

지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구: 기업규모 및 업종별 비교를 중심으로

An Empirical Study on Success Factors of Knowledge Management in Korean
Firms : Focus on Comparison by Company Size and Industry Type

서도원 †	충북대 교수	(dws9535@chungbuk.ac.kr)
이덕로	서원대 교수	(drlee@seowon.ac.kr)
김찬중	서원대 강사	(kimchanjung@hanmail.net)

ABSTRACT

The purpose of this study is to find success factors of knowledge management in Korean firms, confirm them empirically, and verify their relative importance in terms of company size and industry type. The major studies on the knowledge management were deliberately selected and interpretively analyzed to find the success factors of Korean firms. As a result of the analysis, five success factors(top management's will, evaluation reward, organizational culture, knowledge management system, organizational structure) have been found. The empirical researches to make certain whether the above five factors derived are actually true or not have been separately performed by using questionnaire method. Based on the data collected, it is found that all five factors are significant. The degree of relative importance among the success factors of knowledge management in Korean firms has been found as: (i)top management's will, (ii)organizational culture, (iii)evaluation-reward, (iv)knowledge management system, (v)organizational structure. In company size, large firm's degree of relative importance among the success factors are: (i)top management's will, (ii)organizational culture, (iii)evaluation-reward, (iv)knowledge management system, (v) organizational structure. And medium-small firm's degree of relative importance among the success factors of knowledge management in Korean firms has been found as: (i)top management's will, (ii)organizational culture, (iii) evaluation-reward, (iv)knowledge management system, (v)organizational structure. Finally, in type of industry, manufactural firm's degree of relative importance among the success factors of knowledge management in Korean firms has been found as: (i)top management's will, (ii)organizational culture, (iii)evaluation-reward, (iv)knowledge management system, (v)organizational structure. And non-manufactural firm's degree of relative importance among the success factors of knowledge management in Korean firms are: (i)top management's will, (ii)organizational culture, (iii)evaluation-reward, (iv)knowledge management system, (v)organizational structure.

key words : Knowledge Management, Success Factor, Company Size, Type of Industry

* 이 논문은 2003년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2003-042-B00048)

† 제1저자

논문접수일 :2006년 1월 20일; 게재확정일 :2006년 11월 14일

I. 서론

오늘날 효율적인 기업경영의 기법으로 지식경영이 널리 활용되고 있고 그에 따라 성공적인 지식경영의 방안에 대한 관심이 증대되고 있으며 방법론상으로도 다양한 논의가 전개되고 있다. 그러나 지식경영의 성공요인을 규명하기 위하여 사용되는 다양한 방법론은 오히려 지식경영의 본질에 대한 이해를 어렵게 하고 있어 지식경영의 성공요인을 중심으로 한 지식경영 연구의 필요성이 더욱 절실하게 대두되고 있다.

본래 지식경영은 조직내 지식을 활용하여 기업의 부가가치를 높이는 경영활동을 총칭하는 것으로 이와 같은 지식경영을 실천하는 기업을 지식기업이라 할 수 있다. 이러한 지식경영에서 경쟁우위의 원천이자 본질로 간주되고 있는 지식(knowledge)과 관련하여, Nonaka (1991)는 미래에 확실한 것은 오직 불확실성이 경영의 일상적인 조건이 될 것이라는 사실뿐인 오늘날의 경제체제하에서는 지식만이 경쟁우위를 지속시키는 확실한 원천이라고 주장하여 지식의 중요성을 강조하였고, Drucker (1995)도 지식은 단 하나의 생산요소에 불과한 것이 아니라 유일한 생산요소가 된다고 주장하여 지식의 가치를 역설하였으며, 경제협력개발기구(1997)도 기존의 산업사회를 대체하는 새로운 패러다임(paradigm)을 ‘지식기반경제(knowledge-based industry)’라고 공식적으로 명명하면서 지식의 중요성을 더욱 강조하고 있다.

특히 기업을 중심으로 한 각급 조직에서는 이와 같은 지식을 활용한 지식경영을 중요한 실천과제로 삼고 있어(Ruggles, 1998) 이제 지식은 기업의 경쟁우위의 원천이자 가장 중요한 전략적 자원으로 당연시되고 있는 상황이다(Grant, 1996). 이는 기업이 초경쟁(hyper-competition) 글로벌 시장 환경을 맞이하여 적절히 적응하고 생존해 나아갈 수 있는 역량을 갖추기 위하여 유형자원(tangible resource)의 관리뿐만 아니라 무형자원(intangible resource)을 적극 활용한 혁신과 경쟁우위 창출이 매우 중요하고 이는 지식경영을 통하여 가

능하다는 현실적 필요성을 반영한 결과로 해석된다.

원래 지식경영은 미국 기업의 경우 기업을 중심으로 1990년대 초반부터 본격적으로 시작되었으나(Stewart, 1994), 우리나라에는 1997년말부터 도입되어 최근에는 공기업은 물론 정부기관 등 여러 형태의 조직에까지 확산되었고, 이에 따라 국내 지식경영은 이미 상당한 수준에 도달한 것으로 확인되고 있다. 또한 국내외 학계의 관련 연구들(Berdrow & Lane, 2003 ; Desouza & Evaristo, 2003 ; Desouza, 2002 ; Soo et al, 2002 ; DeLong, & Seeman, 2000 ; 서도원·이덕로·김찬중 2004 ; 고기순·김인호, 2003 ; 김창호·변상우, 2003 ; 권동인·박호환, 2003; 이진창·권순재, 2002)도 진일보하여 미국 등 선진 외국 학계와 비견될 수 있는 수준에 이르기까지 연구가 진척된 상황이다. 그러나 이러한 지식경영의 확산과 학문적 발전에도 불구하고 상대적으로 지식경영의 성공을 결정짓는 성공요인이 구체적으로 무엇인가에 대한 명확한 연구는 아직 부족한 상황이라고 할 수 있다. 또한 연구방법과 관련하여 비교연구가 중요한데, 비교연구란 둘 이상의 대상을 놓고 서로를 비교하는 방법으로서 사회과학에서는 가장 보편화된 방법 중의 하나로(김광웅, 1996), 지식경영과 관련하여 지금까지 비교연구는 장승권·최종인·홍길표·정자혜(2000)과 Qian, Townley, Kun, Jing (2005)를 제외하고는 거의 이루어지지 않았다.

본 연구에서는 이러한 실무적이고 학문적인 필요성에 주목하여 지식경영의 성공요인들을 비교분석하기 위하여 기존의 국내외 선행연구에서 광범위하게 제시되었던 지식경영의 성공요인들을 종합적으로 분석하여 지식경영의 핵심적인 성공요인들을 도출하여 새로이 제시하고, 이들 도출된 요인들을 국내의 성공적인 지식경영 시행기업을 대상으로 실증적으로 검증하여 지식경영의 성공요인을 구체적이고 분명하게 제시하고자 한다.

이러한 본 연구의 목적을 좀더 세부적으로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 그 동안 국내외 지식경영 연구자들의 선행연구 결과에 나타난 지식경영의 성공요인을 일

정한 분류의 틀에 따라 취합·분석하는 목록(inventory)을 작성하고 그 중에서 차원별로 가장 빈도수가 높은 요인들을 중심으로 지식경영의 핵심적인 성공요인만을 새로이 도출하여 제시한다. 둘째, 이처럼 선행연구에서 도출한 지식경영의 성공요인들을 국내 지식경영 우수 기업을 대상으로 하여 실증적으로 확인한다. 셋째, 실증연구에서 확인된 이들 지식경영의 성공요인들간의 상대적인 중요도를 기업규모 및 업종별²⁾로 더욱 세분화하여 심층 분석하는 일 등이다

이와 같은 목적으로 수행된 본 연구의 연구결과로 도출된 지식경영의 성공요인은 학문적 측면에서는 후속연구의 실마리를 제공하고 실무측면에서는 각급 조직에 성공적인 지식경영의 지침을 제공함으로써 지식경영을 통한 우리나라 기업의 경쟁우위 창출에 기여하게 될 것이다.

II. 이론적 고찰

1. 지식경영의 의의

과거에 기업경쟁력의 원천으로 작용했던 제품기술, 공정기술, 재무자원 등은 이제 조직내 인적자원에 그 자리를 내주고 있으며(Pfeffer, 1994) 지식경영시대에

지속 가능한 경쟁우위를 보장해 줄 수 있는 유일한 요소로인 지식과 지식 보유의 주체인 인적자원에 대한 중요성은 더욱 커지고 있는데 이는 결국 인간만이 가지고 있는 고유한 능력인 지식창조의 능력으로 귀착된다.

이러한 지식과 관련하여 Drucker(1993)는 전통적인 생산의 요소인 토지, 노동, 자본과 더불어 제4의 요소로서 지식을 제시하면서도 그것이 나머지 3요소와 동등한 중요성을 갖는 것이 아니라 자본주의 이후 사회(post-capitalist society)의 유일한 중요성을 갖는 요소로서 인적자원이 보유한 지식을 강조하고 있는데, 원래 지식의 사전적인 의미는 ‘앎의 상태 혹은 사실, 알고 있는 모든 것, 조직화된 정보’(Oxford사전, 1995) 등으로 정의되나, 지식경영과 관련하여 Nonaka & Takeuchi (1995)는 지식이란 ‘정당하고 진실된 체험과 믿음에 의해 획득된 기술(skill)’이라고 정의하였고, Wig(1997)는 ‘진실, 믿음, 전망, 개념, 판단, 기대, 방법, 노하우 등으로 이루어진 것으로 특정한 상황과 문제 해결에 적용하기 위해 축적, 구성 통합되어 오랜 기간 보유하고 있는 것’으로 정의하는 등 지식에 대한 많은 정의를 시도하였다³⁾. 아래의 <표 1>은 이러한 지식의 정의에 대한 이해를 돕기 위한 것으로 지식의 형태와 내용을 나타내고 있다.

지식과 더불어 지식경영에 대하여도 많은 연구자들

<표 1> 지식의 내용

지식의 형태	예	객관성 여부	주관성 여부
개인이 마음속에 가지고 있는 신념	의 견		0
집단구성원이 공동으로 지니는 신념	업무프로세스		0
조직구성원이 공동으로 지니는 신념	기업전략		0
기록 형태로 표현된 주장	보고서	0	
컴퓨터로 표현된 주장	전자우편	0	
시청각으로 표현된 주장	다큐멘터리	0	
개인의 구술에 의한 표현	강 연	0	

자 료 : W. M. McErlroy(2005), The New Knowledge Management, NY : MCI Press, p. 19.

2) 기업의 규모와 업종에 따른 연구의 수행은 경영관리적 측면, 환경적 측면, 기술적 측면에서의 차이가 존재함을 전제로 함.

3) ‘지식에 대한 보다 다양한 개념은 20인의 정의를 요약한 서도원 외(2004)를 참조.

의 정의 시도가 있었는데 대표적으로 Drucker(1995)는 지식경영이란 ‘일하는 방법을 개선하거나 새롭게 개발, 또는 기존의 틀을 바꾸는 혁신을 단행해서 부가가치를 높이는 것’으로 정의하였고, Nonaka(1995)는 지식경영이란 ‘조직적 차원에서의 지식은 물론 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업 내부에 축적하고 이 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영’을 의미한다고 하였으며 McElroy(2005)는 지식경영이란 ‘지식 프로세스 확충을 추구하는 경영관리 활동’이라고 정의하는 등 지식경영에 대하여 많은 학자들의 다양한 정의가 이루어졌다⁴⁾.

이처럼 지식경영에 대한 정의는 학자마다 다를 수 있지만 한 가지 공통적인 것은 지식경영의 핵심은 지식이라는 눈에 보이지 않는 무형자산에 기초한다는 점이고 아울러 지식은 정태적인 것이 아니고 생성, 축적, 공유, 활용, 학습이라는 일련의 순환과정을 갖는 동적인 플로우(flow) 개념이라는 사실은 주목할 만하다고 할 것이다(이건창·권순재, 2002). 그리고 지식경영에 대한 여러 연구자의 다양한 정의에도 불구하고 지식경영은 기존의 경영이론을 포괄하는 특징을 보이고 있다는 점도 특기할만하다. 그리고 지식경영의 본질은 지식을 획득하고, 획득된 지식을 활용하여 새로운 부가가치를 창출하는 모든 경영활동을 말하는 것으로 이는 보유하고 있는 지식의 활용이나 새로운 지식의 창출을 통해 수익을 얻거나 미래에 수익을 올릴 수 있는 역량을 구축하는 일체의 활동을 의미하며, 지식경영의 목적은 기업이 지식을 습득하고 공유하며 활용하는 과정에서 수익과 전략적인 경쟁우위를 확보하는데 있다는 점이다(Drucker, 1995).

본 연구에서는 기존의 연구결과에서 나타난 지식의 특성과 기능에 주목하여 지식이란 ‘조직의 문제해결과 혁신을 통하여 부가가치를 창출하는 무형의 자산’으로 정의하였으며, 또한 지식경영은 ‘조직의 지식을 활용하여 부가가치를 창출하고 경쟁우위를 확보해 나아가는

일련의 체계적이고 조직적인 경영활동’으로 정의하면서 이러한 정의에 기초하여 아래의 선행연구를 검토하고 그 결과를 지식경영과 연계하여 구체적으로 지식경영의 성공요인을 도출하려는 것이다.

2. 선행연구의 검토

2.1 선행연구의 범주

먼저 지식경영 선행연구의 동향을 살펴보면 다음의 두 가지 범주로의 대별이 가능하며 이들 각각의 접근법은 성공적인 지식경영에 이르는 방법상의 차이가 존재할 수도 있음을 보여주는 것으로서 그 두 가지 범주는 다음과 같다. 그 첫 번째 범주는 Nonaka를 중심으로 하는 ‘지식창조과정 중심적 접근’으로 이러한 접근법은 조직 구성원간의 암묵지의 교류 및 지식형태의 전환프로세스를 중심으로 하여 이루어지는 지식창조활동이 특히 강조되는 연구방법으로 기업 경쟁력의 터전인 조직내부의 가치나 지식의 창조가 이루어지기 위해서는 어떤 조건이 필요한가를 구체적으로 탐구하는 것이 연구의 핵심이다. 따라서 지식창조에 필요한 조직문화와 조직구조가 강조되고 있으며, 이는 Davenport & Prusak(1998), Ruggles(1998) 등의 연구 결과에서 주장하는 내용과도 부합되는 견해이기도 하다.

동일한 시각에서 Ruggles(1998)는 미국과 유럽의 431개 기업을 대상으로 설문조사를 통하여 이루어진 지식경영의 연구에서 조직내 지식의 공유 활동을 저해하는 첫 번째 요소는 다름 아닌 조직문화라고 밝히고 있다. 특히 조직구성원들 간의 지식공유와 활용은 다름 아닌 원활한 의사소통에 의하여 좌우되기 때문에 지식경영의 인프라를 구축하고 실천하는 본격적인 변화단계에 들어가기에 앞서 기업이 가지고 있는 조직문화에 대한 정확한 진단이 선행되어야 한다고 주장하고 있다(Davenport & Prusak, 1998). 더불어 학습능력의 정도와 관련하여 학습조직화 정도, 경영층-중간관리자-일선구성원간의 지식공유 및 창조를 지향하는 조직적 합성, 이상적인 조직구조의 탐색, 의사소통 및 감수성

4) ‘지식경영’에 대한 보다 자세한 개념과 내용은 16인의 정의를 요약한 서도원 외(2004)를 참조

의 개발을 통한 새로운 지식의 창출능력 등이 이러한 지식창조과정을 중심으로 한 지식경영 접근법의 주된 내용이 된다. 특히 Nonaka(1991)는 지식창조와 관련하여 지식창조기업이란 조직구성원의 각자의 암묵적이고 주관적인 통찰력, 직관, 아이디어를 유도함으로써 새로운 지식을 창조할 수 있는 조직임을 심도 있게 설명한 바 있다. 그리고 이러한 지식창조과정 중심적 접근법에서는 지식의 창조 과정에 초점을 맞추으로써 지식경영과 혁신관리 사이의 관계를 설명하는데 주력한다 (McErloy, 2005).

두 번째 범주는 '지식관리시스템 중심적 접근'으로 이러한 접근법의 주된 연구 초점은 '기업 경영에 필요한 지식의 입수, 관리, 공유를 위한 효율적인 정보인프라 및 지식관리시스템 구축'에 있으며 이는 상대적으로 서구의 기업들이 선호하고 있는 지식경영에 대한 접근 방법이라고 할 수 있다(Edvinsson et al., 1997). 이러한 지식관리시스템 중심적 접근론은 지식을 어떻게 효과적으로 관리하여 기업의 이윤을 극대화 할 것인가 하는 미국식의 지식경영 접근방법을 의미한다. 즉, 이러한 미국식 지식경영의 관점은 조직내 지식의 재사용과 공유에 초점을 맞추으로써 지식관리시스템을 지식경영의 가장 중요한 요소로서 강조하고 있다. 구체적으로 이러한 접근법에서는 지식의 입수, 공유, 보존, 관리, 창조를 위한 하부기반으로서의 정보기술을 활용한 지식관리시스템의 구축이 중요시되며, 지식의 공유문화는 이러한 지식의 공유와 관리, 창조를 위한 전제조건이 된다. 이와 같은 지식관리시스템이 갖는 의미는 기술요소와 기술외적 요소가 갖는 상호관련성을 가지고 서로가 서로에게 영향을 미치므로 매우 중요하다고 할 수 있다. 결국 이러한 지식관리시스템 중심적 접근론에서 볼 때 지식경영의 주된 과제는 지식관리의 지원을 가장 최적화 할 수 있는 지식관리시스템의 효율적 구축과 운영에 있다고 할 수 있다.

2.2 연구의 변화와 동향

지식경영은 새롭게 변화하고 있다. 이러한 변화와

새로운 지식경영(TKNM: The New Knowledge Management)을 어떻게 보아야 할 것인가에 관한 세 가지 이론은 다음과 같다.

첫 번째 이론에서는, 지식경영의 1세대(단계)는 원래 정보기술, 월드 와이드 웹(world wide web), 모범사례(best practice), 학습에서 얻어진 교훈, 그리고 가장 중요한 문제인 지식 공유에서 도출된 분야라는 시각이다. 그리고 지식경영의 2세대에서는 인적요소, 시스템 사고에 주목하고, 지식창조는 암묵지(tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)간의 변환으로 간주한다. 지식경영의 3세대에서는 지식의 분류법(taxonomy)을 구축하고 이를 사용함으로써 지식의 내용을 관리하고 재정리하는 것으로 이 단계에서는 지식경영의 초창기와 마찬가지로 정보기술에 대해서 많은 편견이 존재한다.

두 번째 이론은, 첫 번째 이론보다 다소 미묘하고 난해한 것으로 이 이론에 따르면 지식경영의 1세대는 지식이란 용어 자체에 대한 문제점은 없고 그 초점은 의사결정자들에게 적시에 정보를 배포하여 의사결정을 수행하게 하는 것이며 이는 보통의 기술을 통하여 이루어진다고 주장한다. 지식경영의 2세대에는 Nonaka의 SECI모형⁵⁾에 의하여 촉발된 암묵지의 형식지 변환에 필요한 정보기술이 무엇인가로 초점이 옮겨졌다. 그리고 지식경영의 3세대는 지식에 대하여 '정적인 존재와 흐름이라는 역설적 시각', '맥락과 설화 그리고 내용에 대한 관리가 지식경영의 중심이라는 시각', '조직 구성원의 활동을 불가피하게 복잡적응시스템의 활용을

5) Nonaka(1991)는 지식창조의 과정을 SECI모형으로 설명하였는데, 이는 기업의 지식창조는 암묵지에서 암묵지를 얻는 사회화(socialization), 암묵지를 형식지로 변환하는 외부화(externalization), 각각의 형식지에서 새로운 형식지를 창조하는 프로세스인 결합화(combination), 형식지를 암묵지로 변환시키는 과정인 내면화(internalization)라는 역동적인 4가지 지식변환의 과정을 통하여 이루어지고, 이들 지식변환 유형마다 공통적으로 존재하는 하나의 공유된 마당(場)의 개념인 'Ba'가 있음을 강조하고 이들 각각의 'Ba'를 통하여 지식창조과정을 가속화시킨다고 하였다. 또한 지식창조를 촉진하는 조건으로는 기업의 의도, 자율성, 요동과 창조적 혼돈, 중복성, 필요다양성 등의 5가지를 제시한 바 있다.

통해 이해(sense-making)가 이루어진다고 보는 견해, '과학적 관리에 대한 거부감과 지식관리의 적절한 기계적 모형' 등을 모두 포함한다.

세 번째 이론은, 1998년 이후 오랜 기간을 통하여 정립된 것으로 가장 신중하고 기초가 되는 개념화 작업이 포함되는데 이는 앞의 두 이론과 구별되는 것으로 '지식관리'와 '지식프로세스'의 차이를 명확히 함으로써 이러한 두 가지 지식과 지식의 사용에 관한 차이점을 분명히 해준다. 이는 학습조직이론과 복잡적응시스템이론이 매우 견고하게 결합된 것으로서 마음속에 내재되어 있는 지식과 문화적인 결과물에 체화되어 있는 지식을 분명히 구분해 주는 각기 다른 중요한 유형의 지식에 관하여 분명한 개념적 정의(definition)를 내리고 있다. 또한 이 이론에서 지식의 창출과 기준(criterion)은 지식관리의 필수불가결한 관리 대상이자 업무상 발생하는 문제의 처리방법으로 간주된다. 그리고 지식경영의 중요한 목표인 지속가능한 혁신이 강조되는 것이 특징이며, 정보기술은 지식경영의 핵심동인(driver)이라기보다 지식경영과 지식업무의 목표 달성을 확장시키는 촉진자(enabler)로 간주되는 것이 특징이다. 또한 지적자본을 보는 새로운 안목을 제공하고 과정에 기초한(process-based) 사회적 혁신자본을 강조한다. 결국 세 번째 이론은 기존의 이론보다 성숙한 지식경영의 원칙을 제공해 주는 이론이라 할 수 있다(Firestone, 2005).

3. 지식경영의 성공요인 검토

3.1 지식경영의 성과측정

테일러(Frederick Taylor)에서 사이몬(Herbert Simon)에 이르기까지 전통적인 서구 경영에 뿌리 깊이 박혀 있는 견해는 조직을 정보처리를 위한 기계로 보는 것이었다. 이러한 견해에 따르면 사용할 수 있는 지식은 단지 계량화 할 수 있는 자료(hard data)나 성문화된 절차, 일반화된 원리와 같이 공식적이고 체계화된 것들만 해당된다. 마찬가지로 새로운 지식의 가치를 측정하

는 주요 지표도 효율성 증가, 비용절감, 투자수익률 개선과 같은 계량지표들이었다(Nonaka, 1991). 그러나 무형자산에 대한 관리를 중시하는 지식경영의 특성상 이와 같이 가시적인 지표들만이 성과측정의 도구로 사용될 수는 없다. 즉, 지식경영의 성공여부는 포괄적인 성과측정을 바탕으로 논의되어야 하는데 이를 위해서는 지식경영의 특성에 알맞은 성과측정 지표들이 개발되어야 한다는 점이다. 본 연구에서는 지식경영의 성공요인을 도출하는 과정에서 '성공의 기준'을 제시하는데 필요한 지식경영의 성과측정 방법론과 최근 그 유용성이 입증되고 있는 새로운 지식경영의 성과측정 수단인 균형성과표에 대하여 고찰해 보고자 한다.

① 지식경영의 성과측정 방법론

지식경영의 성과를 측정할 수 없다면 지식경영에 대한 투자가 무의미하며 관리도 불가능하여 기업의 경쟁우위 확보 수단으로서 지식경영이 가지는 의미는 퇴색될 수 밖에 없다. 그러나 지식경영의 성과측정은 용이하지가 않은데 그 이유는 근본적으로 지식경영으로 인하여 발생하는 비재무적이고 무형적인 성과 부분에 대한 측정이 어렵다는 점에 기인한다. 그리고 이는 비가시적인 암묵지를 조직의 형식지로 변환시켜 구성원들이 상호 공유케 함으로써 성과증진을 도모하는 지식경영의 특성 때문이며 이에 따라 그 동안 지식경영의 성과측정과 관련하여 많은 연구가 진행되어 왔으나 공통적으로 통용되는 하나의 성과측정 방법은 아직까지 개발되지 못하고 있는 것이 사실이다.

일반적으로 지식경영의 성과를 측정하는 방법은 크게 세 가지로 분류된다. 첫째는 가장 전통적인 접근 방법인 재무적 성과를 측정하는 방법이고, 둘째는 기업의 지적자산에 초점을 두고 측정하는 방법이며 셋째는 재무적 지표와 인적자산지표, 구조적 지표, 외적자산지표를 함께 고려하는 균형성과표를 이용하는 방법이 있다. 그러나 단순히 재무적 성과를 이용한 측정은 지식의 특성을 충분히 반영하지 못한다는 점이 문제점으로 지적되고 있으며, 지적자산을 측정하는 방법은 지나치게

기업의 재무적인 관점을 간과하고 있다는 것이 문제점으로 지적되고 있고, 균형성과표를 이용한 방법은 각 기업이 지니고 있는 다양한 측면을 측정할 수 있는 장점이 있으나 모든 기업에 공통적으로 적용할 수 있는 일반화된 측정도구를 개발할 수 없기 때문에 기업간의 객관적 비교가 어렵다는 단점이 각각 존재한다(이건창·권순재, 2002).

한편 지식경영의 모든 효과도 재무적으로 측정하는 것이 가장 이상적이나 실제로 용이하지 않으므로 사례나 우화 같은 형태로라도 기록해 두는 것이 필요하며, 측정의 목표는 지식경영의 합리화보다는 지식근간을 넓히는 방향으로 자원을 투자한다는 자원투자에 대한 우선순위를 결정하는데 두어야 한다는 견해도 있다. 그리고 지식경영의 효과를 측정하는 것도 중요하지만 지식에 관련된 특허나 기술, 운영방식, 고객과의 관계와 같은 무형자산들에 대한 측정도 필요한데, 구체적으로는 지식업무의 생산성 증대, 지식업무의 효과 증대, 지식노동자의 평가, 지식경영활동의 평가 등이 중요한 측정분야가 될 수 있다는 점이다(이순철, 1999).

그리고 지식경영의 효과적인 성과측정에 적합한 성과평가시스템이 갖추어야 할 요소는 다음의 네 가지로 요약하여 제시할 수 있다. 첫째, 지식경영의 결과를 반영할 수 있게 평가제도는 수정해야 한다는 것으로 이는 재무성과 등 유형자원 뿐만 아니라 지식경영으로 증가한 지적자산을 반영한 평가의 필요성을 의미한다. 둘째, 기업의 성과를 좌우하는 핵심적인 성공요인이 지식경영의 결과에 반영되었는지 여부를 평가해야 한다는 것으로 이는 역설적으로 무의미한 정보 축적은 방지해야 한다는 것을 의미한다. 셋째, 기업의 성과는 인센티브뿐만 아니라 정규 성과평가에도 반영되어야 한다. 넷째, 지식경영 활동에 대한 과정을 직접 평가하여 이를 지표로 관리할 필요가 있다는 점 등이다(김상욱, 1999).

결국 지식경영의 성과측정에서 중요하게 고려되어야 할 점은 지식경영을 도입함으로써 조직이 어떻게 변화하고 어떤 성과를 거두는지를 정확하게 평가하여 성공적인 지식경영 구축에 도움을 줄 수 있어야 한다는 것이다.

② 균형성과표

균형성과표(BSC: Balanced Scorecard)는 기존의 성과측정시스템의 문제를 해결하기 위하여 Kaplan과 Norton이 1992년 하버드 비즈니스 리뷰에 논문을 게재 하면서 알려지기 시작한 것으로, 오늘날 이는 주로 기업의 경영성과 측정시스템으로 많이 이용되고 있다. 이러한 균형성과표는 조직의 사명과 전략들을 측정하고 관리할 수 있도록 포괄적인 측정지표들의 집합으로 바꾸어 주는 하나의 도구(tool)로서, 투자자본수익률과 같은 과거의 재무 측정지표들을 포함하면서 과거 성과에 대한 재무적인 측정지표들을 토대로 미래 성과를 창출하는 측정지표를 동시에 제공하고 있다. 결국 균형성과표는 재무적 성과지표의 한계점을 극복하기 위하여 재무적 측정지표와 운영적 측정지표를 동시에 고려한 평가체계로서 구체적으로는 고객, 내부프로세스, 혁신 및 학습, 재무에 이르는 네 가지 관점을 통합적으로 고려하여 기업의 성과를 측정함으로써 조직전략과 비전을 가시화하고 회사 구성원들이 어떻게 현재와 미래 고객들을 위해 가치를 창조할 것인지, 미래 성과를 향상시키는데 필요한 사람과 시스템, 절차에 대한 투자와 내부역량을 어떤 방법으로 조합해야 하는지를 측정하게 해준다는 점에서 보다 이상적인 지식경영의 성과 측정 도구라 할 수 있다. 그러나 이러한 균형성과표는 모든 기업에 공통적으로 적용할 수 있는 일반적인 측정도구라기 보다는 적용하는 기업의 특성에 맞게 새롭게 만들어지고 구성되어야 한다는 근본적인 한계점이 존재한다(Kaplan & Norton, 1993).

3.2 지식경영의 성공요인 분류

① 성공요인의 분류

지식경영의 성공요인과 관련하여 지식경영의 성과는 일반적으로 재무적 성과와 비재무적 성과로 나누어 볼 수 있다. 그러나 지식경영의 성과의 특성 때문에 지식경영의 성공 여부를 판단하는 성과측정과 관련하여 그 동안 많은 연구가 진행되어 왔음에도 불구하고 공통적으로 인정되는 하나의 측정방법 개발에는 많은 보완점들이 존재하는 것

이 사실이다. 이는 지식의 암묵적 특성과 측정의 어려움에서 그 원인을 찾을 수 있다.

본 연구에서는 이러한 기존의 지식경영 성공요인에 관한 논의의 맥락 속에서 지식경영의 핵심적인 성공요인을 유도해내기 위한 방법으로 선행연구에서 제시되었던 지식경영의 성공요인을 취합하여 요인별로 분류하였으며 이러한 분류에는 Cohen(1998)의 연구를 바탕으로 김효근 등(2001)이 수정 제시한 지식경영의 요인별 개념적, 조작적 정의에 기초한 요인분류의 틀⁶⁾을 일부 보완하여 사용하였으며 그 내용은 부록 <표 2>와 같다.

② 지식경영의 핵심적인 성공요인 도출

이러한 분류의 틀을 사용하여 분석대상 연구를 1994년부터 2004년까지 11년간으로 확대하여⁷⁾ 대표적인 국내외 선행연구자 27인(공동연구의 경우 1인으로 산정)이 지식경영의 성공요인으로 제시한 총247개의 요인을 연구자들에 의해 제시된 연대순으로 열거한 후 요인별 빈도 위주로 분석한 결과는 부록 <표 3>과 같다.

이는 연구자별 지식경영 성공요인의 취합 및 분석 결

이어서 이를 국내기업을 대상으로 실증적으로 확인한 후 기업규모별 업종별 지식경영의 성공요인을 중요도에 따라 제시하고자 하는 연구과정에 따른 것이다. 즉, 실증분석을 위한 1차적인 성공요인 도출은 각 차원별로 열거 빈도가 가장 높은 최대공약수적인 대표적인 요인들을 추출하였는데 그 구체적인 과정은 <표 2> 분류의 틀에서 제시된 개념적, 조작적 정의에 따라 요인들을 각 차원별로 유사 요인군으로 통합하여 가장 높은 빈도를 보이고 있는 요인을 도출한 것으로 여기에서는 ‘행’내의 표현이 다소 다르더라도 요인들을 개념적 유사요인으로 포괄할 수 있는 요인으로 새롭게 명명하여 이른바 지식경영의 핵심적인 성공요인을 유도한 것이다. 즉, 요인의 분류에 있어서는 연구자들이 제시한 요인과 분류의 틀에 사용된 요인 명칭이 정확히 일치할 경우뿐만 아니라 요인명의 표현이 다소 다르더라도 그 요인의 표현이 담고 있는 의미와 본질에 충실한 해석을 기초로 개념적으로 일치하는 요인들끼리 함께 포함시키는 분석 과정을 거쳤다. 이는 연구 목적에 부합되도록 의미있는 차원 구분 후, 각 차원별로 빈도가 높은 요인을 도출한 것이다. 이와 같이 유도된 지식

<표 4> 선행연구에서 도출한 지식경영의 핵심적인 성공요인

차 원	요 인	빈 도	계	비 율(%)
전 략	최고경영자의 의지	17	17	15.5
프로세스	평가보상	16	16	14.5
조직문화	조직문화	창의성	40	36.4
		개방성		
기 술	지식관리시스템	29	29	26.4
기 타	조직구조	8	8	7.2
	계		110	100

과에 따라서 지식경영의 성공요인을 1차적으로 제시하고

경영의 핵심적인 성공요인을 요약하여 제시하면 <표 4>

6) Cohen(1998)은 성공적인 지식경영 프로젝트차원을 사람, 조직, 기술, 전략으로 분류하였으나 본 연구에서는 기존 연구에서 중요시한 프로세스와 문화를 추가적으로 고려하였고, 이러한 차원에 해당되지 않는 성공요인 도출을 위하여 기타차원을 추가함

7) 최근 들어 지식경영의 성공요인은 아니지만 유사한 맥락에서 지식경영의 고려요인으로 오재인(2006)은 조직, 정보기술, 프로세스, 문화 등을 들고 있고 지식경영성과의 영향요인으로 이정만김인호(2006)은 경영전략, 조직환경, 관리구조 등을 사용하고 있다.

과 같다⁸⁾.

III. 연구방법

1. 표본 및 조사분석

본 연구는 지식경영 성공요인을 실증적으로 확인하고 기업규모 및 업종별로 상세히 비교 분석하기 위한 연구목적 달성을 위하여 국내 기업 중 전사적으로 지식경영을 도입하여 시행하고 있는 재무성과가 우수한 대표적인 지식경영 추진기업 30개사(대기업 18개사와 중소기업 12개사, 제조업 12개사와 비제조업 18개사 포함)를 대상으로 2005년 11월 3일부터 15일간 설문조사를 수행하였다⁹⁾. 질문지는 총 1,500부가 배포되어 921부가 회수되었다. 이에 따라 질문지 회수율은 61.4%로 비교적 높은 회수율을 보였으며 이는 사전에 계획된 조사 일정에 따라 직접 해당 기업을 방문하여 현장에서 질문지를 배포하고 즉시 회수하는 방법을 주로 사용하고 우편을 통한 방법과 전자메일을 통한 방법을 필요시 부차적으로 사용한 결과였다. 회수된 질문지 중에서 중심화 경향이 두드러지거나 응답의 누락 정도가 심한 질문지 71부를 제외한 850부가 최종적으로 분석에 활용되었다.

전체적인 지식경영의 성공요인 분석은 질문지의 특징적 성격 및 그에 의하여 수집된 자료의 특수성 등을 고려하여 질문지의 각 문항별 자료를 개별적으로 분석하는 것이 아니라 각 요인별로 제시된 여러 문항들, 즉 각 요인에 대한 문항군별로 자료를 묶어서 분석하였다.

먼저, 각 응답자가 지식경영의 성공요인별로 설정된

일정한 문항군에 대한 응답결과로 얻게 되는 개인별 득점상태를 파악한다. 각 응답자의 요인별 득점은 각 요인을 대표하는 여러 문항별 응답으로 인하여 응답가중치를 합한 것을 말한다. 이처럼 응답자 개인별 각 요인에 대한 득점을 분석하는 이유는 각 요인에 대한 응답자 개인별 반응에 대한 조사 차원을 넘어 조사 대상자 전체를 긍정과 부정 응답(수준)으로 구분하고 집단화하여 분석하기 위한 기초 작업인 것이다. 요컨대, 각 요인들의 속성들, 즉 지표를 대표하는 각 문항들의 응답가능대안에 응답함으로써 문항마다 달리 얻는 응답가중치를 기준으로 유사득점 응답자들을 통합 분석하는 것이다. 이것은 응답득점에 의한 응답자들을 통합함으로써 다시 각 지식경영의 성공요인을 척도화하는 것이라고도 하겠다.

다음으로 각 응답자를 그들의 각 요인별 득점상태에 따라 일정하게 묶어 응답수준을 집단화하였다. 이렇게 응답자들을 집단화하는 이유는 실제 분석에 있어 응답자 하나하나를 개인별로 각 요인에 대한 득점을 기준으로 비교하는 것은 불가능할 뿐만 아니라 또한 무의미하기 때문이다. 그리고 이와 같이 응답자의 응답 득점상태에 의한 집단화하는 것은 측정 또는 응답에 있어 범했을지도 모르는 무작위적 오차에 대한 일종의 처리방법이기도 하다(Rummel, 1970).

응답자들에 대한 집단화 방법은 구체적으로 다음과 같이 수행되었다.

첫째, 각 요인을 측정하는 문항의 수와 각 문항의 응답 가능대안에 부여된 척도(긍정과 부정 수준 구분을 위한 가중치로 사용)를 곱하여 득점을 계산한다(예: 최고경영자요인 측정시 관련 6문항 모두 5점(척도)으로 응답한 경우 6문항×5 점(척도)=30점).

둘째, 각 요인이 갖는 문항수와 각 응답자들의 취득 가능한 득점상태에 따라 응답자들을 집단화한다. 집단화는 강한 부정(6-11점), 부정(12-17점), 긍정(18-23점), 강한 긍정(24-30점) 등 4개의 집단으로 구분하여 지식경영의 성공요인에 대한 응답수준을 긍정과 부정 여부를 측정하여 집단화하였다.

8) 전체 요인의 상대적 중요도는 부록의 <표 3> 참조
9) 조사기업의 선정은 매일경제가 선정한 지식경영 우수기업과 매경/KAIST CKO과정 수료자가 속한 재무성과 우수기업을 대상으로 하였다. 한편 매일경제-부즈앨런 & 해밀턴은 지식경영 대상 기업 선정시 지식자체 수준과 지식이 경쟁우위에 기여한 정도, 실질적 가치창조에 기여한 모든 활동과 신규 비즈니스모델 여부, 규모나 배경과는 무관한 모든 조직과 비영리 단체, 특정 부서 또는 기능 부문 평가 등을 평가기준(2004)으로 하고 있다.

또한 기업규모별 및 업종별 지식경영 성공요인의 상대적 중요도 비교는 대기업과 중소기업, 제조업과 비제조업으로 구분된 두 집단으로 하고(t검정) 이어서 요인간의 상대적인 중요도는 요인들간의 순위비교(F검정)를 통하여 수행되었다.

2. 변수의 조작적 정의

앞서 도출한 5개의 핵심적인 지식경영 성공요인 각각에 대한 그 개념적 속성을 나타내주고 실증분석의 기반을 마련하기 위한 조작적 정의를 수립하면 다음과 같다.

- 최고경영자의 의지 : 최고경영자가 지식경영의 중요성을 충분히 인지하고 인적, 물적 자원을 적극 지원하며 구성원들에게 지식의 창조와 공유를 역설하고 지식경영을 전사적으로 추진해 나아가는 정도를 나타낸다.
- 평가보상 : 조직내 구성원이 보유하고 있는 지식 창조와 공유 노력 등 지식기여도를 공정하게 평가하여 승진이나 보상 등과 연계시키는 일련의 체계적 활동을 정도를 나타낸다.
- 조직문화 : 구성원들의 다양성과 창의성을 존중하고 구성원 상호간 개방적으로 지식을 제공하고 제공받아 지식공유를 촉진하려는 조직의 신념 및 가치체계를 나타낸다.
- 지식관리시스템 : 조직내 구성원들의 지식을 효율적으로 축적하고 공유할 수 있도록 전사적으로 구축된 컴퓨터를 포함하는 일체의 물리적인 정보시스템을 나타낸다.
- 조직구조 : 조직 구성원들의 업무수행에 필요한 자율권과 의사결정에 관한 선택의 차원에서 이루어진 조직의 설계를 나타낸다.

3. 질문지 구성

본 연구에는 총 7부 48문항으로 이루어진 질문지가 사용되었다. 즉, 제1부는 최고경영자의 의지 요인에 관

한 문항들이며, 제2부는 평가보상 요인, 제3부는 조직문화 요인, 제4부는 지식관리시스템 요인, 제5부는 조직구조 요인에 관한 사항으로 각 부마다 6문항씩 30문항이며, 여기에다 제6부는 지식경영 성공요인의 상대적인 중요도에 관한 질문 5문항이 포함되어 있고, 마지막 제7부에는 일반사항 13문항이 포함되어 질문지는 총 48문항으로 구성되었다.

본 연구에 사용된 질문지는 Haragadon(1998), 김효근 등(2001)의 질문지 문항을 기초로 김찬중(2002)이 개발한 문항을 사용하였으며 리커트의 5점 척도("1=전혀 아니다," "아닌 편이다," "3=보통이다," "그런 편이다," "5=매우 그렇다")를 이용하였고, 응답자의 무조건적인 긍정과 부정의 응답을 방지하기 위하여 요인별로 역항목(reverse form) 문항을 2문항씩 포함하여 측정하였다.

IV. 분석결과

1. 표본의 특성

본 연구에는 국내 30개 지식경영 시행기업을 표본으로 설계하였는데 이들 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 분석에 사용된 응답자 850명 가운데(이하 결측치 제외) 먼저 성별로는 남자 656명(77.2%), 여자 186명(21.9%), 연령별로는 20대 168명(19.8%), 30대 544명(64.0%), 40대 124명(14.6%), 50대 7명 (0.8%), 학력별로는 대졸 미만 68명(8.0%), 대졸 650명(76.5), 대학원졸 127명(15.0%), 기업규모별로는 대기업 576명(67.8%), 중소기업 266명(31.3%), 업종별로는 제조업 284명(33.3%), 비제조업 561명(65.8%), 직위별로 보면 사원 391명(46.0%), 대리 207명(24.3%), 과장 150명(17.6%), 차장 38명(4.5%), 부장 25명(2.9%), 임원 4명(0.5%), 기타 16명(1.9%), 근무기간별로 보면 1년 미만 32명(3.8%), 1년-3년 173명(20.4%), 3년-5년 219명(25.8%), 5년-10년 198명(23.3%), 10년-15년 138(16.2%), 15년-20년 46명(5.4%), 20년이

상 26명(3.1%), 지식경영의 시행기간별로 보면 3년 미만 109명(12.8%), 3년-5년 585명(68.9%), 5년 이상 118명(13.9%), 결혼여부는 기혼 504명(59.3%), 미혼 335명(39.4%)으로 나타났다.

2. 측정도구의 타당도 및 신뢰도

지식경영의 성공요인을 확인하는 측정도구에 관한 타당도와 신뢰도는 앞서 밝힌 바와 같이 리커트의 5점 척도를 사용하는, 5개 요인마다 6문항씩 포함하여 총 30문항으로 구성된 질문지를 통하여 검증되었는데 그 내용은 다음과 같다.

2.1 측정도구의 타당도

먼저 본 연구에 사용된 측정도구 자체가 측정하고자 하는 특성을 제대로 측정하고 있는가를 평가하는 구성 타당도(construct validity)로 측정도구의 타당도를 검증하였다. 사용 변수의 구성타당도를 분석하기 위하여 배리맥스(varimax) 회전에 의한 요인분석(factor analysis)을 실시하였다.

그 결과 지식경영의 성공요인에 대한 타당성 검증을 위한 요인분석의 결과는 부록 <표 5>에 제시된 바와 같이 요인들의 적재치가 0.4이상으로 나타났으며 이들 요인들에 의해 설명되는 정도는 전체의 66.567%였다. 요인적재치(factor loading)는 어느 정도의 값이 유의한 것인지에 대한 명확한 기준은 없지만 일반적으로 0.4 이상이면 의미있는 것으로 받아들여지기 때문에(Hair, Anderson, Tatham, and Grablovsky, 1979), 본 연구

에서 사용한 측정도구에 나타난 0.4 이상의 요인적재치는 만족할만한 수준이라고 볼 수 있다.

2.2 측정도구의 신뢰도

측정도구의 신뢰도 검증에는 자료의 내적일관성을 나타내는 크론바하 알파계수가 이용되었다. 신뢰성 계수의 적정수준을 판정하는 절대적인 기준은 없으나 일반적으로 0.7이상이면 만족스러운 수준으로 지적되고 있으며(Nunnally, 1978), 측정결과 크론바하 α 계수가 최고경영자의 의지는 0.8459, 평가보상은 0.8460, 조직문화 0.8727, 지식관리시스템 0.8896, 그리고 조직구조 0.9177로 나타나 측정도구 전체적으로 상당히 양호한 신뢰수준으로 분석되었다. 이러한 각 변수의 신뢰도 계수를 정리하면 <표 6>과 같다.

3. 분석결과

3.1 전체적인 지식경영의 성공요인 확인결과

지식경영의 성과를 전제로 한국기업의 지식경영 성공요인을 확인하기 위한 연구 목적에 따라 리커트의 5점 척도를 통하여 측정된 지식경영의 성공요인별 분석 결과는 <표 7>과 같다. <표 7>에서 평균은 각 요인별로 문항별 득점을 합산한 점수의 평균을 의미하는 것으로 이를 통하여 지식경영의 성공요인별 응답 수준을 확인한 것이다. 즉, 최고경영자의 의지는 전체적으로 평균 25.80점으로 강한 긍정수준을 나타내고 있으며, 평가보상은 전체적으로 평균 22.88점을 기록하여 긍정수준을, 조직문화는 전체 평균 23.61점으로 긍정수준을

<표 6> 신뢰도 검증결과

측정요인	설문문항	문항수	크론바하 알파값
최고경영자의 의지	I-1, 2, 3, 4, 5, 6	6	.8459
평가보상	II-1, 2, 3, 4, 5, 6	6	.8460
조직문화	III-1, 2, 3, 4, 5, 6	6	.8727
지식관리시스템	IV-1, 2, 3, 4, 5, 6	6	.8896
조직구조	V-1, 2, 3, 4, 5, 6	6	.9177

<표 7> 요인별 득점수준의 평균과 표준편차 현황

항목 \ 요인	최고경영자의 의지	평가보상	조직문화	지식관리시스템	조직구조
평균	25.80	22.88	23.61	23.63	21.21
표준편차	3.46	4.98	4.26	4.25	5.77
응답수준	강한 긍정	긍정	긍정	긍정	긍정

<표 8> 전체적인 지식경영의 성공요인별 중요도

요인명 \ 구분	평균	표준편차	전체순위(F검정결과)
최고경영자의 의지	4.0225	1.2939	1
조직문화	3.6418	1.1329	2
평가보상	2.9551	1.1338	3
조직구조	2.1962	1.2915	4
지식관리시스템	2.1927	1.1511	4
F값	402.958*		

* : p<0.01

보였고, 지식관리시스템은 전체 평균 23.63점으로 역시 긍정수준을 보였으며, 마지막으로 조직구조는 전체 평균 21.21점으로 긍정의 수준으로 응답함으로써 전체적으로 모든 요인이 (강한)긍정의 응답수준으로 집단화가 가능하여 이들 요인 모두는 지식경영의 성공요인임이 실증적으로 확인되었다.

특히 위의 <표 7> 요인별 득점수준 현황에서 나타난 대조되는 특징으로 최고경영자의 의지(평균 25.80)가 조직구조(평균 21.21)보다 상대적으로 높아 큰 격차를 보이고 있는데 이는 지식경영을 시행하는 국내기업들이 팀제와 같은 수평적인 형태의 조직구조를 다수 도입하고 있음에도 불구하고 이러한 조직구조를 중시하기보다는 최고경영자를 중심으로 대부분의 의사결정이 이루어지고 있는 한국적인 경영 풍토를 중시하고 있음을 그대로 반영한 결과라고 해석되며, 이는 최고경영자가 지식경영의 성공에 상대적으로 크게 영향을 미친다는 박기동 등(1999) 및 전국경제인연합회(2001)의 연구 결과와도 부합되는 것이었다.

3.2 지식경영의 성공요인별 상대적 중요도 비교 결과

또한 지식경영의 5개 성공요인별 상대적인 중요도를 전체적으로 파악하기 위하여 원용한 일원분산분석의 수행 결과는 <표 8>과 같은데, 이 과정에서는 지식경영의 5가지 성공요인에 대한 중요도 파악을 위하여 서열척도가 활용되었다¹⁰⁾.

위의 <표 8>에서는 F값은 402.958로 유의확률 p<0.01이며, 이는 각 성공요인들이 유의수준 1%에서 유의한 차이가 있음을 나타내주는 것으로, 이를 구체적으로 살펴보면 최고경영자의 의지, 조직문화, 평가보상, 지식관리시스템과 조직구조(동순위)의 순으로 긍정적인 응답을 하고 있는 것이 확인되었다. 이러한 결과를 보이는 원인은 지식경영이 무엇보다도 최고경영자의 강한 의지와 조직문화의 뒷받침의 필요성에서 기인하는 것으로 판단된다.

10) 분석결과 평균점수의 근소한 차이로 통계적 의미가 없는 동순위 요인들도 발생함.

<표 9> 기업규모별 지식경영 성공요인의 상대적인 중요도

요인명	기업규모		중소기업		t	순위(F검정결과)	
	평균	표준편차	평균	표준편차		대기업	중소기업
최고경영자의 의지	3.9563	1.3352	4.1992	1.1434	2.711*	1	1
조직문화	3.6573	1.1467	3.6203	1.1000	-0.441	2	2
평가보상	2.9895	1.1777	2.8947	1.0335	-1.181	3	3
지식관리시스템	2.1224	1.0988	2.3271	1.2416	2.302	4	4
조직구조	2.2762	1.2969	1.9812	1.2330	-3.171*	4	5
F값	245.048*		166.299*				

* : p<0.01

<표 10> 업종별 지식경영 성공요인의 상대적 중요도

요인명	업종		비제조업		t	순위(F검정결과)	
	평균	표준편차	평균	표준편차		제조업	비제조업
최고경영자의 의지	4.4395	0.9589	3.8576	1.3654	7.022*	1	1
조직문화	3.4435	1.0783	3.7169	1.1461	-3.207*	2	1
평가보상	2.8790	1.0108	2.9881	1.1820	-1.271	3	3
지식관리시스템	2.1573	1.1609	2.2068	1.1499	-0.567	4	4
조직구조	2.1573	1.1609	2.2322	1.2841	-1.302	4	4
F값	197.936*		241.242*				

* : p<0.01

이어서 지식경영 성공요인의 상대적인 중요도를 기업규모별로 대기업과 중소기업으로 구분하여 분석한 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9>에서 알 수 있는 것처럼 지식경영 성공요인에 대한 대기업에서의 상대적인 중요도 순위는 최고경영자의 의지, 조직문화, 평가보상, 지식관리시스템과 조직구조(동 순위) 순이었고, 중소기업에서의 중요도 순위는 최고경영자의 의지, 조직문화, 평가보상, 지식관리시스템, 조직구조 순이었다. 또한 대기업과 중소기업을 비교하여 볼 때 최고경영자의 의지와 조직구조가 유의수준 1%에서 유의한 차이가 남을 알 수 있고, 특히 최고경영자의 의지는 중소기업이 대기업보다 상대적으로 중요도가 높게 나타난 반면 조직구조는 대기업이 중소기업보다 중요도가 상대적으로 높게 나타나고 있는데, 이는 종업원 수 등 규모가 적

은 중소기업일수록 최고경영자와 구성원간의 긴밀한 상호 작용과 의사소통이 용이하고 따라서 최고경영자의 의지가 다른 요인보다 상대적으로 지식경영의 성공에 중요하다는 의미로 해석되며 이와는 대조적으로 규모가 큰 대기업일수록 어느 한 개인보다는 조직의 시스템에 근거한 업무처리가 이루어지는 것과 관련하여 이러한 시스템의 골격을 이루는 조직구조의 설계가 지식경영의 성공에 중요함을 보여주는 결과라고 해석된다.

아울러 지식경영 성공요인의 상대적인 중요도를 업종별로 제조업과 비제조업으로 대별하여 분석한 결과를 살펴보면 <표 10>과 같다.

<표 10>에서 알 수 있듯이 업종별로 지식경영 성공요인에 대한 상대적인 중요도 순위는 제조업과 비제조업이 다르게 나타났는데 제조업에서는 최고경영자의 의지, 조

직문화, 평가보상, 지식관리시스템과 조직구조(동순위) 순이었고, 비제조업은 최고경영자의 의지와 조직문화(동순위)¹¹⁾, 평가보상, 지식관리시스템과 조직구조(동순위)의 순으로 나타났다. 또한 업종별로는 제조업과 비제조업을 비교하여 볼 때 최고경영자의 의지와 조직문화요인에서 유의한 차이가 남을 알 수 있는데, 특히 최고경영자의 의지는 유의수준 0.1%에서 제조업이 비제조업보다 상대적인 중요도가 더 높게 나타난 반면 조직문화는 유의수준 1%에서 비제조업이 제조업보다 상대적인 중요도가 높게 나타나고 있는데, 그 이유는 제조업의 특성상 최고경영자에 따라 기업의 목표와 방침이 좌우되는 경우가 많기 때문이며, 비제조업에서 조직문화가 더 중요한 것으로 나타난 것은 서비스업을 비롯한 비제조업일수록 최고경영자보다는 각각의 조직이 보유하고 있는 독특한 조직문화가 구성원들의 지식경영 참여를 유도하고 통제하는 주요 요인으로 작용하고 있기 때문인 것으로 해석된다.

V. 결 론

1. 요약 및 시사점

본 연구에서는 지식경영의 성공요인에 대한 국내외 선행의 연구결과를 종합적으로 분석하여 핵심적인 지식경영의 성공요인으로 최고경영자의 의지, 평가보상, 조직문화, 지식관리시스템, 조직구조의 5가지 요인 등을 도출하였다. 이러한 5가지 요인에 대하여 우리나라의 지식경영 기업들, 특히 대기업과 중소기업, 제조업과 비제조업으로 구분되는 지식경영기업의 종사자를 대상으로 설문조사를 통한 실증적 연구를 수행하였다. 분석결과 최고경영자의 의지, 조직문화, 지식관리시스템, 평가보상, 조직구조 등 5가지 요인은 모두 긍정(수준)의 반응을 나타냄으로써 이들 요인은 한국기업의 공통적인 지식경영 성공요인으로 확인되었다.

또한 지식경영 성공요인의 상대적인 중요도에 대한 연구결과 전체적으로는 최고경영자의 의지가 가장 높게 나타났으며 다음으로 조직문화, 평가보상, 지식관리시스템과 조직구조(동순위) 순으로 중요도를 나타내고 있으나 기업규모 및 업종별 분석에서는 다른 결과를 보였다.

먼저 기업규모별 연구에서는 지식경영의 성공요인에 대한 상대적인 중요도는 대기업의 경우 최고경영자의 의지, 조직문화, 평가보상, 지식관리시스템과 조직구조(동순위) 순이었고, 중소기업에서의 중요도 순위는 최고경영자의 의지, 조직문화, 평가보상, 지식관리시스템, 조직구조 순이었으며, 특징적인 것은 대기업은 조직구조 요인이, 중소기업에서는 최고경영자의 의지 요인이 대기업에서 유의한 차이를 보였다는 점이다.

반면, 업종별 연구에서는 지식경영의 성공요인에 대한 상대적인 중요도는 제조업에서는 최고경영자의 의지, 조직문화, 평가보상, 지식관리시스템과 조직구조(동순위) 순이었고, 비제조업은 최고경영자의 의지와 조직문화(동순위), 평가보상, 지식관리시스템과 조직구조(동순위)의 순으로 나타났으며, 특징적인 것은 제조업에서는 최고경영자의 의지가, 비제조업에서는 조직문화가 지식경영의 성공에 가장 중요한 요인으로 유의한 차이를 보였다는 점이다.

이러한 연구 결과는 지식경영 성공요인을 실증적으로 규명하여주는 연구결과로서 지식경영의 시행 또는 계획 중인 우리나라의 기업에 대하여 전체적으로 다음과 같은 시사점을 제공할 수 있다. 첫째, 최고경영자의 강력한 의지에 따른 지원과 배려가 중요하고 둘째, 지식의 창출, 공유 및 확산을 제도화할 수 있는 지식친화적인 조직문화의 구성이 셋째, 조직구성원의 적극적인 지식창출과 공유를 유도하기 위해서는 공정한 평가와 적절한 보상이 넷째, 조직 차원에서 효과적으로 지식을 축적하고 공유하기 위한 지식관리시스템의 구축과 활용이 필요하며 다섯째, 변화에 신속히 적응할 수 있는 유연한 조직구조 설계 등이 지식경영의 성공에 필수적인 요인이라는 점이다.

11) 이는 서도원 외(2004)의 연구와는 다소 다른 결과이다.

더불어 기업규모 및 업종별 시사점을 도출하면, 지식경영이 성공하기 위해서는 대기업에서는 조직구조 요인에, 중소기업과 제조업에서는 최고경영자의 의지 요인에, 비제조업에서는 조직문화 요인에 특히 주목하는 지식경영 관리활동이 필요하다는 점이다.

2. 연구의 한계와 제언

본 연구는 전체적인 지식경영 성공요인을 확인하고 나아가 기업규모별, 업종별로 세분화하여 지식경영의 성공요인에 관한 상대적 중요도를 규명함으로써 나름대로 진일보한 연구라는 의미를 지닌다. 그러나 동 주제에 대하여 처음 시도한 연구인만큼 부족한 부분도 나타나고 있는데 이러한 본 연구의 주요 한계점은 다음과 같다.

첫째, 지식경영의 성공요인에 대하여 보다 풍부한 자료가 필요하며, 자료중에서도 특히 최근의 실증적인 연구를 좀더 포함하여 보다 의미있는 연구가 되도록 해야 할 것이다.

둘째, 표본의 선정과 관련하여 특히 비교되는 두 집단에 대한 표본의 수에 대한 구성 비율을 의도적으로 대등하게 조정할 필요성이 있다. 이는 표본 수의 차이에서 기인하는 연구의 오류를 줄이는 방법이기도 하다.

셋째, 연구결과의 일반화를 도모하기 위해서는 다양한 연구방법을 사용할 필요가 있다. 특히 본 연구에서 지식경영의 성공요인들 간의 중요도 순위 차이에 대한 보다 자세한 원인 분석은 심층면접을 병행하는 것과 같은 복수방법론의 사용을 통해서 가능하다.

이러한 본 연구의 한계점을 토대로 보다 의미있는 후속 연구가 이루어지기 위한 몇 가지의 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 지식경영의 성공요인들이 가지는 중요도를 기업규모와 업종별로 각기 2개의 대별되는 비교집단(대기업과 중소기업, 제조업과 비제조업)을 설정하여 연구를 수행하였으나 향후에는 보다 세분된 기업규모 및 업종별 연구가 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 연구 주제에 적합하게 하기 위하여 지식경영의 성공요인의 수를 최대한 압축하여 도출하였으나, 보다 다양한 지식경영의 성공요인을 분석하려는 연구를 계획한다면 다양한 차원으로 구성된 정교한 분류의 틀을 사용할 필요가 있다.

셋째, 지식경영의 프로세스별, 성공수준별로 구분하여 지식경영의 성공요인과 중요도에 대한 차이 여부를 검증하는 연구의 수행으로 보다 풍부한 지식경영의 경영전략적 시사점을 도출하려는 시도도 유용하다.

참고문헌

[국내문헌]

- [1] 고기순·김인호(2003), “지식경영의 득과 실에 관한 탐색적 연구,” 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제27권, 제3호, 85-108.
- [2] 권동인·박호환(2003), “고몰입 인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절 효과에 관한 탐색적 연구,” 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제27권, 제2호, 1-32.
- [3] 김광웅(1996), 「방법론강의 : 기초·원리·응용」, 박영사, 171-174.
- [4] 김상수·김용우(2000), “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구,” 「경영학연구」, 한국경영학회, 제29권 제4호, 585-616.
- [5] 김상욱(1999), “지식경영시대의 성과평가시스템,” 「LG주간경제」, 8-23.
- [6] 김찬중(2002), 「한국기업의 지식경영 성공요인」, 박사학위논문, 충북대학교 대학원, 66-73.
- [7] 김창호·변상우(2003), “지식자산에 의한 지식경영 성과에 관한 연구,” 「인적자원관리연구」, 한국인적자원관리학회, 제7권, 187-202.
- [8] 김효근·성은숙(1998), “조직구성원의 지식기여에 대한 평가 및 보상이 지식기여도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구-건설산업의 사례를 중심으로-”, 「제2회 지식경영 학술심포지엄

- 」, 매일경제신문, 307-330.
- [9] 김효근 등(2001), “조직의 지식경영준비도 측정 도구 개발에 관한 연구,” 「지식경영연구」, 한국 지식경영학회, 제2권 제1호, 49.
- [10] 박기동·우성진(1999), “지식경영의 성공요인에 관한 이론적 연구,” 「산업경제연구」, 한국산업경제학회, 제12권 제4호, 497-515.
- [11] 서도원·이덕로·김찬중(2004), “한국기업의 지식경영 성공요인에 관한 실증적 연구,” 「인사관리연구」, 한국인사관리학회, 제28집 1권, 21-52.
- [12] 손태원(1999), “경영혁신사조의 변천과정에서 본 지식경영과 학습조직의 위상,” 「경제논총」, 명지대학교 경제연구소, 제18권 제1호, 465-488.
- [13] 송희경·이종국·한관희(1999), “지식경영 활성화를 위한 지식 확산 전략,” 「매경 지식 경영학술 심포지엄」.
- [14] 신상문(2002), “조직 하위문화를 고려한 지식경영 도입전략,” 「POSRI경영연구」, 2권 2호, 포스코경영연구소, 120-148.
- [15] 안순중(1998), 「Adding Value Through Knowledge Management」, Ernst & Young.
- [16] 안중호(2001), 「E-비즈니스성공을 위한 지식경영실태조사」, 한국정보산업연합회, 26-27.
- [17] 오재인(2006), “지식이전에 대한 지식경영 요인의 영향 분석,” 「정보시스템연구」, 한국정보시스템학회, 15권 1호, 191-213.
- [18] 이진창·권순재(2002), “KMPI: 지식경영 성과지표의 실증적 분석에 관한 연구-코스닥(KOSDAQ)에 상장된 벤처기업을 중심으로-,” 「경영학연구」, 한국경영학회, 31권 3호, 577-601.
- [19] 이순철(1999), “지식경영 구축을 위한 방법론,” 「제2회 지식경영학술심포지엄」, 한국지식경영학회, 256.
- [20] 이정빈·김인호(2006. 6), “지식경영의 활동이 핵심역량에 미치는 효과,” 「인적자원관리연구」, 제13권 제2호, 한국인적자원관리학회, 155-170.
- [21] 장승권·최종인·홍길표·정자혜(2000), “지식활동 프로세스와 지식경영시스템: 삼성SDS의 지식활동과 아리샘 활용 비교연구,” 「추계학술대회발표논문집」, 한국경영정보학회, 604-610.
- [22] 전국경제인연합회(2001), 「한국기업의 지식경영 현황」, 1-13.
- [국의 문헌]
- [1] Alavi, M.(1997), “KPMG Peat Marwick U.S.: One Giant Brain,” Harvard Business School, July.
- [2] APQC(1996), "Knowledge Management Consortium Benchmarking Study", <http://www.webcom.com/quantera/Apqc.html>.
- [3] Berdrow, Iris and Henry W. Lane(2003), "International Joint Ventures : Creating Value through Successful Knowledge Management," Journal of World Business, 38(1), 15-30.
- [4] Cohen, D.(1998), "Toward a Knowledge Context Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm", California Management Review, 40(3), Spring, 22-39.
- [5] Davenport, T.H., Long, D. E. & Beers, M. C. (1998), "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review*, 37, 53-56.
- [6] Davenport, T. H & Prusak, L.(1998), Working knowledge; How organizations manage what they know, Boston; MA: Harvard Business School Press.
- [7] DeLong, D., & Seeman, P.(2000), "Confronting Conceptual Confusion and Conflict in Knowledge Management," *Organizational Dynamics*, 29(1), 109-128.

- [8] Demarest, M.(1997), "Understanding Knowledge Management", *Long Range Planning*, 30(3), pp. 374-384.
- [9] Desouza, K. and R. Evaristo(2003), "Global Knowledge Management Strategies," *European Management Journal*, 21(1), February, 62-67.
- [10] Desouza, K. C.(2002), *Managing Knowledge with Artificial Intelligence*, Westport, CT: Quorum Books.
- [11] Drucker, P.(1993), *Post-Capitalist Society*, New York : Harper Business.
- [12] Drucker, P.(1995), "The Information Executives Truly Need," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 54-62.
- [13] Earl, M. J.(1994), "Knowledge as Strategy on Skandia International and Shorko Films. Strategic Information Systems : A European Perspective", John Wiley & Sons, Ltd.
- [14] Edvinsson, L., & Malone, M. S.(1996), *Intellectual Capital: Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, New York : Harper Collins Books, 455-467.
- [15] Edvinsson, L., & Malone, M. S.(1997), *Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, Harper Business, New York.
- [16] Firestone, M. Joseph(2005), *The New Knowledge Management*, Foreword, NY: MCI Press.
- [17] Grant, M. Robert(1996), "The Knowledge-based View of the Firm", *Strategic Management Review*, 17, 109-122.
- [18] Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R.M., and Grablovsky, B. J.(1979), *Multivariate Data Analysis*, Oklahoma, Petroleum Publishing Company, 219.
- [19] Hargadon, A. B.(1998), "Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation", *California Management Review*, 40(3), Spring, 209-227.
- [20] Kaplan, R. S. & D. P. Norton(1993), "Implementing The Balanced Scorecard, at FMC Corporation : An Interview with Larry D. Brady", *Harvard Business Review*, Sep/Oct, 143-147.
- [21] Krogh, G. Von, R. & Dirk, K.(1998), *Knowing In Firms : Understanding, Managing, and Measuring Knowledge*, London: SAGE Publication.
- [22] Leonard-Barton, D.(1995), *Wellsprings of Knowledge-Building and Sustaining the Source of Innovation*, Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- [23] McElroy, W. M.(2005), *The New Knowledge Management*, NY: MCI Press, p. 19.
- [24] Nonaka, I.(1991), "The Knowledge-Creating Company," *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 96-104.
- [25] Nonaka, I.(1995), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science*, 5(1), 14-37.
- [26] Nonaka, I., and H. Takeuchi(1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: **Oxford University Press**.
- [27] Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Theory*, New York, NY: McGraw-Hill.
- [28] OECD(1997), "Industrial Competitiveness in the Knowledge-based Economy", *OECD Proceeding*.
- [29] Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage through People*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [30] Probst, G. B.(1997), "Practical Knowledge Management : A Model That Works", *Prism*, Second Quarter, pp. 17-30.

- [31] Qian G., Townley, C., Kun H., & Jing Z.(2005), "Comparative Knowledge Management : A Pilot Study of Chinese and American Universities," *Journal of the American Society for Information Science & Technology*, Aug., 56(10), 1031–1044.
- [32] Ruggles, R.(1998), "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, 40(3), Spring, 80–89.
- [33] Rummel, R. J.(1970), *Applied Factor Analysis*, Evanstone: Northwestern University Press, 229–230.
- [34] Soo, C. et al(2002), "Knowledge Management : Philosophy, Processes and Pitfalls," *California Management Review*, 44(4), Summer, 129–150.
- [35] Stewart. T. A.(1994), "Your Company's Most Valuable Asset," *Fortune*, Oct. 3.
- [36] Ulrich, D.(1998), "Intellectual Capital = Competence x Commitment," *Sloan Management Review*, 39, 15–26.
- [37] Wiig, K. M.(1993), *Knowledge Management Foundations*, Arlington: Schema Press.
- [38] Wiig, K. M., Hoong, R. de, & Speak, R. van der(1997), "Supporting Knowledge Management : A Selection of Method and Techniques," *Expert Systems with Applications*, 13(1), 15–27.
- [39] Wiig, Karl(1997), "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?," *Expert Systems With Applications*, 13(1), 1–14.
- [41] Woods, E., & Sheina, M.(1998), *Knowledge Management Application, Market and Technologies*, Ovum.
- [42] Zack, M. H.(1999), "Managing Codified Knowledge," *Sloan Management Review*, 39, Summer, 45–58.

<부 록>

<표 2> 지식경영의 성공요인 분류의 틀

차 원	요 인	개념적 정의	조작적 정의	
전 략 (Strategy)	핵심지식에 대한 인지도	조직의 전략과제를 달성하는데 있어 핵심지식이 무엇인지 알고 있는 제도	기업비전 내용, 기업의 전략과제 내용, 전략달성의 핵심지식, 목표달성에 필요한 지식의 파악정도, 사업의 베스트 프랙티스에 대한 인지정도	
	가치공유	지식경영이 무엇인지 알고 지식경영의 가치를 파악하고 있는 정도	지식경영 인지도, 지식경영 필요성 인지정도, 지식경영 실용성 인지정도, 지식이용의 실용성 인지정도	
	최고경영자의 지식경영 인지도	최고경영자가 지식경영의 가치를 파악하고 있는 정도	최고경영자의 지식경영 인지정도, 지식경영 지원정도, 지식창조 강조정도, 지식공유 강조정도	
프로세스 (Process)	의사소통 채널	구성원간의 의사소통 채널의 종류	사용하는 의사소통 채널, 비중, 사용빈도, 효율성, 의사소통의 방해요인, 비공식적 의사소통의 이용정도	
	관계의 다양성	구성원간에 형성하고 있는 관계의 다양성 정도	업무조언자 범위, 업무수행시 평균 관련 인원수, 비공식적 관계 형성 기회 유무, 비공식적 모임에 대한 기업의 태도, 사적인 관계 형성정도	
	교육/훈련 프로그램	조직 내 존재하는 교육/훈련 프로그램의 종류와 내용	교육/훈련 프로그램의 유무, 빈도, 내용, 실용성 여부, 비실용적인 이유	
	문서관리체계	조직 내 문서, 정보, 지식을 전달하여 관리하는 역할과 책임체계의 존재 유무	관리부서/담당자 유무, 역할, 필요성, 효과성	
	보상체계	새로운 아이디어나 정보의 제공, 공유에 대한 보상 체계 유무	지식공유관련 보상유무, 지식창조관련 보상여부	
	지식 접근성	조직 내 존재하는 정보에 접근하여 획득할 수 있는 정도	지식의 위치파악 가능성, 지식의 요구 가능성 정도, 획득 불가능의 이유	
문 화 및 사 랫 (Culture/ People)	창의성	새로운 방법으로 업무를 해결하려는 의지	다양성 인정정도, 최고경영자의 창의성에 대한 장려 정도, 자유로운 의사표현정도, 실패용납정도, 다양한 의사표현 가능성, 자율성(의사결정권자)	
	신뢰성	타인 또는 집단의 말과 약속, 구두혹은 문서화된 표현들 혹은 지식이 믿을만하다고 생각하는 어떤 개인 또는 집단의 기대	타인의 정보에 대한 신뢰정도, 타인의 능력에 대한 신뢰정도, 타인의 판단력에 대한 신뢰정도, 타인에 대한 관심정도, 타인이 자신에 대해 험담을 하지 않을 것에 대한 신뢰, 타인과의 대화에 있어 솔직한 정도	
	협력도	상호의존적 직무의 완성을 위한 개인적 노력의 의식적 공헌도	타부서(팀)간의 협력필요, 협력가능정도, 협력하고자 하는 의지 정도	
	개방성	타인에게 지식을 제공하거나 타인의 지식을 받아들여려는 정도	동료간 정보요구의 용이성, 정보제공의 호의도, 정보를 공유하고자 하는 의지정도, 타인과의 대화에 있어 솔직한 정도	
	구성원의 컴퓨팅 능력	조직 구성원의 컴퓨터 사용능력	운영프로그램, 문서작업 프로그램, 스프레드 시트, PC통신, 인터넷 사용에 익숙한지의 여부	
기 술 (Technology)	정보기술 이용도	조직 내 업무수행에 있어 정보기술의 활용정도	PC의 주요용도, 인터넷 이용여부, 업무에 있어서 PC가 필요한 정도	
	정보기술 인프라	조직 내 정보기술 기반 상태	연평균 전산 관련 지출 예산, PC보급률, 네트워크 접속방법	
	지식경영도구	지식축적도구	지식을 포착·저장하는 도구의 유무	DB존재 유무, 용도, 효율성, 관련기술의 존재 유무 (Data mining, Data warehousing, Knowledge Repository)
		지식공유도구	저장된 지식을 공유할 수 있는 도구의 유무	Groupware의 설치여부/사용용도/효율성, Internet의 설치여부/사용용도/효율성, 관련 기술의 존재여부
기 타 (TheOthers)	(기타요인)	(위의 어느 요인에도 속하지 않는 요인)		

자료 : 김효근 등(2001), "조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구," 「지식경영연구」, 제2 권 제1호, p. 49에 기타 차원을 추가함.

<표 3> 연구자별 지식경영의 성공요인

차 원	연 구 자		Earl	Leonard-Barton	Nonaka & Takeuchi	APQC	Edvinsson	Probst	Alavi
	연도		1994	1995	1995	1996	1996	1997	1997
전 략	핵심지식에 대한 인지도			0 (핵심역량)		0 (전략)	0 (지식경영전략)		
	가치공유			0 (전략적의도)	0 (지식비전선포)	0 (전략)	0 (지식경영전략)		
	최고경영자의 지식경영 인지도			0 (전략적의도)		0 (전략)	0 (지식경영전략)	0 (CEO의지)	
프로세스	의사소통채널				0 (미들업다운)		0 (프로세스)		
	관계의 다양성				0 (상호작용)		0 (프로세스)		
	교육/훈련프로그램		0 (학습조직)			0 (경험학습)	0 (프로세스)		
	문서관리체계						0 (프로세스)		
	보상체계		0 (보상제도)			0 (평가보상)	0 (프로세스)		
	지식용이성						0 (프로세스)		
	지식접근성						0 (프로세스)		
문화 및 사람	창의성			0 (실험)		0 (문화)	0 (기업문화)	0 (조직문화)	0 (문화적요인)
	신뢰성					0 (문화)	0 (기업문화)	0 (조직문화)	0 (문화적요인)
	협력도					0 (문화)	0 (기업문화)	0 (조직문화)	0 (문화적요인)
	개방성			0 (인지적다양성)		0 (문화)	0 (기업문화)	0 (조직문화)	0 (문화적요인)
	컴퓨팅 능력		0 (지식근로자)				0 (업무능력)		
기 술	정보기술이용도					0 (기술)			0 (기술적요인)
	정보기술인프라					0 (기술)	0 (정보기술)		0 (기술적요인)
	지식 경영 도구	지식축적 도구	0 (지식시스템)			0 (기술)			0 (기술적요인)
		지식공유 도구	0 (지식시스템)			0 (기술)			0 (기술적요인)
기 타	(기타 요인)	네트워크 조직(구조) 구축	창조적갈등	경력경로 · 네트워크 조직(구조)	(조직)구조 · 자금	인적자산 (자기개발, 대인관계) 구조적자산 고객자산	조직구조	조직요인	

지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구 : 기업규모 및 업종별 비교를 중심으로

Demarest	Wiig 등	Woods & Sheina	Ulrich	Krogh 등	Davenport & Pusak	Davenport 등	안순중	김효근등	송희경 이종국 한관희	삼성경제 연구소
1997	1997	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1998	1999	1999
			0 (비전수립)	0 (전략적의도)			0 (방향정의)			
				0 (전략적의도)						
			0 (변화선도자)	0 (전략적의도)	0 (리더십)	0 (CEO의지원)	0 (스폰서십)		0 (리더십)	0 (리더십.지원)
	0 (프로세스)			0 (조직내대화)	0 (프로세스)	0 (다양한채널)				
	0 (프로세스)				0 (프로세스)					
	0 (프로세스)				0 (프로세스)		0 (교육프로개발)			
	0 (프로세스)	0 문서관리시스템			0 (프로세스)					
	0 (프로세스)				0 (프로세스)	0 (성과연계)	0 (측정/보상)		0 (성과측정)	0 (성과측정)
	0 (프로세스)				0 (프로세스)					
	0 (프로세스)				0 (프로세스)					
0 (문화적기반)	0 (조직문화)				0 (문화)	0 (기업문화)		0 (조직문화)	0 (조직문화)	
0 (문화적기반)	0 (조직문화)				0 (문화)	0 (기업문화)		0 (조직문화)	0 (조직문화)	0 (신뢰성문화)
0 (문화적기반)	0 (조직문화)				0 (문화)	0 (기업문화)		0 (조직문화)	0 (조직문화)	
0 (문화적기반)	0 (조직문화)				0 (문화)	0 (기업문화)		0 (조직문화)	0 (조직문화)	0 (개방, 공유)
	0 (사람)	0 (검색능력)		0 (인적자원)			0 (지식능력)		0 (인간)	0 (지식창조자)
0 (기술적기반)		0 (멀티미디어)				0 (기술인프라)		0 (정보시스템)		0 사용자중심기술
		0 (DB)			0 (저장소)	0 (기술관리체계)	0 (내용관리)		0 (KMS)	0 사용자중심기술
		0 (그룹웨어)				0 (기술관리체계)	0 (검색기능)		0 (KMS)	0 사용자중심기술
운영적기반	(조직)구조·권한		조직구조·시스템변경·조직변화의 필요성확산			경제적가치와의 연계·조직인프라	비즈니스 사례 결정·태도	지적자산 평가·무형 자산 포함		

이순철	박기동 우성진	Zack	김상수 김용우	안중호	전국경제인연 합회	신상문	Berdrow & Lane	서도원 이덕로 김찬중	빈도	소계
1999	1999	1999	2000	2001	2001	2002	2003	2004		
0 핵심역량지원			0 (전략)		0 (전략,기타)				9	
			0 (전략)		0 (전략,인지도)		0 (전략적통합)		8	
0 (CEO지원)	0 (CEO의지)		0 (리더십,전략)	0 (지원,리더십)	0 (전략,CEO)			0 (CEO의지)	17	34
	0 (미들업다운)			0 (프로세스)					8	
				0 (프로세스)			0 (관계다양성)		6	
0 (학습조직)	0 (학습조직)	0 학습능력개발		0 (프로세스)			0 (교육훈련)		11	
				0 (프로세스)					5	
0 (평가보상)	0 (보상)	0 (보상)	0 (평가보상)	0 (인센티브)	0 (평가보상)			0 (평가보상)	16	
			0 (지식특성)	0 (프로세스)					5	
			0 (지식특성)	0 (프로세스)					5	56
0 (조직문화)		0 (문화요인)	0 (조직문화)	0 (조직문화)	0 (조직문화)	0 (하위문화)	0 (창의성)	0 (조직문화)	20	
0 (조직문화)		0 (문화요인)	0 (조직문화)	0 (조직문화)	0 (조직문화)	0 (하위문화)			17	
0 (조직문화)		0 (문화요인)	0 (조직문화)	0 (조직문화)	0 협력적문화	0 (하위문화)			16	
0 (조직문화)	0 (공유문화)	0 (문화요인)	0 (조직문화)	0 (조직문화)	0 (조직문화)	0 (하위문화)		0 (조직문화)	20	
0 (지식노동자)			0 (수행능력)						10	83
									2	
		0 정보활용기술	0 (시스템기능)	0 (정보기술)			0 (정보인프라)		12	
0 (조직지식구축)	0 (네트워크)	0 정보활용기술	0 (사용자편의성)	0 (정보기술)				0 (KMS)	15	
0 (공유기술)	0 (네트워크)	0 정보활용기술	0 (사용자편의성)	0 (정보기술)				0 (KMS)	14	43
지식관련 조직 · 네트워크	CKO임명	지식차원 · 조직구조 등 조직적 차원	업무특성				통 제	조직구조	조직 구조 (8) 등 31	31 총247

<표 5> 타당도검증을 위한 요인분석 수행결과

항 목	Varimax 회전 후의 요인적재값					공통성 (communality)
	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	
I-1	0.139	0.220	0.246	0.714	0.186	0.673
I-2	0.155	0.168	0.300	0.692	0.170	0.650
I-3	0.120	0.188	0.322	0.642	0.206	0.608
I-4	0.076	0.175	0.330	0.564	0.239	0.521
I-5	0.122	0.072	0.012	0.778	-0.026	0.626
I-6	0.165	0.140	0.057	0.767	0.032	0.640
II-1	0.278	0.160	0.614	0.222	-0.084	0.536
II-2	0.170	0.235	0.693	0.214	0.280	0.689
II-3	0.239	0.197	0.751	0.139	0.256	0.744
II-4	0.346	0.121	0.660	0.175	0.277	0.678
II-5	0.156	0.204	0.721	0.192	0.046	0.625
II-6	0.364	0.184	0.580	0.177	0.179	0.565
III-1	0.494	0.397	0.208	0.284	0.470	0.746
III-2	0.396	0.262	0.084	0.213	0.595	0.632
III-3	0.395	0.259	0.157	0.182	0.652	0.706
III-4	0.212	0.336	0.042	0.135	0.658	0.610
III-5	0.121	0.293	0.217	0.078	0.714	0.664
III-6	0.183	0.304	0.255	0.076	0.700	0.687
IV-1	0.236	0.720	0.243	0.178	0.227	0.717
IV-2	0.275	0.703	0.224	0.210	0.265	0.735
IV-3	0.157	0.720	0.231	0.179	0.215	0.675
IV-4	0.211	0.700	0.131	0.152	0.305	0.668
IV-5	0.270	0.652	0.141	0.113	0.261	0.599
IV-6	0.106	0.728	0.167	0.205	0.187	0.646
V-1	0.730	0.195	0.166	0.273	0.226	0.725
V-2	0.767	0.166	0.305	0.163	0.246	0.797
V-3	0.737	0.159	0.270	0.192	0.288	0.761
V-4	0.727	0.137	0.160	0.243	0.276	0.708
V-5	0.725	0.257	0.258	0.077	0.131	0.681
V-6	0.729	0.248	0.252	-0.052	0.041	0.659
고유값	13.394	2.190	1.909	1.431	1.047	
설명비율	44.645	7.298	6.363	4.770	3.491	
누적 설명비율	44.645	51.943	58.306	63.076	66.567	

[설문지]

	전혀 아니다	아닌 편이다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 지식경영을 적극 추진하고 있다.	1	2	3	4	5

각 질문에 대한 응답으로 가장 적절하다고 생각되는 한 번호에만 “V”표를 표시해 주시기 바랍니다. 예를 들면 다음과 같습니다.

I. 다음은 지식경영과 관련한 귀사의 최고경영자에 관한 질문입니다.

항 목	전혀 아니다	아닌 편이다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 우리 회사의 최고경영자는 지식경영에 대하여 잘 알고 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사의 최고경영자는 지식경영을 적극 지원하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사의 최고경영자는 회사내 지식창조를 강조하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사의 최고경영자는 직원들간의 지식공유를 강조하고 있다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사의 최고경영자는 지식경영의 필요성을 잘 모르고 있다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사의 최고경영자는 지식경영의 실용성을 잘 인식하지 못하고 있다.	1	2	3	4	5

II. 다음은 지식경영과 관련한 귀사의 평가보상에 대한 질문입니다.

항 목	전혀 아니다	아닌 편이다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 회사 내 조직학습 등의 지식경영 활동은 승진이나 보상과는 관계가 없다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 직원들의 지식경영 기여도를 평가하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 직원들의 지식경영 기여도를 보상하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사에서는 새로운 지식을 창조하는 직원들은 인사고과점수에 반영한다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사는 새로운 지식을 제공하는 직원들에게 인센티브 등 경제적 보상을 실시한다.	1	2	3	4	5
6. 회사 내에서 개인이 지식을 창조하거나 동료에게 제공해도 승진이나 보상과는 관계가 없다.	1	2	3	4	5

Ⅲ. 다음은 지식경영과 관련한 귀사의 조직문화에 대한 질문입니다.

항 목	전혀 아니다	아닌 편이다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 개인들의 창의적 사고를 존중하는 조직문화를 가지고 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사의 최고경영자는 직원들이 독특한 아이디어를 내는 것을 중요하게 생각한다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 회의 때 상사와 다른 의견이라도 말할 수 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 직원들끼리 업무처리와 관련된 지식은 언제든지 물어보거나 요구할 수 있다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사는 동료들끼리 자기만의 업무처리 기술을 가르쳐 달라고 하면 그리 반기지 않는 편이다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사는 자신만의 지식이나 노하우(know-how)를 동료들과 공유하지는 않는 편이다.	1	2	3	4	5

Ⅳ. 다음은 지식경영과 관련한 귀사의 지식관리시스템에 관한 질문입니다.

항 목	전혀 아니다	아닌 편이다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 지식저장도구(Data Base, Data Warehousing, Knowledge Repository 등)가 잘 구축되어 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 지식저장도구(Data Base, Data Warehousing, Knowledge Repository 등)를 잘 활용하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 지식공유도구(Intranet, Groupware 등)를 충분히 구축하고 있다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사 직원들은 지식공유도구(Intranet, Groupware 등)를 잘 활용하고 있다.	1	2	3	4	5
5. 우리 회사는 지식관리시스템(지식저장도구, 지식공유도구 등)을 활용한 업무 효율성이 낮다.	1	2	3	4	5
6. 우리 회사는 지식관리시스템(지식저장도구, 지식공유도구)의 구축이 미흡하다.	1	2	3	4	5

V. 다음은 지식경영과 관련한 귀사의 조직구조에 관한 질문입니다.

항 목	전혀 아니다	아닌 편이다	보통 이다	그런 편이다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 의사결정이 업무를 수행하는 사람에게 실질적으로 위임되어 있다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 업무에 필요한 활동이라면 상사의 지시 없이도 개인의 책임 하에 시행할 수 있다.	1	2	3	4	5
3. 우리 회사는 자기 자신 스스로 의사결정을 내리는 것이 장려된다.	1	2	3	4	5
4. 우리 회사는 팀제와 같은 수평적 조직구조가 발달되어 있다.	1	2	3	4	5
5. 업무 추진은 차상급자부터 최고경영자에 이르기까지 수직적 계층에 따라 결재를 얻고난 후에 시행할 수 있다.	1	2	3	4	5
6. 업무와 관련된 규칙이나 절차는 거의 문서화되어 있다.	1	2	3	4	5

VI. 다음은 지식경영 성공요인의 상대적인 중요도에 관한 질문입니다. 다음 지식경영 성공요인들 중에서 중요하다고 생각되는 순위를 ()안에 숫자로 표시하여 주시기 바랍니다.

요 인	지식경영의 성공요인	중요도 순위
1	최고경영자의 의지와 지원	()위
2	지식경영 평가와 보상제도	()위
3	창의적이고 개방적인 조직문화	()위
4	효율적인 지식관리시스템	()위
5	지식경영에 적합한 조직구조	()위

VII. 마지막으로 일반 사항에 관한 질문입니다. 해당 사항의 괄호 안에“V”표를 해주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?

1) 남() 2) 여()

2. 귀하의 연령은?

1) 20대() 2) 30대() 3) 40대() 4) 50대() 5) 60대 이상()

3. 귀하의 최종 학력은?

1) 고졸이하() 2) 전문대졸() 3) 대졸() 4) 대학원졸-석사()
5) 대학원졸-박사()

4. 귀하의 결혼 여부는?

- 1) 기혼() 2) 미혼()

5. 귀사의 직원 수는?

- 1) 20인 이하() 2) 300인 이하() 3) 301인 이상()

6. 귀사의 설립 연도는?

- 1) 2년 미만() 2) 2-5년() 3) 5-10년() 4) 10-20년() 5) 20년 이상()

7. 귀사의 지식경영 시행 기간은?

- 1) 6개월 미만() 2) 6개월-1년() 3) 1년-2년() 4) 2년-3년()
5) 3-4년이상() 6) 4년 이상()

8. 귀사의 업종은?

- 1) 정보통신·컴퓨터() 2) 전기·전자() 3) 금융업() 4) 유통업()
5) 공공기관() 6) 건설업() 7) 교육·연구기관() 8) 여행()
9) 화학·석유() 10) 용역·기타서비스() 11) 기타 제조업()

9. 귀하의 담당 업무 분야는?

- 1) 기획() 2) 생산() 3) 마케팅() 4) 연구개발()
5) 총무·인사() 6) 재무·회계() 7) 컨설팅() 8) 전산분야()
9) 기타()

10. 귀하의 현재까지 근무 기간은?

- 1) 1년 미만() 2) 1-3년() 3) 3-5년() 4) 5-10년() 5) 10-15년()
6) 15-20년() 7) 20년 이상()

11. 귀하의 직위는?

- 1) 사원() 2) 대리() 3) 과장() 4) 차장() 5) 부장() 6) 임원()
7) 기타()

12. 귀하는 소속 부서의 책임자로서 권한과 의무를 행사하는 위치에 계십니까?

- 1) 예() 2) 아니오()

13. 귀하의 컴퓨터 사용 능력은?

- 1) 상() 2) 중() 3) 하()

※ 귀한 시간 설문에 응답하여 주신 귀하께 다시 한번 진심으로 감사드립니다.

감사합니다.

● 저 자 소 개 ●



서도원 (SUH, DOWON)

연세대학교 경영학과를 졸업하고, 동 대학교에서 인사조직전공으로 경영학 석사학위와 박사학위를 취득하였다. 현재 충북대학교 경영학부 교수로 재직중이다. 경영학연구, 인사관리연구 등에 주로 논문을 발표하였으며, 주요 관심분야는 지식경영, 창업 및 노사관계 등이 있다.



이덕로 (Deog-ro Lee)

영남대학교 경영학과, 연세대학교 경영학석사를 거쳐, 연세대학교에서 인사조직전공으로 경영학 박사학위를 취득하였다. 현재 서원대학교 경영학부 교수로 재직중이다. 경영학연구, 중소기업연구, 인사관리연구 등에 다수의 논문을 발표하였으며, 관심분야는 지식경영과 리더십이다.



김찬중 (Chan-jung Kim)

충북대학교 경영학사, 고려대학교에서 경영학석사, 충북대학교에서 경영학박사학위를 취득하였다. 브릿지증권을 거쳐, 현재는 충북개발공사에서 경영관리팀장을 맡고 있다. 인사관리연구, 지식경영연구 등에 다수의 논문을 발표하였으며, 주요 관심분야로는 지식경영, 직무만족, 직무태도, 이직의도, 비정규직 등 인사조직과 관련된 분야이다.