

## 가치창출을 위한 성공적 지식경영프레임워크의 구축

서준석<sup>1</sup>, 정상철<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>연구개발특구지원본부, <sup>2</sup>충남대학교 경영학과

### Building a framework of successful knowledge management for value creation

Jun-Seok Seo<sup>1</sup> and Sang-Chul Jung<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>the Innopolis Foundation

<sup>2</sup>Division of Management, Chungnam National University

**요 약** 지식은 21세기 기업 경영에서 생산성을 향상 시키는 가장 중요한 자산이다. 기업들은 오늘날 급변하는 경영 환경에서 지속가능한 경쟁력 확보 및 조직 내 효율적 지식관리를 위해 지식경영을 적극적으로 도입하고 있다. 이러한 지식경영은 기업의 선택이 아닌 필수사항이 되고 있다.

현재 지식경영시스템을 도입하고 있는 많은 기업들은 IT와 관련된 하드웨어적 인프라는 어느 정도 구축하고 있지만, 지식경영을 위한 문화는 아직 만들어 내지 못하고 있다. 따라서 기업들이 지식경영을 도입하기 위해 많은 시간과 비용이 사용하였지만 그 성과는 기대만큼 달성하지 못하고 있다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 단순히 지식경영의 기반강화를 지원하는 하드웨어 중심의 지식경영 전략 보다는 지식경영문화를 강화할 수 있는 교육, 네트워크 연계 등 소프트웨어적 중심의 지식경영 전략이 필요하다. 본 연구에서 제시한 지식경영프레임워크는 비록 탐색적인 수준이지만 본 연구는 성공적인 지식경영의 도입을 위해 기업들이 중요하게 고려해야 할 요인들을 구분하는데 노력하였다.

**Abstract** In the 21st century, knowledge is an important asset to improve productivity in the business world. In today's rapidly changing business environment, companies have rigorously brought in knowledge management system in order to secure the sustainable competitiveness and effective knowledge management. Knowledge management has now become mandatory, not optional.

Today many companies which have built knowledge management on top of information technology and hardware-based infrastructure are having a difficulty in creating organizational culture in knowledge management. Even though companies have invested substantial time and money in knowledge management, the performances have not met their expectations. To solve this problem, software oriented strategy for knowledge management such as education and networking is more needed rather than hardware oriented strategy such as information technology systems. Though the knowledge management framework suggested in this study is exploratory, this study contributes to the clarification of the critical elements that companies which are about to build knowledge management should take in account.

**Key Words** : Knowledge Management, Knowledge Management Capability

#### 1. 서론

가장 중요한 자산이다[15]. 기업들은 오늘날 급변하는 경영 환경에서 지속가능한 경쟁력 확보 및 조직 내 효율적 지식관리를 위해 지식경영을 적극적으로 도입하고 있다.

지식은 21세기 기업 경영에서 생산성을 향상 시키는

---

본 논문은 2010년 충남대학교 학술연구지원 사업의 연구비 지원에 의하여 연구되었음.

\*Corresponding Author : Sang-Chul Jung

Tel: +82-10-5408-5586 email: scjung@cnu.ac.kr

접수일 12년 03월 19일

수정일 (1차 12년 05월 21일, 2차 12년 06월 04일)

게재확정일 12년 06월 07일

며, 이런 지식경영은 기업의 선택이 아닌 필수사항이 되고 있다. 지식경영의 중요성은 대기업 뿐 만 아니라 중소기업들에게도 예외는 아니다. 특히 대규모 자본을 보유하고 못하고 기술과 지식을 제일 큰 자산으로 갖고 있는 중소기업들이야 말로 지식경영은 기업 생존을 위한 결정적 요소인 것이다[39]. 그러나 지식경영과 관련된 많은 연구들을 살펴보면 단순히 지식경영의 도입과 성과에 관련된 연구가 주를 이루고 있으며, 지식경영 실천의 바탕이 되는 지식경영역량의 체계적인 분류 및 이들과 성과간의 관계를 조사한 연구는 부족한 것이 현실이다. 물론 많은 학자들은 지식경영역량에 대하여 다양한 정의를 하고 있다. 지식경영역량을 지식경영전략으로 정의하고 있는 Tuner · Bettis[46], 전략 외에 문화, 구조, 기술등이 지식경영역량에 포함되고 있다는 Grover · Davenport[19]와 OKunoye · Karsten[38]의 주장이나, 지식경영역량으로 지식공유 및 흡수능력을 제시하기도 하고 있는 Liao 등[30]이 대표적인 연구들이다. 이외에도 Lee · Choi[27]는 지식경영역량을 조직구조, 문화와 정보기술 등으로 구성된 enabler로 정의하기도 하였다. 하지만 이러한 정의는 연구자의 연구목적이나 주관적 판단에 의해 다양하게 정의됨으로써 지식경영을 실천하는 기업의 전반적인 지식경영 현황을 나타내는 데에는 많은 한계가 있다. 다시 설명하면 기존의 지식경영을 통한 조직의 성과분석과 관련된 연구들은 그 조직의 지식경영 역량 중 일부분에 대한 분석으로서 해당 조직의 전반적 지식경영 실천 역량에 대한 성과를 제대로 반영하였다고 보기가 어렵다. 최근에는 통합적인 관점의 지식경영역량을 조직의 성과와 연결하고 이를 실증적으로 연구하는 시도가 이루어지기도 하였지만[17, 27, 2], 이런 연구들도 폭넓은 지식경영역량의 요인들을 충분히 반영하지는 못하고 있다.

본 연구의 목적은 지식경영역량과 관련한 선행연구와 Nonaka와 Takeuchi[34]가 제시한 지식창조모델(SECI)을 수정 보완하여 지식경영역량과 성과간의 새로운 프레임워크를 도출하는 것이다. 본 연구에서 제시하는 지식경영역량의 프레임워크는 지식경영의 보편적인 요인들을 통합적인 관점에서 분류하여 도출한 것으로서 특정 기업의 지식경영 형태 또는 그 기업이 속해 있는 산업 또는 기업의 규모와 관계없이 공통적으로 적용될 수 있는 모델이다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 지식경영의 정의

조직 내에서 지식의 생산, 저장, 공유 및 활용을 촉진하는 지식경영은 1990년 대 이 후 지속적으로 기업들의

관심을 끌고 있다. 오늘날 지식경영은 조직 경쟁력의 중요한 원천으로 어느 정도 인정을 받고 있으며, 조직 연구 분야에서 분명한 위치를 차지하게 되었다[34].

Rosenberg[42]는 지식경영은 조직의 노하우(know-how)만이 아니라 ‘노 후(know Who)’를 식별해서 이용하는 것이며, 지식경영의 목표는 발견되지 않은 지식을 ‘공동의 지식’ 또는 조직의 지식‘으로 변화하는 것이라고 하였다. 즉 지식경영의 목표는 사람들이 꼭 필요한 지식을 알도록 하는 것이다. 조직은 지식경영을 통해 수월하게, 체계적으로 지식을 창출할 수 있다. 또한 지식경영을 통해 조직 내 지식전달이 쉬워져 그것을 널리 빠르게 퍼뜨릴 수 있게 된다. 그렇게 됨으로써 조직원들 사이에 협업의 기회가 생기고, 그 기회를 통해 아이디어가 표면화되며, 가치를 발휘하게 되는 것이다. Nonaka 등[34]은 지식경영을 “조직적 차원에서의 지식은 물론 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업 내부에 축적, 공유하고 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영”으로 정의하였다. 또한 그들은 지식경영의 지식전환 모델을 제공하면서 지식경영의 이론적 토대를 제공하였다.

Nonaka 등[34]이 제시한 지식전환모델 또는 SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)는 지식창조의 역동적 본질을 이해하고 그 프로세스를 효과적으로 관리하기 위해 제안한 지식창조 모델이다. 이 모델에서는 지식이 암묵지와 형식지 간의 상호작용을 통하여 창조된다는 가정 하에 지식전환의 4개 모드로 구성된다. 이 네 가지 모드는 암묵지에서 암묵지(공동화), 암묵지에서 형식지(표출화), 형식지에서 형식지(연결화), 마지막으로 형식지에서 암묵지(내면화)의 전환으로 구성되어 있다. Nonaka 등[34]은 이 4가지 형태의 지식전환 과정 중 공동화, 연결화, 내면화는 조직이론의 다양한 입장에서 논의가 이루어져 왔으나, 표출화는 다소 소홀히 다루어져 왔다고 제시하였다. 즉, 공동화는 그룹처리 및 기업 문화 이론과 연관이 있고, 연결화는 정보처리에 뿌리를 두고 있으며, 내면화는 조직적 학습과 밀접한 관련이 있으나, 표출화는 지식전환의 4개 모드 중에서 지식창조의 가장 핵심적인 요소이기는 하나 아직까지는 중요하게 다루어지고 있지 않다는 점을 지적하고 있다.

최근 날로 치열해지는 기업환경 속에서 지식경영도 시대에 따라서 접근하는 방식이 변화하고 있다. McElroy[31]은 지식경영을 1세대와 2세대로 구분하여 설명하였다. 이중 1세대 지식경영은 기술 중심적 사고에 집중하는 것으로서, 데이터저장시스템, 그룹웨어, 문서관리, 이미징, 데이터마이징 등과 관련된 지식경영의 초기 형태로 주로 연결화와 관련된 내용으로 구성되어 있다. 그는 현재에도 지식경영을 1세대적 관점에서 이렇듯 거창하게 포장하여

사용하는 것은 지식경영의 신뢰를 위태롭게 하고, 아무런 유익한 점을 가져다주지 못한다고 주장하였다. 그가 성공적인 지식경영모델로 이야기 하는 2세대 지식경영은 속칭 “신 지식경영(The New Knowledge Management)”으로, 기술이 모든 해답을 제공하는 1세대 지식경영과 달리 사람, 프로세스, 사회적 쟁점분야와 같은 것들을 포함하는 형태로서 지식경영의 본질은 암묵지(tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)간의 변환과정으로 간주하였다.

## 2.2 지식경영역량

역량(capability)이란 사전적 의미로 “어떤 일을 해낼 수 있는 힘”을 의미한다. 따라서 본 연구의 대상인 지식경영역량은 지식경영을 이루어 낼 수 있는, 다시 말해 지식경영을 실천할 수 있도록 만들어 주는 요인들로 해석될 수 있을 것이다. 이러한 지식경영역량에 대해서는 학자마다 각자 다양하게 정의하고 있다.

지식프로세스, 지식생산, 지식저장, 지식공유, 지식활용, 지식공유흡수능력, 기업구조, 조직문화, 추진전략, 정보기술, 평가와 보상 등이 대표적으로 제시되는 지식경영역량이다.

이중 Lee · Choi[27]는 개별적인 지식경영역량 요소인 조직구조, 문화와 정보기술을 지식경영능력(Knowledge Management enabler)으로 정의하여 과거 개별적 독립적으로 분석하던 형식에서 탈피한 통합적 실증 분석을 시도하였다. 또한 Gold 등[17]은 지식경영의 요소들을 통합적으로 구분하여 기술, 조직구조, 조직문화를 지식 인프라스트럭처 능력으로, 지식의 획득, 변화, 적용 그리고 보호는 프로세스 능력으로 구분하였다. 이외에 Chuang[10]은 지식경영역량을 지식경영 요소들과 기업의 다른 자원 및 역량과 결합한 것들을 활용 하고 이들을 적소에 배치하는 능력으로 정의하였다. 이때 그는 지식경영역량에 해당되는 요소를 분류함에 있어, Pan · Scarbrough[40]의 방식을 선택하였는데, 이것은 첫째는 실제적인 IT 인프라스트럭처의 요소들로 구성되어 있는 기술적 지식경영자원의 형태이며, 둘째는 조직구조, 문화, 인력자원 등으로 구성되어 있는 사회적 지식경영자원의 형태를 의미한다.

본 연구에서는 선행연구에서 제시된 다양한 지식경영역량을 크게 지식경영인프라, 지식경영문화, 지식개발역량으로 구분한다. 이중 지식경영인프라는 지식경영인프라스트럭처에서 많이 논의가 되고 있는 조직, 프로세스, 기술을 의미한다. 지식경영문화는 사회적지식경영역량으로서 혁신지향문화, 학습지향문화, 기업가정신등이 포함되어 있으며, 마지막으로 지식개발역량은 지식획득과 분배, 공유 등을 포함하고 있다.

### 2.2.1 지식경영 인프라스트럭처

지식경영 인프라스트럭처는 기업의 가치 있는 지식을 관리하고 구체화하기 위한 기반이다. Cepeda · Vera[9]는 지식경영 인프라스트럭처가 조직적 지식을 관리하고 효율적으로 사용할 수 있도록 해줄 뿐만 아니라, 암묵지를 형식지로 전환하도록 해주며, 조직적 효율성을 개선시켜 준다고 제시하였다. 그들은 지식경영 인프라스트럭처의 구성요소로 사람(people), 기술(technology), 절차(procedure)를 제시하였다. 최재화[5]는 조직은 지식경영 이니셔티브를 위해 지식경제의 역학을 이해하여 비즈니스 전략을 수립하고, 이에 따른 지식경영 전략을 개발한다고 하였다. 그리고 개발된 지식경영전략은 지식경영활동에 의해 수행되며, 이러한 활동은 지식 생산, 저장, 공유, 활용으로 구성된 프로세스로 실행된다고 주장하였다. 또한 이러한 모든 지식경영활동과 요소들은 조직의 지식경영 인프라스트럭처의 지원에 의해서 이루어지며, 지식경영 인프라스트럭처의 요소로 조직과 비즈니스, 기술 등을 제시하였다.

기업이 효과적으로 경쟁하기 위해서는 그들의 기존 지식을 활용함과 동시에 그들이 활동하는 산업에서 그들이 유리하게 만드는 새로운 지식을 생산해 내야한다[17]. 또한 새로운 지식을 생산하기 위해서는, 새로운 정보의 가치를 인식하고, 그것을 활용하기 위한 사전 지식을 사용할 수 있는 능력인 흡수 능력을 개발해야만 한다. 본질적으로, 지식을 포함한 모든 새로운 자원들은 두 가지 근본적인 과정인, 결합과 교환을 통해 만들어 진다. 새로운 지식의 창조를 위한 지식의 결합과 교환은 사회적 자본의 존재를 필요로 한다. Gold 등[17]은 사회자본의 극대화를 가능하게 하는 지식경영의 3가지 인프라스트럭처로 기술, 구조, 문화를 제시하였다.

지식경영 관련연구에서 인프라스트럭처에서 많이 선택되는 주요 3가지 요인은 조직구조, 프로세스, 기술 등이다. 이때, 조직 구조는 지식경영 인프라스트럭처의 기술을 활용하는데 중요한 요소이다. 조직 내에서 개별 기능과 역할을 합리화하려 할지라도, 구조적 요소들이 내부적 조직의 영역들 사이에서 지식생산 및 공유를 저해하는 의도되지 않은 결과를 도출할 수 있다. 예를 들어 정보를 저장 및 공유하는 부서 또는 조직에 보상을 하는 기업이 개인적 행동을 독려하는 조직 구조를 만들려고 할 경우에는 조직간 효과적인 지식경영의 실천이 저해될 수 있는 것이다. 따라서 조직구조는 탄력성을 가지고 운영되어야 하며, 그런 관계에서 조직 내에서 지식저장 및 공유가 장려될 수 있다.

지식경영 프로세스는 다양한 형태의 지식창출과 활용 프로세스를 의미한다. DeLong[13]은 지식경영 프로세스

를 취득(capture), 이전(transfer), 사용(use) 로 정의하였으며, Leonard[28]는 취득(acquire), 협력(collaborate), 통합(integrate), 실천(experiment)으로 정의하는 등 학자별로 다양한 지식경영의 프로세스를 제시하고 있다. 지식경영을 위한 복잡한 업무 또는 프로세스는 일반적으로 크게 네 단계인 지식생산, 지식저장, 지식공유, 지식활용으로 구분된다. 이러한 과정을 통해 조직내에 효과적인 지식 축적이 이루어진다. 마지막으로 기술은 새로운 지식의 생산을 위한 사회적 자원을 활성화하기 위해 요구되는 구조적 범위의 결정적 요소로 간주된다[17]. 기업은 조직내에서 정보와 커뮤니케이션 시스템 연계를 통하여 이전에 분산된 정보와 지식의 흐름을 통합할 수 있다[16]. 이러한 연계는 조직의 다른 부분들 사이에 자연스럽게 발생할 수 있는 커뮤니케이션의 장벽을 제거할 수 있도록 도와준다. 이처럼 기술이 다변화됨에 따라 그 기업은 중요하고 다양한 종류의 지식과 커뮤니케이션을 지지하는 폭넓은 인프라스트럭처, 즉 기술에 투자를 해야만 한다. 효과적인 지식경영의 일부가 되는 기술 인프라스트럭처의 범위는 비즈니스 정보, 협력, 공유지식, 지식발견, 지식맵핑, 기회창출 및 보안을 포함한다[18].

한편, Nonaka · Takeuchi[34]는 지식경영인프라스트럭처를 조직기능의 지식생산 관점에서 정의하였으며, 조직내에서 효과적으로 발생하는 지식생산의 5가지 단계를 제시하였다. 첫 단계는 개인이 가진, 풍부하지만 정리되지 않은 지식이 조직 내에서 일차 증폭과정을 거치는 것으로서 기업의 지식창조는 암묵지를 공유하는 것에서 시작한다는 것이다. 두 번째 단계에서는 자기완결 구조를 갖춘 팀에서 공유된 암묵지가 표출화 과정을 거쳐 새로운 형식지로 전환된다. 새로이 생성된 개념은 제 3단계 과정에서 정당화된다. 이 단계에서는 그 개념이 과연 추구할 만한 가치가 있는지의 여부가 결정된다. 일단 가치 있는 지식으로 채택되면, 제 4단계에서 원형의 형태로 전환되는데, 제품 개발의 경우에는 프로토타입의 형태를 취할 수 있고, 또한 새로운 기업 이념이나 경영관리 시스템, 혁신적인 조직구조처럼 소프트한 혁신 내용을 담을 수도 있다. 마지막 다섯 번째 단계에서는 창조된 지식을 부서 내의 다른 사람들 또는 다른 부서, 심지어는 기업 외부로까지 확산시키게 된다. 기업창조 기업은 폐쇄적인 시스템 내에서 움직이는 것이 아니라 외부 환경과 끊임 없이 지식을 교환하는 개방된 시스템 속에서 움직인다.

본 연구에서는 지식경영 인프라스트럭처의 구성요소로 조직(organization)과 프로세스(processes) 두 가지를 선정하였다. 이는 기존 연구에서 중요하게 인식되고 있는 기술(technology)요인은 독립적 이라기 보다는 조직과 프로세스의 역할을 원활하게 만들어주는 enabler로서의 역

할로 생각하기 때문이다.

### 2.2.2 지식경영문화

효과적인 지식경영의 운영에 있어 가장 중요한 부분은 조직문화이다. 조직에 적합한 문화를 만든다는 것은 그 조직의 지식경영을 보다 효과적으로 관리할 수 있는 핵심 능력이 될 수 있다[12]. 기업들은 자신들이 보유하고 있는 지적자산들이 지속가능한 경쟁력을 유지시키는데 있어 주요한 원천으로 작용함을 인식하고 있다. 이러한 지식자원을 효율적으로 관리할 수 있는 기업들은 개선된 고객 서비스, 비용절감, 제품 생산라인의 빠른 개발, 효율적 의사결정, 혁신, 빠르고 효과적인 문제해결 능력 및 효과적인 지식 이전 등 많은 혜택을 기대할 수 있다. 현재 대부분 선행연구들은 지식경영의 많은 성공적 사례를 제시하고 있지만, 이러한 지식경영을 도입하고 있는 기업들은 지식경영을 실행하는 데 있어 여러 가지 어려움을 겪고 있다. 이중 가장 기업들을 곤혹스럽게 만드는 것이 조직 문화이다[17].

영국의 경제주간지 The Economist의 칼럼에서는 Forbes가 선정한 1,000개 기업들의 외부 CEO 영입이 2000년대에 와서 큰 폭으로 증가하였음에도 불구하고, 기대한 만큼의 성과를 내지 못한다는 현상을 설명하고 있다. 이러한 현상이 발생하게 된 핵심적인 원인은 새로운 CEO와 기업문화의 부적합이다. CEO가 새로 책임진 기업의 문화를 파악하지 못할 경우 이러한 실패가 발생할 수 있다. 특히 이들 CEO들 중 상당수의 사람들이 지식경영의 필요성 및 중요함을 주장하는 세계적 컨설팅회사들의 컨설턴트 출신이라는 것을 감안하면 지식경영과 조직성과의 관계에 있어 조직문화의 역할이 매우 중요하다는 것을 알 수 있다.

초기의 지식경영에 있어 문화의 연구는 지식경영 시스템이 조직구조에 어떻게 영향을 미치는가에서부터 시작하였다. 이후 성공적인 지식경영 전략에 잠재적으로 영향을 주는 문화를 설명하기 위해서 많은 연구가 이루어졌다. Delong · Fahey[14]는 지식경영의 노력들이 기업문화와 충돌함에 따라, 제한적인 효과만이 나타난다고 제시하였고, Alavi 등[7]은 실증연구에서 문화가 지식경영 전략에 80%를 차지한다고 분석하였다. Hargadon[20]은 지식경영 전략이 기업의사결정을 위한 도구인 SOPs(Standard Operating Procedures) 및 규칙 및 규정에 과도하게 의존되어 있으며, 너무 형식화되어 있는 조직문화에 의해 지장을 받고 있음을 실증 분석하였다.

지식경영에서 매우 중요하게 취급되는 조직문화는 학자에 따라 다양한 요소를 기준으로 연구되었다. 그 결과, 지식공유, 개방성, 신뢰, 혁신지향성 등과 같은 특정한 기

업문화의 가치는 긍정적인 지식경영의 결과를 초래함과 동시에, 혁신과 효율증대를 동반하였다. 따라서 조직은 구체적인 지식경영 목표를 지향할 특정한 형태의 조직문화를 개발하고 지향해야 할 것이다[14]. 하지만, 위의 연구들은 대부분이 조직문화의 가치부분을 설명하는 것으로 협력, 개방, 신뢰 등 정적인 개념의 지식경영에 있어서 조직문화이며, 조직이 나아가야 할 방향 또는 취해야 할 전략 등과 같이 동적인 개념의 조직문화에 대한 관점으로는 연구가 부족하다. 다시 말해, 많은 지식을 보유하고 있지만, 개인들이 이러한 풍부한 지식 중에서 필요한 지식을 찾고, 그것을 효과적으로 사용하도록 하며, 이와 함께 지식을 새로운 지식을 창출하고, 암묵지를 형식지로 전환하는 등 적극적인 기업문화에 대한 연구는 부족하다.

본 연구에서는 지식경영문화의 구성요소로 Wernerfelt[47]의 분류를 사용하고 있다. Wernerfelt[47]는 지식경영을 달성하기 위한 적극적인 조직문화의 방향으로서, 성과에 영향을 주면서도 표면적으로 관찰되지 않는 잠재적 문화 부분 요소를 기업가지향성(Entrepreneurial orientation), 혁신지향성(Innovativeness orientation), 학습지향성(Learning orientation) 등 세 가지로 구분하였다. 이 세 가지 요소 중 첫 번째 성향인 기업가지향성은 지식경영활동에서 새로운 시장 창출을 모색하려고 하는 기업의 가치로 정의할 수 있으며[32], 혁신지향성은 새로운 아이디어에 대한 기업들의 개방성으로 정의할 수 있다[24]. 마지막으로 학습지향성은 지식경영활동을 할 수 있는 잠재력과 새로운 통찰력을 가진 조직원들의 가치로 정의하였다[21].

조직문화와 조직성과와 관련된 많은 연구에서 혁신지향(Innovativeness)과 학습지향(organizational learning) 문화가 조직성과에 중요한 영향을 미친다는 결과가 제시되고 있으며[24], 기업이 성과를 달성하기 위해서는 조직이 학습지향성을 보유하고 있어야 됨이 강조된다[43].

Subramanian[45]은 혁신지향성(organizational innovativeness)을 가진 조직이란 시간이 지남에도 꾸준히 혁신적 행동을 보이는 조직이며, 혁신지향성이 폭넓은 의미로 기업가 지향성을 포함하고 있다고 주장하고 있다.

### 2.2.3 지식개발역량

Spender[44]와 Grant[18]는 조직역량의 핵심은 지식의 통합과 생산이라고 제시하였다. 지식은 지속적으로 기업과 경제에 중대한 자원으로 간주되고 있으며, 이 지식의 개발은 조직학습의 결과로서 만들어 진다[41]. 조직학습(organizational learning)은 학습조직(learning organization)과 개념 정의를 함에 있어 차이를 가지고 있다. 즉 조직학습은 조직수준에서의 학습이 이루어지는 현상, 즉 학습의

내용, 과정, 결과 등을 내포하는 가치중립적인 개념이며, 이러한 조직 내 학습이 이루어지는 현상을 개인학습, 집단학습, 조직학습이라는 세 수준으로 분류하고 이들 간의 상호관련성을 가지고 있다. 반면에 학습조직은 조직 전체의 차원에서 지식이 창출되고 이에 기초하여 환경적응력과 경쟁력을 증대시켜나가는 조직 자체를 일컫는다. 따라서 학습조직은 조직학습뿐만 아니라 개인 및 집단학습에 의해서도 구현될 수 있다[1]. 삼성경제연구소[1]는 조직 학습이란 조직의 전반적인 문제에 대해 구성원의 통찰력이 증대되어 이들 문제를 성공적으로 재구성할 수 있는 능력이 고양되어 조직구조 및 조직성과에 변화가 추구되는 과정이라고 정의하면서, 이러한 개념정의가 매우 추상적이기 때문에 경험적 연구를 위한 방향성을 충분히 제공해 주지 못하였다고 주장하였다.

최종인 외[6]는 지식을 창출하고 개발해 가는 과정을 동태적인 측면에서 실증분석 하였으며, 이들 지식 창출과 개발 과정을 지식의 습득, 창출, 및 공유, 활용 등으로 구분하였다. 그 연구 결과로서는 습득과 창출에는 창의성과 비관료문화가 중요하고, 확산에는 보상과 창의성의 역할이 중요하며, 활용 면에서는 혁신적 리더와 창의성 등의 역할이 중요하게 작용함을 실증적으로 입증하였다.

Huber[21]은 조직 지식개발역량이 조직학습의 형태로 진행되며 이것은 지식획득(information acquisition), 정보분배(information distribution), 정보해석(information interpretation), 조직기억(organizational memory) 등 4가지 요소로 구성되어 있음을 제시하였다. 또한 이들 구성요소들이 발전하는 학습 과정은 [그림 2-5]와 같이 첫째 지식습득이 달성하고, 두 번째 습득된 지식은 분배되고, 세 번째로 분배된 정보는 각 상황에 맞게 해석되고, 마지막으로 조직의 기억으로 남게 됨을 단계별로 설명하였다. 그리고 각 각의 상위 요소들은 개별적인 하부 요소들로 구성되어 있으며, 이들 또한 개별적 하부 학습 프로세스를 통하여 발전한다고 설명하였다.

Hult 등[22,23]과 Grant[18]은 지식경영성과와 지식개발과의 관계를 실증 분석하였으며, 이때 지식개발(knowledge development)이 조직학습(organizational learning)에 해당된다고 주장하였다. 또한 Hult 등[22]은 지식개발과정이 지식경영활동을 포함하며, 이들 지식개발과정은 4가지 선행적인 과정으로 이루어진다는 모델을 제시하였다. 이 4가지 선행과정은 습득기억(achieved memory), 지식취득활동(knowledge acquisition activities), 정보분배활동(information distribution activities)과 의미공유(shared meaning)로 이들 과정은 순환하는 형태로 이루어져 있다. 이중 지식습득활동은 경영활동을 하는 조직들이 지식을 습득하는 과정을 의미한다. 정보분배활동은 여

러 곳에서 나온 정보를 공유하는 과정을 의미하며, 경영 활동에서 이런 정보 분배는 지속적으로 나타난다[26]. 의미공유는 사람들이 자료와 사건들에 대하여 공통으로 이해하게 되는 과정을 의미한다. 전형적인 경영활동에서 경영활동 자료와 사건에 대한 의미공유는 조직구성원들의 집단적 행동을 이용하기 위해서 필요하다. 끝으로 지식개발에 가장 중요한 요소로서 취득메모리는 경영활동 맥락으로 볼 때 조직의 메모리로 간주된다[22]. 메모리라는 것은 지식경영 프로세스, 활동, 운영에서 얻어진 지식 및 경험 등의 양으로 정의된다. 또한 메모리는 지식이 미래의 전략적 사용을 위해서 저장되어 지는 메커니즘의 역할을 수행하기도 하며, 미래 학습행동을 위한 착수에 결정적 역할을 한다.

Argote · Miron-Spektor[8]은 조직학습을 시간이 지나면서 발생하는 프로세스로 정의하였다. 조직의 지식개발에 있어 조직학습은 업무 · 성과 · 경험이 지식으로 전환되고, 이것은 또 다시 조직의 맥락 속에서 변화되고, 이것은 다시 미래 경험에 영향을 미치게 되는 지속적인 순환 과정을 거치게 된다. 그리고 그 조직학습이 조직과 그 조직이 포함되어 있는 환경을 포함하는 맥락 속에서 발생한다고 제시하였다.

지금까지 조사된 선행연구를 고려할 때 지식개발역량은 조직의 학습과정으로 간주될 수 있으며, 본 연구에서는 조직개발역량의 하부 요소로서 지식습득(knowledge acquisition), 정보공유(information distribution), 조직기억(organizational memory) 등 3가지를 도출할 수 있다.

### 2.3 성공적 지식경영시스템의 구축

이태식과 이동욱[3]은 지식경영의 구성요소를 사람, 시스템, 프로세스 3가지로 정의하고 있다. 첫째 요소인 사람에 대하여는 아무리 시스템을 잘 구축 하였을지라도 기업의 조직 구성원이 필요성을 느끼지 못하고 수동적인 활동을 하게 되면 기업으로서는 성공적인 지식경영을 구현할 수 없으며, 성공적인 지식경영을 위해서는 기업 내의 조직 구성원이 가지고 있는 노하우 및 경험을 적극적인 활동을 통하여 수행해야한다고 주장하였다. 둘째 시스템에 대하여는 기업 내에 조직 구성원 간 지식공유를 적극적으로 하며, 기업분위기를 조성하더라도 시스템이 구축이 되지 않으면 성공적인 지식경영을 이루기에는 한계가 있어야 함을 설명하였다. 셋째 프로세스로서 성공적인 지식경영을 실천하기 위해서는 기업의 업무 프로세스와 지식경영을 실천하기 위한 프로세스가 적합하게 설계되어야 한다고 설명하였다.

Gold[17]는 기존의 지식경영 연구를 통해서 제시된 결과를 정리하면서 지식경영의 구성요소를 크게 네 가지

요인으로 분류하였다. 첫째, 조직의 부가가치를 창출하는 주체인 지식근로자로서의 사람을 들었다. 둘째, 자발적인 지식공유와 지식창조를 중시하는 문화적요인, 셋째, 지식에 대한 보상 및 지식관리체계와 관련된 제도 및 조직, 넷째, 정보 인프라 또는 지식관리시스템을 강조하는 기술적 요인으로 구분하였다. 한편 Lee와 Choi[27]는 지식경영과 관련한 기존의 연구는 지식경영촉진요인, 지식경영프로세스, 지식경영 성과 세 가지 부분으로 나누어 질수 있음을 주장하였다. 따라서 이러한 요인들이 효과적인 구축이 지식경영의 성공으로 이끈다고 할 수 있다.

### 3. SECI와 지식경영역량의 결합

오래전부터 기업의 핵심경쟁력으로 강조되어 온 지식을 조직적 관점에서 체계화 시킨 연구자는 Nonaka와 Takeuchi이다. 특히 Nonaka는 "지식창조기업(The knowledge creating company, 1995)"과 후속적인 논문들을 통해서 조직이 지식을 창조하고, 보유하고, 활용하는 역동적 과정을 지속적으로 발전시켰다[34-37]. 암묵지가 형식지로 전환되며 지식이 창조되는 과정을 직관적 논리와 명석한 사고로 설명한 그의 SECI(Socialization, Externalization, Combination, Internalization)모델은 현재 지식경영을 연구하는 연구자들에게 널리 받아들여지고 있으며, 다양한 지식경영 이론에 적용되고 있다.

본 연구에서는 Nonaka · Takeuchi[34]의 지식창조모델을 조직이론 관점에서 재조명 하였다. 즉 Nonaka · Takeuchi[34]의 지식창조모델은 조직이론 관점에서 본다면, 4가지 단계의 지식전환 과정 중 공동화(Socialization)는 그룹 처리 및 기업문화 이론과 연관이 있고, 연결화(Combination)는 정보처리에 뿌리를 두고 있으며, 내면화(Internalization)는 조직적 학습과 밀접한 관련이 있으며, 끝으로 표출화(Externalization)는 지식창조와 밀접한 관련이 있다. 그리고 이러한 분류는 본 연구에서 기존 문헌 연구를 바탕으로 지식경영 실천을 위해 필요한 요소들을 통합적 의미로 분류하여 지식경영역량의 하부 요인들로 도출한 지식경영문화, 지식개발역량, 지식경영인프라스트럭처의 개념과 일치한다. 즉, 지식창조모델에서 제시하는 4개 단계 중 공동화(Socialization)는 암묵지를 또 다른 암묵지로 변화하는 과정으로서, 한 사람의 암묵적 지식이 대화나 다른 개인적 방법을 통해 다른 사람의 암묵적 지식으로 전환 또는 공유되는 것이다.

이때 암묵적 지식의 공유는 면대면 커뮤니케이션 또는 공유된 경험을 통해서 이루어지며, 이것은 통합적 개념의 지식경영문화 또는 조직적 학습의 의미로서 볼 수 있다.

즉, 지식공유가 원활히 되기 위해서는 이를 활성화할 수 있는 조직의 문화가 선행되어야 하며, 본 연구에서는 이 지식경영문화는 암묵적 지식을 공유하는 성격으로서 학습지향, 혁신지향, 기업가치향 등 지식경영문화의 하부요소를 도출하였다. 표출화(Externalization)는 지식창조의 의미로서 지식개발로 정의 될 수 있으며, 이는 세부요소인 지식습득, 지식공유, 정보해석, 조직기억 등으로 세분화 될 수 있다. 또한 Nonaka · Takeuchi[34]는 연결화(Combination)를 정보처리로 해석하였는데 이것은 기술, 사람, 프로세스로 이루어진 지식경영의 인프라스트럭처로 해석될 수 있다.

Nonaka · Takeuchi[34]는 일본기업들이 서구 기업들에 비교해서 그다지 자율성이 높지도 않고 또한 기업가 정신이 발달해 있지 않음에도 불구하고 지속적인 혁신을 달성하여 기업의 대외 경쟁력을 유지할 수 있는 것은 외부에서는 볼 수 없는 기업 내부에서 기업 내외부의 지식을 재창조하는 지식창조모델이 존재하기 때문이라 주장하고 있다. 이때 이들이 주장한 지식창조모델은 지식경영역량으로 재해석 될 수 있는 것이다. 따라서 본 연구에서는 지식경영역량을 구성하는 요인들을 Nonaka · Takeuchi[34]의 지식창조모델을 재구성하여 지식경영프

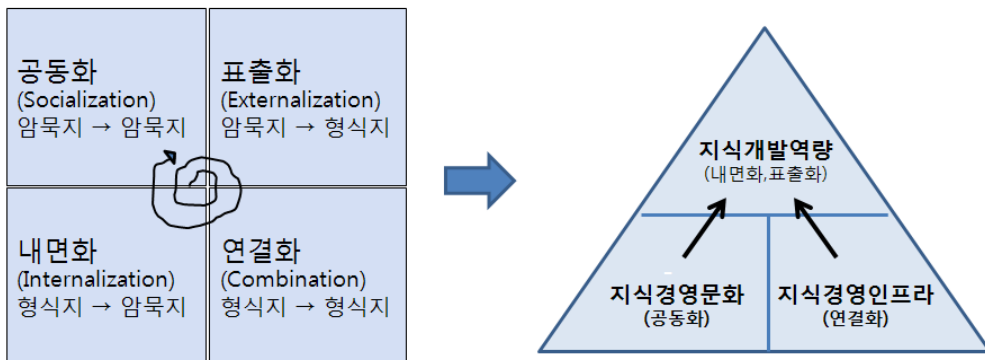
레임웍을 제시하였다. 즉 지식경영 구성요소들의 통합적 개념인 지식경영문화, 지식경영인프라가 지식창조모델의 핵심인 지식개발역량을 지원함으로써 기업성과의 향상을 이끈다는 개념모델을 제시하였다. 본 개념모델은 표 1 및 그림 1과 같이 지식경영역량을 구성하는 프레임웍으로 나타낼 수 있으며, 이것은 지식경영역량에 대한 다양한 논점을(표 2) 통합적 관점에서 접근한 것이다.

### 3.1 지식경영인프라스트럭처의 역할

지식경영인프라스트럭처는 지식경영을 구축하고 실천하는 기반이 되는 것으로서, 본 연구에서는 지식경영 인프라스트럭처의 구성요소로 사람(people) 또는 조직(organization)과 프로세스(processes) 두 가지를 선정하였다. 이것은 일반적으로 지식경영 인프라스트럭처의 구성요소로 결정되는 기술(technology)이 사람과 프로세스와 조화되고 통합되어 실행되기 때문이다[9]. 이러한 지식경영의 근간이 되는 인프라스트럭처는 지식개발역량이 지식경영활동에 의해서 이루어 질 때 이를 지원하는 역할을 수행하며, 지식개발역량과 양(+)의 관계가 있다. 또한 Nguyen 등[33]은 지식경영의 인프라스트럭처를 기술적 역량과 사회적 역량으로 구분하여 그러한 지식경영인프

[표 1] Nonaka SECI 개념과 지식경영역량 프레임웍 비교  
[Table] Nonaka SECI and A framework of knowledge management capability

| 구 분                   | 공동화(S)        | 표출화(E)        | 연결화(C)              | 내면화(I)        |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|
| 지식전환형태                | 암묵지→암묵지       | 암묵지→형식지       | 형식지→형식지             | 형식지→암묵지       |
| 조직이론관점                | 그룹처리 및 기업문화   | 지식창조          | 정보처리                | 조직학습          |
| <b>KM역량 Framework</b> | <b>지식경영문화</b> | <b>지식개발역량</b> | <b>지식경영 인프라스트럭처</b> | <b>지식개발역량</b> |



[그림 1] Nonaka SECI 모델의 지식경영역량 프레임웍 전환  
[Fig. 1] Transformation of Nonaka SECI into a framework of knowledge management capability

[표 2] 지식경영역량 관련 연구  
[Table 2] Studies on Knowledge Management Capability

| 저 자                       | 논문내용  | 지식경영역량 정의  |
|---------------------------|---|--|
| Pan & Scarbrough (1998)   | 지식경영역량 및 지식공유를 사회적, 기술적 관점에서 연구             | IT 인프라스트럭처, 조직구조, 문화, 인력자원                               |
| Gold, et. al.(2001)       | 지식경영을 조직의 역량 관점에서 분석                        | 지식인프라스트럭처(기술,조직구조,조직문화), 지식 프로세스(지식습득, 지식변화, 지식적용, 지식보호) |
| Grover & Davenport (2001) | 지식경영을 일반적 관점에서 분석                           | 전략, 문화, 구조, IT인프라스트럭처                                    |
| Tuner & Bettis(2002)      | 지식경영전략과 경영성과 관계분석                           | 지식경영전략   |
| Lee&Choi (2003)           | 지식경영역량(enablers)의 지식경영프로세스 및 조직성과와의 관계분석    | 지식경영역량(조직구조, 조직문화, 정보기술, 조직구성원)                          |
| Chuang (2004)             | 자원기반 관점에서 지식경영역량과 경쟁력의 분석                   | 지식경영요소들과 기업의 다른 자원을 결합하여 활용하는 것(지식공유, 신지식개발, 조업원간교류 등)   |
| 이영찬 (2006)                | 지식경영 성과에 영향을 미치는 지식경영 역량과 지식경영 프로세스의 측정과 평가 | 조직구성원, 조직구조, 조직문화, 정보기술                                  |
| Liao. et. al.(2007)       | 지식경영역량의 관점에서 지식공유 및 흡수능력과 혁신성과의 실증적 관계 분석   | 지식공유, 흡수능력   |
| Zack, et. al.(2009)       | 지식경영과 조직성과와의관계 분석                           | 지식경영활동   |

라스트럭처와 조직 경쟁력과의 관계를 실증분석을 통하여 이들 간에 밀접한 양의 관계가 있다는 결과를 제시하고 있다. 따라서 다음과 같은 명제를 제시하였다.

명제1. 지식경영인프라스트럭처는 조직의 지식개발역량과 성과에 정(+ )의 영향을 미친다.

### 3.2 지식경영문화의 역할

지식경영문화는 지식개발역량 요소인 지식습득, 지식공유, 조직기억 등의 활용을 포함하여 전반적인 지식경영 활동을 촉진하거나, 격려하는 가치를 결정하는 중요한 결정요인으로 작용한다[25]. 따라서 지식경영문화는 지식경영의 가치 기준으로서 지식개발역량인 지식습득, 정보공유, 조직기억에 양의 영향을 미치게 된다. Hurley · Hult[24]는 기업의 혁신지향성과 혁신역량과의 관계를 실증적으로 분석하여, 혁신지향성이 높으면 높을수록, 혁신역량도 증대되는 것을 밝혀내었다. 또한 그들은 혁신역량은 다시 기업경쟁력 또는 혁신성과에 영향을 미치고 다시 이것은 지식경영문화에 영향을 주는 선순환적인 과정이 된다는 연구결과를 제시하고 있다. 따라서 다음과 같은 명제를 제시하였다.

명제2. 지식경영문화는 지식개발역량과 조직의 성과에 정(+ )의 영향을 미친다.

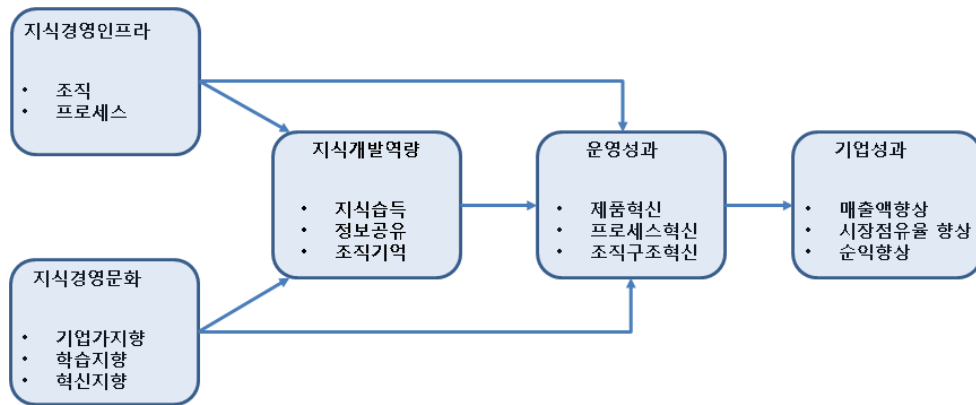
### 3.3 지식개발역량의 역할

기업이 지속적으로 지식을 기반으로 한 경쟁력을 확보하기 위해서는 꾸준히 지식개발을 실행해야 하며, 이는 조직학습에 의해서 달성될 수 있다. 조직학습활동에 의해서 습득된 조직원들의 지식은 기업에 필요한 정보를 새롭게 가공하고 응용할 수 있도록 만드는 중요한 요소가 될 수 있다. 이는 기업의 관리비용을 절감하고, 더 많은 생산을 가능하도록 하는 혁신성과의 주요 요인인 조직 프로세스를 개선시킬 수 있도록 한다. 동시에 기업의 관리 규정, 시스템 및 운영상의 방법 등과 같은 혁신성과의 나머지 요인인 조직 혁신이 발생하도록 한다. 임상종과 도상호[4]의 연구에서는 조직내에서의 지식습득이 지식경영에 긍정적인 영향을 미쳐 조직의 성과에 간접적인 영향을 주는 결과를 제시하고 있다. 따라서 다음과 같은 명제를 제시하였다.

명제3. 조직의 지식개발역량이 조직의 성과에 정(+ )의 영향을 미친다.

이러한 명제들을 기반으로 본 연구에서는 <그림2>와 같은 통합된 지식경영프레임워크를 제시하였다. 본 연구에서 제시된 지식경영프레임워크는 지식경영인프라스트럭처와 지식경영문화가 지식경영역량을 강화시켜주는 enabler로서 이들 요인이 선행되어야만 SECI모델의 지식창조 및





[그림 2] 통합된 지식경영프레임워크  
 [Fig. 2] An integrated framework of knowledge management

확산이 기업의 운영성과와 전반적인 성과에 구체적인 성과를 보일 것으로 추론하고 있다.

#### 4. 결론 및 시사점

지식경영은 지난 90년대 하드웨어 중심의 기술중심적 사고에서 사람, 프로세스, 사회적 쟁점분야를 다루는 2세대를 거쳐 지식의 효율적 관리 및 재정리를 하는 3세대로 진입하고 있다. 특히 IT 기술의 급속한 발전과 지식경영 관련시스템의 가격 하락은 기업들이 기술 중심의 지식경영시스템의 구축의 어려움을 감소시켜주고 있다. 그러나 지식경영의 성공적인 도입을 위해서는 단순히 과거 정보처리 및 기술중심에서 지식문화, 지식개발역량 등 다양한 요소를 고려하여 접근해야 한다. 최근 지식경영에 대한 연구를 살펴보면 양적으로 팽창했음에도 불구하고 많은 연구들이 지식경영의 단편적인 부분만을 고려하고 있다.

본 연구는 지식경영과 관련하여 그 동안 선행연구에서 주로 다루어진 개별적 접근방식을 탈피하여 통합적인 접근방식을 사용하였다. 지식경영관련 선행연구들의 대부분이 지식경영을 구성하는 여러 요소 중에서 한 가지 부분 또는 제한된 역할만을 가지고 조직의 성과와 연계하여 분석하고 있는 반면, 본 연구는 지식경영의 구성요소로 논의된 거의 모든 부분을 탐색적한 후 이를 지식경영역량이란 개념으로 분류해냈다. 본 연구에서 제시한 지식경영역량은 지식경영인프라스트럭처, 지식경영문화 및 지식개발역량 등 3가지 개념이며, 이들 개념의 성공적인 결합이 지식경영의 성공으로 이루어진다는 연구모델을 고안하였다.

특히 본 연구에서 제시한 지식경영프레임워크는 그동안

지식경영에서 대표적인 모델로 알려져있는 Nonaka · Takeuchi[34]의 지식전환모델(SECI, Socialization, Externalization, Combination, Internalization)을 조직의 관점에서 분석한 후 새로운 지식경영프레임워크를 도출한 것으로 지식경영과 관련된 새로운 측정모형을 구축했다는 데 의의가 있다. 또한 지식경영의 성공여부와 관련되어 대다수의 선행연구들이 재무성과 혹은 지식경영만족도의 측정으로 평가한 것에 비하여 본 연구에서는 지식경영의 성과를 기업의 공정(프로세스) 및 조직에 대한 운영성과 및 기업의 전반성과로 정의하고 있다. 기업들이 도입한 지식경영시스템은 운영성과를 통해 전반적인 성과향상으로 연결된다.

현재 지식경영시스템을 사용하고 있는 많은 기업들은 IT와 관련된 하드웨어적 인프라는 어느 정도 구축되어 있지만, 지식경영문화는 아직 안정화 되어 있지 않다. 따라서 도입하는데 많은 시간과 비용이 소요되었지만 그 성과는 기대에 못 미치는 것이 현실이다. 이러한 문제점을 해결하기 위해서는 단순히 지식경영의 기반강화를 지원하는 하드웨어 중심의 지원보다는 지식경영문화를 강화할 수 있는 교육, 네트워크 연계 등 소프트웨어적인 지원이 필요하다. 본 연구에서 제시한 지식경영프레임은 비록 탐색적인 수준이지만 성공적인 지식경영의 도입을 위해 기업들이 중요하게 고려해야 할 요인들을 제시하였다는 데 의의가 있다.

#### References

[1] By Samsung Economic research Institute. Learning Organization's Theory and Practices, SERI, 1996

- [2] Young Chan Lee, "Measurement and Evaluation of Knowledge Management Performance: Structure Approach" Finance Knowledge Research, Vol.4, No. 1, pp. 129-166, 2006
- [3] Taesik Lee & Dongwook Lee, Introduction of Knowledge Management, Kumi Publishing Company, 2004
- [4] Sang Jong Lim & Sang Ho Do, "An Analysis of Relationship between Knowledge Management, Total Quality Management(TQM) and Innovation Performance" Spring Conference of Korea Accounting Information Society, 2011.
- [5] Jae Wha Cho, Theory and Practices of Knowledge Management, B&M Mooks, 2009.
- [6] Jong In Choi, Seung Gwon Jang, Gil Pyo Hong, "Enabling Conditions of Knowledge Management Stages: Log data of Arisam and knowledge activities in Samsung SDS," Knowledge Management Research Vol. 4, No. 1, pp. 55-66, 2003.
- [7] Alavi, M., T. R. Kayworth, et al. "An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices," Journal of management information systems, Vol. 22, No. 3, pp.191-224. 2006.
- [8] Argote, L. & E. Miron-Spektor. "Organizational learning: From experience to knowledge," Organization science, Vol. 22, No. 5, pp.1123-1237, 2010.
- [9] Cepeda, G. & D. Vera. "Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective," Journal of Business Research, Vol. 60, No. 5, pp.426-437, 2007.
- [10] Chuang, S. H. "A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation," Expert Systems with Applications, Vol. 27, No. 3, pp.459-465, 2004.
- [11] Daft, R. L. and K. E. Weick, "Toward a model of organizations as interpretation systems." Academy of management review, Vol. 9, No. 2, pp. 284-295, 1984.
- [12] Davenport, T. H. & P. Klahr. "Managing customer support knowledge," California Management Review, Vol. 40, No. 3, pp. 195-208. 1988.
- [13] De Long, D. "Building the knowledge-based organization: how culture drives knowledge behaviors," Center for Business Innovation, Ernst & Young, Working paper, 1997.
- [14] De Long, D. W. & L. Fahey. "Diagnosing cultural barriers to knowledge management," Academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, pp. 113-127. 2000.
- [15] Drucker, P. F. "Implementing the Effective Management of Knowledge Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge," The knowledge management yearbook 2000-2001, p. 267, 2000.
- [16] Duncan, R. B. "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty," Administrative science quarterly, pp. 313-327, 1972.
- [17] Gold, A. H., A. Malhotra, et al. "Knowledge management: An organizational capabilities perspective," Journal of management information systems, Vol. 18, No. 1, pp. 185-214, 2001.
- [18] Grant, R. M. "Toward a knowledge-based theory of the firm," Strategic management journal, Vol. 17, pp. 109-122, 1996.
- [19] Grover, V. and T. H. Davenport, "General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda," Journal of management information, Vol. 18, No. 1, 2001.
- [20] Hargadon, A. B. "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation." California Management Review. Vol. 40, No. 3, pp. 209-227, 1998.
- [21] Huber, G. P. "Organizational learning: The contributing processes and the literatures," Organization science, pp. 88-115. 1991.
- [22] Hult, G. T. M., D. J. Ketchen Jr, et al. "Information processing, knowledge development, and strategic supply chain performance," The Academy of Management Journal, Vol. 47, No. 2, pp. 241-253, 2004.
- [23] Hult, G. T. M., D. J. Ketchen, et al., "Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development," Strategic management journal, Vol. 28, No. 10, 1035-1052, 2007.
- [24] Hurley, R. F. & G. T. M. Hult, "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination," The Journal of Marketing, Vol. 62, pp. 42-54. 1998.
- [25] Janz, B. D. & P. Prasarnphanich, "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge Centered Culture," Decision Sciences Vol. 34, No. 2, pp. 351-384. 2003.
- [26] Kohli, A. K. and B. J. Jaworski, "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications." The Journal of Marketing, Vol.54, No. 2, pp. 1-18, 1990.
- [27] Lee, H. & B. Choi, "Knowledge management enablers,

- processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination," *Journal of management information systems*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228, 2003.
- [28] Leonard-Barton, D, *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business Press. 1998.
- [29] Levitt, B. and J. G. March, "Organizational learning." *Annual review of sociology*, Vol.14, pp. 319-340, 1988.
- [30] Liao, S., W. C. Fei, et al. "Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries," *Journal of Information Science*, Vol. 33, No. 3, p. 340-359, 2007.
- [31] McElroy, M. W., *The new knowledge management*, Butterworth-Heinemann, 2003
- [32] Naman, J. L. & D. P. Slevin, "Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests," *Strategic management journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 137-153, 1993.
- [33] Nguyen, T. N. Q., P. A. Neck, et al., "The impact of knowledge management infrastructure on organizational competitiveness in a Confucian-socialist market economy," *IEEE*, 2008.
- [34] Nonaka, I. & H. Takeuchi, *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, USA. 1995.
- [35] Nonaka, I. & H. Takeuchi, "The knowledge-creating company," *Harvard business review*, Vol. 85, July-august, pp. 162-170, 2007.
- [36] Nonaka, I. & N. Konno, "THE CONCEPT OF" 5, 4": BUILDING A FOUNDATION FOR KNOWLEDGE CREATION," *Knowledge management: critical perspectives on business and management*, Vol. 2, No. 3, pp. 40-54, 2005.
- [37] Nonaka, I., R. Toyama, et al., "SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation," *Long range planning*, Vol. 33, No. 1, pp. 5-34, 2000.
- [38] Okunoye, A. and H. Karsten, "Where the global needs the local: variation in enablers in the knowledge management process," *Journal of Global Information Technology Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 12-31. 2002.
- [39] Omerzel, D. G., "The impact of knowledge management on SME growth and profitability: A structural equation modelling study," *Africa journal of Business Management*, Vol. 4, No. 16, pp. 3417-3432, 2010.
- [40] Pan, S. L. and H. Scarbrough, "A socio-technical view of knowledge sharing at Buckman Laboratories, " *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 55-66, 1998.
- [41] Quinn, J. B., *Intelligent enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*, Free Press, 1992.
- [42] Rosenberg, Marc J., *Beyond E-Learning: Approaches and Technologies to Enhance Organizational knowledge, Learning, Performance*, John Wiley & Sons, Inc, 2006.
- [43] Slater, S. F. and J. C. Narver, "Market orientation and the learning organization." *The Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74, 1995.
- [44] Spender, J. C., "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm." *Strategic management journal*, Vol. 17, pp. 45-62, 1996.
- [45] Subramanian, S. "Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance." *Omega*, Vol. 24, No. 6, pp. 631-647, 1996.
- [46] Turner, S. F., R. A. Bettis, et al., "Exploring depth versus breadth in knowledge management strategies," *Computational & Mathematical Organization Theory*, Vol. 8, No. 1, pp. 49-73, 2002
- [47] Wernerfelt, B., "The resource based view of the firm: Ten years after," *Strategic management journal*, Vol. 16, No. 3, pp. 171-174, 1995.
- [48] Zack, M., J. McKeen, et al., "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 6, pp. 392-409, 2009.

서준석(Jun-Seok Seo)

[정회원]



- 2002년 8월 : KDI 국제정책대학원 경영학과(MBA)
- 2012년 3월 : 충남대학교 경상대학교 경영학과(경영학박사)
- 2002년 6월 ~ 2005년 9 : 하나대투증권, 기업평가센터 애널리스트, 기업금융가(Investment Banker)
- 2005년 10월 ~ 현재 : 연구개발특구지원본부 글로벌협력팀장

<관심분야>

지식경영, 기술사업화, 혁신시스템, 서비스경영

정 상 철(Sang-Chul Jung)

[정회원]



- 1981년 2월 : 서울대학교 대학원 경영학석사
- 1989년 8월 : 서울대학교 대학원 경영학박사
- 1982년 3월 ~ 2011년 1월 : 충남대학교 경상대학 경영학과 교수
- 2011년 1월 ~ 현재 : 충남대학교 총장

<관심분야>

서비스경영, 지식경영 및 정보시스템