and stakeholder orientation among the Fortune 500: Does family ownership matter?, *Journal of Business Ethics*, 72, 2, pp. 149-162, 2007.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9162-x>
- [29] S. P. Brown and R. A. Peterson, "Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects," *J. Market. Res.*, 30, 1, 63, 1993.
- [30] W. C. Borman and S. Motowidlo, "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance," *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71, 1993.
- [31] M. A. Khattak, N. Iqbal and S. R. Khattak, "Relationship between employees involvement and organization performance in milieu of pakistan," *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 3, 1, pp. 219-230, 2013.
- [32] K. Vian and R. Johansen, "Knowledge synthesis and computer-based communication systems: Changing behaviors and concepts," 1981.
- [33] C. W. Choo and N. Bontis, "Knowledge, intellectual capital, and strategy," *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, pp. 185-204, 2002.
- [34] D. A. Levinthal, "Organizational adaptation and environmental selection-interrelated processes of change," *Organization science*, 2, 1, pp. 140-145, 1991.  
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.140>
- [35] J. M. Sinkula, W. E. Baker and T. Noordewier, "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior," *Journal of the academy of Marketing Science*, 25, 4, pp. 305-318, 1997.  
DOI: <https://doi.org/10.1177/0092070397254003>
- [36] S. F. Slater and J. C. Narver, "Market orientation and the learning organization," *The Journal of marketing*, pp. 63-74, 1995.  
DOI: <https://doi.org/10.2307/1252120>
- [37] B. T. Lohr, R. A. Noe, N. L. Moeller and M. P. Fitzgerald, *A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction.*, 1985.
- [38] C. Argyris and D. Schon, "Organizational learning: A theory of action approach," *Reading, MA: Addison Wesley*, 1978.
- [39] N. J. Allen and J. P. Meyer, "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *J. Occup. Organ. Psychol.*, 63, 1, pp. 1-18, 1990.  
DOI: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- [40] P. J. Hinds and M. Mortensen, "Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication," *Organization science*, 16, 3, pp. 290-307, 2005.  
DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0122>
- [41] I. Ajzen and M. Fishbein, "Understanding attitudes and predicting social behaviour," 1980.
- [42] R. A. Peterson, "A meta-analysis of cronbach's coefficient alpha," *Journal of consumer research*, 21, 2, pp. 381-391, 1994.  
DOI: <https://doi.org/10.1086/209405>
- [43] J. C. Anderson and D. W. Gerbing, "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach," *Psychol. Bull.*, 103, 3, 411, 1988.

정 명 선(Myoung-Sun Jeong)

[정회원]



- 1996년 2월 : 강원대학교 환경공학 (학사)
- 1998년 2월 : 강원대학교 환경 생물공학 (석사)
- 2004년 2월 : 강원대학교 환경공학 (박사)
- 2006년 4월 ~ 2010년 8월 : 한국 발명진흥회 전문위원
- 2010년 8월 ~ 2015년 8월 : 한국지식재산전략원 전문위원
- 2015년 9월 ~ 현재 : 목원대학교 지식재산학과 교수

<관심분야>

IP관리, 기술사업화, 기술가치평가, 환경공학