

구체적 논의 필요한 시점 도래

지식경영 환경은 지식경영의 성공에 직접적인 열쇠를 지니고 있다고 말해도 과언이 아닐 정도의 영향력을 미치고 있는 것으로 드러났다. 아직 도입수준에 머물러 있는 국내 기업의 지식경영 성공 요인에 대해 살펴본다.

■ 김용우/경영 컨설턴트



퓨터와 정보기술(IT)의 발전과 함께 기업 환경은 급속히 변화되고 있다. 정보기술의 발전은 육체노동이 차지하는 비중을 현저히 약화시켰을 뿐 아니라

이전에는 불가능하던 새로운 서비스의 창출도 가능하게 만들었다. 다가오는 지식 기반 사회 속에서 지식의 창출과 활용이 기업 경쟁력의 근간이 되고 있으며, 기업의 경쟁력 확보를 위해 많은 기업들이 지식경영에 관심을 보이고 있다.

지식이 기업의 핵심역량중의 하나라는 인식이 확산됨에 따라 학계와 기업에서의 지식경영에 대한 관심이 증가하고 있다. 경제 구조의 빠른 변화, 국제화에 따른 경쟁의 첨예화, 라이프 사이클의 단축 등의 환경 변화는 제품과 서비스 생산에 필요했던 물질 자원보다 지식이라는 무형 자원에 대한 의존도를 심화시켰으며, 지식의 수명은 과거에 비해서 점점 더 짧아지고 있다.

따라서 기업들은 암묵적인 형태로 존재하고 있는 지식을 구체화시켜서 기업의 구성원들간에 공유하여 기업의 경영 활동에 활용할 필요성을 느끼게 되었다. 또한 정보 기술이 발전함에 따라 기업의 지식을 체계적으로 수집, 저장, 공유, 전달할 수 있는 기능들이 가능하게 되었으며, 이에 관련한 이론적 연구와 적용 방안들이 개발됨으로써 기업들은 지식을 체계적으로 관리할 수 있는 능력을 갖게 되었다.

그러나, 지식경영이 하나의 거대한 물결임에도 불구하고, 지식경영의 개념과 추진 방법에 대하여서는 의견이 다양하다. 그만큼 지식경영이라는 개념 자체가 하나의 학문영역으로 자리잡지 못하였고 또, 경영 활동에 실제로 적용할 수 있을 만큼 구체적인 논의

로 발전되고 있지 못한 실정이다. 따라서 지식경영에 대한 개념을 명확하게 정의하고, 지식경영을 효과적으로 추진할 수 있는 체계적인 틀이 필요한 시점이다.

또한 국내의 경우 지식경영 및 지식관리 시스템은 도입단계에 머물러 있으며, 지식경영 및 지식관리 시스템의 성공을 측정한 실증적 연구없이 지식경영에 대한 중요성만을 강조하고 있다.

따라서 지식경영에 관한 실증 조사를 통해 국내 기업들이 지식경영을 도입하는데 있어서 기본적인 방향을 제시할 수 있으며, 지식경영을 구현하는 데 있어 지식경영의 성공요인을 밝혀냄으로써 효율적인 업무처리와 성공적인 의사결정을 지원하는 효과적인 지식경영 도입 방향을 제시할 수 있다. 또한 전략적 차원에서 이러한 요인을 적극 수용하고, 효과적인 지식경영을 도입함으로써 기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있다고 여겨진다.

지식경영의 구성요소

지식경영에 관한 활발한 연구가 시작된 지 얼마 되지 않았으므로 지식경영의 프레임 워크에 대한 연구는 정교화 되어있지 않다. 컨설팅 기업이나 지식경영 연구자들이 서로 다른 프레임 워크를 제시하고 있기 때문에 현재 진행중인 지식경영 프레임 워크에 관한 연구를 정리해보는다면 지식경영을 구성하고 있는 공통적인 요소들을 발견할 수 있을 것이다. 지금까지 진행된 지식경영 프레임 워크는 다음과 같다.

첫째, Anderson Consulting은 지식경영을 실현함에 있어서 필

요한 구성 요소로서 전략, 사람, 프로세스, 정보기술의 네 가지를, 둘째, APQC은 리더십과 전략, 문화, 측정과 평가, 정보기술의 네 가지를, 셋째, Davenport는 지식창고 구축, 지식의 접근성 향상, 지식의 공유환경 조성, 지식 자산의 네 가지를, 넷째, 삼성경제 연구소는 목표, 3대 전략(제품 리더십, 운영 탁월성, 고객밀접), 지식자산, 지식활동, 지식 인프라의 다섯 가지를 밝혔다.

다섯째, 이장환과 김영걸은 조직지식, 지식관리 프로세스, 지식근로자, 정보 기술의 네 가지를, 여섯째, 김선아와 김영걸은 조직구조, 기술, 조직문화, 관리 프로세스, 보상과 평가의 다섯 가지를, 일곱째, 김효근과 권희영은 전략(핵심지식에 대한 인지도, 가치공유, 최고 경영자의 지식경영 인지도), 프로세스(의사소통채널, 관계의 다양성/네트워크 형성, 교육/훈련 프로그램, 문서관리체계, 보상체계, 지식 접근도), 문화 및 사람(창의성, 협력도, 신뢰도, 개방성, 구성원의 컴퓨팅 능력, 정보기술(정보기술 인프라, 정보기술 이용도, 지식 축적 도구, 지식 공유 도구)의 네 가지를 밝혔다.

여덟째, 이순철은 지식경영 전략(최고 경영층의 리더십, 지식경영의 목표 선정, 업무방식/제품에 지식 포함), 지식경영 조직(지식관련 부서와 역할, 포럼, 모듈기업과 제휴), 지식 노동자(인적 자산의 채용과 개발, 교육과 학습조직, 보상체제와 열린 경영), 지적자산(지적자산의 측정과 감사, 벤치마킹/베스트 프랙티스, 지식의 원천 파악: 지식지도와 전문가와의 연계), 정보기술(정보기술 인프라, 지식창고, 지식경영 시스템), 지식경영의 효과측정의 여섯 가지를, 최병구와 이희석은 전략(기업문화, 내용, 조직구성원, 기술적 요인), 평가(창조, 공유, 저장, 활용)의 두 가지를 프레임워크로서 정의하고 있다.

이들의 주장에서 나타난 프레임워크의 공통적인 요소를 통해서 <표 1>과 같이 전략, 리더십, 지식 근로자, 프로세스, 정보기술, 문화, 평가와 보상의 6가지 요소가 공통요소를 정리 할 수 있다.

<표 1> 지식경영의 구성요소

연구자	전략 리더십	사람	프로세스	정보기술	문화	평가보상
Anderson	○	○	○	○	·	·
APQC	○	·	·	○	○	○
Davenport	·	·	○	·	○	·
SERI	○	·	·	·	·	·
이장환&김영걸	·	○	○	○	·	·
김선아&김영걸	·	·	○	○	○	○
김효근&권희영	○	○	○	○	○	·
이순철	○	○	·	○	·	○

지식경영의 성공요인

대부분의 기업들과 학자들이 지식경영의 필요성에는 공감하고 있으나 지식경영의 개념이 아직까지는 경영 활동에 실제 적용할 수 있을 만큼 구체적인 논의로 발전되고 있지 못한 실정이다. 많은 학자들과 지식 관련 컨설팅 회사들은 지식경영의 추진 방법과 절차, 성공요인을 다양한 측면에서 제시하고 있다.

반면 지식경영의 실패에 관한 언급은 잘 발표되지 않기 때문에 그 원인을 분석하기는 어렵다. 비록 지식경영이 도입된 지 얼마 안되었지만 다른 경영 기법에 비해 높은 관심을 보이고 있다. 비즈니스 리엔지니어링과 같이 인원감축을 목표로 하지 않으며, 자율경영 팀 제도와 같이 중간 관리자를 제거하는 것을 목표로 하지 않기 때문에 지식경영에 반대하는 종업원은 적은 편이다.

또한 초기 단계임에도 불구하고 지식경영을 시도한 기업의 반 이상이 성공할 정도로 성공률도 높은 편이다. 지금까지의 지식경영 성공요인을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, Earl은 지식경영을 실시하고 있는 기업에 대한 사례연구를 통하여 성공적인 지식경영을 위한 핵심요소로 정보기술 등의 지식시스템 활용, 외부와의 네트워크 구축, 지식근로자의 유지 및 활용, 학습조직으로의 이행 등 네 가지를 제시하였다.

둘째, Nonaka와 Takeuchi는 주로 일본기업을 대상으로 지식경영을 연구하여 다음과 같이 여섯 가지의 지식경영관련 성공요소를 추출하였다. 구체적으로 말하면 지식에 관한 비전 발표, 중간관리자를 중심으로 운영하는 미들 업(Middle-up-down) 경영, 수직적 조직의 장점(효율성)과 수평적 조직의 유연성을 동시에 추구하는 하이퍼텍스트 조직구조의 구축, 지식담당 임직원에 대한 경력경로(career path) 제공, 조직 구성원들이 상호작용의 기회 확대 및 신지식을 창출하고 공유하기 위한 외부와의 네트워크 형성 등이다.

셋째, Ulrich는 GE의 관리자들과 Ulrich 자신을 포함한 외부 전문가들과 공동으로 선정한 조직변화의 7가지 주요 성공요인에 관해 언급하였다. 이러한 성공요인으로 조직 변화 선도자, 비전수립, 조직변화에 대한 필요성 확산, 이해 관계자들의 조직변화참여 유도, 조직구조와 시스템 변경, 모니터링, 조직변화의 지속을 제시하였다.

넷째, Davenport & Prusak은 지식관리 프로젝트 성공요인을 체계적으로 문서화한 지식, 비공식적인 토론 유형의 지식과 누가 무엇을 아는지에 대한 전자적인 저

장소의 구축, 지식 창출과 배포를 위한 환경 개선, 지식을 문화, 리더십, 경제 가치나 비즈니스 가치와 연관짓는 것, 특정 지식의 보유자를 알아내는 지식 지도, 회사의 기본적인 변혁보다는 독립 프로세스나 기능에 대한 운영상의 개선 등의 6가지로 구분하고 있다.

다섯째, Davenport 등은 24개의 회사를 대상으로 연구한 결과 지식경영과 기업의 성과연계, 인터넷 등 기술적 인프라 확보, 탄력적이며 동시에 표준화된 지식관리체계의 보유, 지식 중심적인 기업문화의 조성, 지식경영에 관한 명확한 목표와 용어의 사용, 조직구성원을 동기 부여하는 적절한 수단 활용, 지식이전을 위한 다양한 채널의 구축 및 지식경영에 대한 최고경영층의 지원 등을 여덟 가지 지식경영의 성공요인으로 꼽았다.

여섯째, 송희경, 이종국, 한관희의 지식 환산 전략에 관한 연구에서는 인간, 지식경영을 주관하는 경영층의 리더십, 조직과 문화의 전환, 보유된 지식의 성과측정 기능, 지식관리 시스템의 다섯 가지를 성공요인으로 꼽고 있다.

일곱째, 이순철은 지식 비전의 창출과 전파, 지식을 통한 핵심역량의 지원, 지식 공헌을 위주로 채용, 평가, 보상, 비용이 아닌 투자관점에서의 지식경영, 최고 경영층의 지원, 지식의 내역, 조직문화, 동기부여 등이 종합된 기술의 개발, 기술을 통한 내·외부 관련자들의 연계, 고객 지식의 활용, 기술을 통한 조직 지식 구축, 사용자 중심의 기술 개발, 학습조직의 구축, 외부와의 지식 연계, 상호작용의 마당 제공, 지식 노동자에 대한 관심 증대이었다.

〈표 2〉 지식경영 핵심 성공요인에 관한 연구

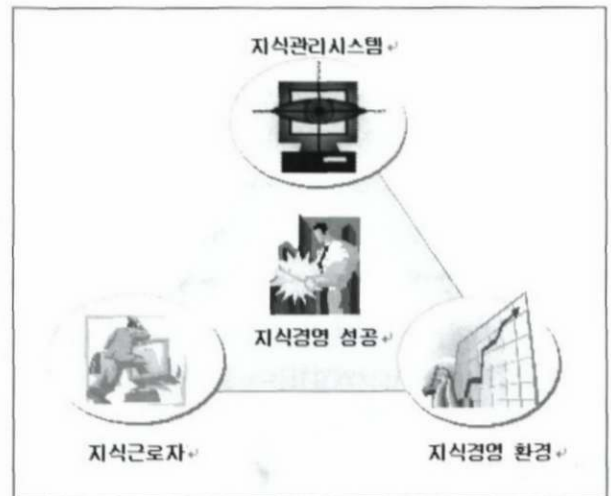
연구자	성공 요인
Earl	지식 시스템, 네트워크, 지식 근로자, 학습조직
Nonaka & Takeuchi	비전, 미들업다운 경영, 하이퍼텍스트 조직, 경력경로, 상호작용의 기회, 네트워크
Ulrich	조직변화 선도자, 비전, 조직변화에 대한 필요성, 조직변화 참여와 유도, 조직구조와 시스템 변경, 모니터링, 지속적 조직변화
Davenport & Prusak	문서화된 지식, 지식 저장소, 환경 개선, 지식의 가치 연계, 지식지도, 프로세스 및 기능에 대한 개선
Davenport et al.	지식경영 성과의 연계, 정보기술 인프라, 지식관리 체계, 기업문화, 명확한 목표와 용어, 동기부여, 다양한 채널, 최고 경영층의 지원
송희경 등	인간, 리더십, 조직과 문화의 전환, 성과측정, 지식관리 시스템
이순철	비전 핵심역량의 지원, 최고 경영층의 지원, 각 조직의 연계, 네트워크, 지식의 측정, 지식 획득과 전달 경로 개발 등의 24가지

또한 중간 관리자에 대한 역할에 유의, 지식경영의 효과 측정 방법 개발, 지식 근간을 넓힐 수 있는 곳에 자원의 할당, 핵심 성공요인의 파악, 통찰력을 제공할 수 있는 내역을 지식 전이의 대상으로, 네트워크 체제, 포럼의 활성화, 지식관련 조직 편성, 모든 종업원에게 지식에 대한 책임 부여, 지식 획득과 전달이 용이한 경로 개발의 총 24가지의 성공요인을 제시하고 있다. 이상의 내용을 정리하면 〈표 2〉와 같다.

지식경영 프레임워크

이상의 연구를 통해서 다음과 같은 지식경영 프레임워크를 도출하였다. 한국기업의 지식경영 현황을 분석함에 있어 본 연구에서는 다음의 프레임워크를 기준으로 지식경영의 성공에 영향을 미치는 요인을 크게 지식관리 시스템(Knowledge Management Systems), 지식 근로자(Knowledge Worker), 지식경영 환경(Knowledge Environment)의 3가지로 보았다.

〈그림〉과 같은 프레임워크를 기준으로 한국기업의 지식관리 시스템, 지식근로자, 지식경영 환경에 관한 현황을 분석하였다.



〈그림〉 지식경영 구성요소

한국기업의 지식경영 현황

(1) KM 성공요인

본 조사는 1999년 11월 현재 지식관리 시스템을 도입한 국내 100대 기업을 중심으로 이루어 졌으며, 총 6개 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다. KM 성공요인 측정하기 위하여 조작화한 변수들은 〈표 3〉에 정리되었다.

KM의 성공 요인 중 KMS 특성은 지식의 다양성, 지식의 세분화, 지식의 업무 관련성, 지식의 갱신 정도, 지식의 분류 정도, 지식의 변경 및 수정 정도, 지식의 검색 정도, 지식의 공유 기능 정도, Help 기능 지원 정도, 시스템 속도, 멀티미디어 효과, 시스템 호환성 등 14개 문항을 5점 구간척도(Ordinal scale)로 측정하였다.

지식경영 근로자 특성은 지식 근로자의 지식 습득 정도, 지식의 표현 정도, 지식의 활용정도, 지식의 창출 정도, 지식경영의 중요성 인식 정도, 지식경영의 참여 정도, 업무 만족도, 업무 프로세스, 업무의 자율성, 업무의 연결성, 업무 진행 정도, 업무의 표준화 등 총 12개의 문항을 5점 구간척도를 이용하여 측정하였다.

지식경영의 환경적 특성은 경영층의 관심과 참여, 경영층의 비전 제시, 경영층의 자원(예산 및 인력) 배정, 지식경영의 자발적 참여 유도, 변화와 도전의 분위기 조성, 지식 공유 분위기 조성, 지식의 신뢰 정도, 지식경영 지원팀의 지원 정도, 지식경영 운영 인원의 적절함, 지식경영을 위한 교육 지원, 지식경영 교육의 적합성, 지식경영 전략의 정도, 핵심부서에 지식경영 우선 추진 정도, 정보기술 활용 전략 정도, 지식 측정의 정확성, 보상 체계의 공정성, 지식창조 및 공유 노력과 인사고과의 연계성 등 총 18 문항을 5점 구간척도로 측정하였다.

〈표 3〉 KM 성공요인

구분	측정 문항
KMS의 특성	지식의 다양성, 지식의 세분화, 지식의 품질, 지식과 업무의 관련성, 지식의 갱신, 지식 저장 기능, 지식의 분류, 지식의 변경 및 수정, 원하는 지식의 검색, 지식의 공유 기능, Help 기능의 지원 정도, 시스템 속도, 멀티미디어 효과, KMS의 호환성
지식경영근로자	지식 습득 정도, 지식 표현 정도, 지식의 활용 정도, 지식의 창출 정도, 지식경영의 중요성 인식, 지식경영의 적극적 참여, 업무 만족도, 업무의 프로세스 정도, 업무의 자율성, 업무의 연결성, 업무진행 정도, 업무의 표준화
지식경영환경	경영층의 관심과 참여, 경영층의 비전제시, 경영층의 자원(예산, 인력) 배정, KM의 자발적 참여, 변화와 도전의 분위기, 지식 공유의 분위기, 지식의 신뢰 분위기, KM 지원팀의 지원 정도, KM 운영인원의 적절함, KM을 위한 교육 지원, KM 교육의 적합성, KM 전략의 적절함, KM 전략과 비전의 연계, 핵심부서에 KM 우선 추진 정도, IT 활용 전략 정도, 지식 측정의 정확성, 보상체계의 공정성, 지식창조 및 공유 노력과 인사고과의 연계정도

(2) KM 성공

KM 성공을 측정하기 위하여 조작화 한 변수들은 〈표 4〉에 정리되었다. 지식경영 성공을 측정하기 위해서 지식경영의 효과로

경쟁력 향상, 예측과 의사결정 능력의 증대, 고객 서비스 증대, 고객 만족 증대, 경영혁신, 제품과 서비스의 향상, 업무 프로세스의 개선, 생산성의 증대 등 총 8개 문항을 5점 구간척도(Ordinal scale)로 측정하였다.

〈표 4〉 KM 성공

구분	측정 문항
KM 성공	경쟁력의 향상, 예측과 의사결정 능력의 증대, 고객 서비스 증대, 고객 만족 증대, 경영혁신, 제품과 서비스의 향상, 업무 프로세스의 개선, 생산성의 증대

(3) 한국기업의 지식경영 현황 분석

각 문항에 대한 기초 통계자료 분석은 다음의 〈표 5〉와 같다. 대부분 문항에 대한 평균이 3.0 이상으로서 전반적으로 KM 성공에 관하여 긍정적인 평가를 내리고 있는 것으로 분석되었으며 특히 경영층의 관심과 참여, KM 지원팀의 지원 정도는 그 값이 각각 3.85, 3.81로 매우 높게 나타났다.

〈표 5〉 문항의 기초통계 분석

구분	측정 문항	평균
KMS 특성	지식의 다양성	3.61
	지식의 세분화	3.56
	지식의 품질	3.32
	지식과 업무의 관련성	3.52
	지식의 갱신	3.27
	지식 저장 기능	3.21
	지식의 분류	3.31
	지식의 변경 및 수정	3.33
	원하는 지식의 검색	3.27
	지식의 공유 기능	3.47
	Help 기능의 지원 정도	3.30
	시스템 속도	3.42
	멀티미디어 효과	2.86
	지식 근로자 특성	KMS의 호환성
지식 습득 정도		3.42
지식 표현 정도		3.28
지식의 활용 정도		3.49
지식의 창출 정도		3.13
지식경영의 중요성 인식		3.87
지식경영의 적극적 참여		3.23
업무 만족도		3.25
업무의 프로세스 정도		3.44
업무의 자율성		3.58
업무의 연결성		3.66
업무진행 정도	3.21	
업무의 표준화	3.23	

구분	측정 문항	평균
KM 환경	경영층의 관심과 참여	3.85
	경영층의 비전제시	3.59
	경영층의 자원(예산, 인력) 배정	3.54
	KM의 자발적 참여	3.19
	변화와 도전의 분위기	3.45
	지식 공유의 분위기	3.42
	지식의 신뢰 분위기	3.16
	KM 지원팀 지원 정도	3.81
	KM 운영인원의 적절함	3.35
	KM을 위한 교육 지원	3.32
	KM 교육의 적합성	3.09
	KM 전략의 적절함	3.43
	KM전략과 비전의 연계	3.47
	핵심부서 KM추진 정도	3.33
	IT 활용 전략 정도	3.65
	지식 측정의 정확성	3.03
	보상체계의 공정성	2.87
	지식창조/공유 노력의 보상	2.71
KM성공	경쟁력의 향상	3.29
	예측과 의사결정 능력의 증대	3.23
	고객 서비스 증대	3.09
	고객 만족 증대	3.01
	경영혁신	3.10
	제품과 서비스의 향상	3.26
	업무 프로세스의 개선	3.22
	생산성의 증대	3.25

그러나 KMS의 특성에 대한 질문 중에서 멀티미디어 효과는 그 평균값이 2.86으로 평균 이하의 값을 나타내고 있으며, KM 환경에 관한 질문 중 보상체계의 공정성, 지식창조 및 공유 노력과 인사고과의 연계정도는 각각 2.87과 2.71로 평균 이하의 값을 나타내서 이 부분에 대한 보완이 요구되는 것으로 보여진다.

(4) 설문문항에 대한 기술통계 특성

KM 성공을 위한 요인의 기술통계적 특성을 <표 6> 중심으로, 평균을 통해 분석해본 결과 KMS 특성이 3.18, 지식 근로자가 3.27, KM 환경이 3.10, KMS 성공이 2.92, KM 성공이 3.02로 나타났다. 이들 변수에 대한 각각의 요인을 살펴보면 KMS 특성에 대한 KMS 지식이 3.28, KMS 기능이 3.06, 시스템 편의성 1이 3.27, 시스템 편의성 2가 3.05로 나타났고, 지식근로자에 대한 지식근로자 특성이 3.22, 업무특성이 3.33으로, KM 환경에 대한 지원 및 문화가 3.20, 전략이 3.20, 평가와 보상이 2.60으로 나타났다.

KMS 성공에 대한 KMS 만족도가 3.13, 업무 기여도가 2.80로 나타났으며, KM 성공에 대한 KM 효과는 3.02로 나타났다. 각각의 변수를 중심으로 평균값을 살펴보았을 때, KMS 성공을 제외한 나머지 변수들은 모두 평균값인 3 이상으로 나타났으며, 각각의 요인들도 3 이상의 평균값을 나타내고 있다. 그러나 보상에 대한 반응과 KMS 업무 기여도는 평균치 이하로 나타나 개선이 필요한 요인으로 제시되고 있다.

<표 6> 설문문항에 대한 기술통계 특성

변수	요인	평균	
KMS 특성	KMS 지식	3.28	3.18
	KMS 기능	3.06	
	편의성 1	3.27	
	편의성 2	3.05	
지식근로자	지식근로자 특성	3.22	3.27
	업무특성	3.33	
KM 환경	지원 및 문화	3.20	3.10
	전략	3.20	
	평가와 보상	2.60	
KM 성공	KM 효과	3.02	3.02

(5) 지식 근로자가 생각하는 성공요인

지식 근로자들이 생각하는 지식경영의 성공요인에 관한 설문조사에 대한 결과에서 지식경영이 성공하기 위해서 가장 중요한 요소로 응답자들이 손꼽은 결과를 살펴보면 가장 중요한 요소로 최고 경영자의 지원이 33명, 지식경영 문화의 구축이 32명, 구성원의 능력이 23명, 지식경영 중요성에 대한 인식의 확산이 22명으로 나타났으며, 두 번째로 중요하다고 생각하는 요소는 구성원들의 능력, 최고 경영자 지원, 지식경영 전략이 각각 26명으로 가장 높았고, 세 번째로 중요하다고 생각되는 요소로는 지식의 측정과 보상이 33명, 최고 경영자의 지원이 25명, 지식관리 시스템의 구축이 24명으로 나타났다. 이상의 내용을 정리해 보면 <표 7>과 같다.

<표 7> 지식경영의 중요도 평가

(단위: 명)

번호	설문내용	가장중요	두 번째 중요
1	구성원들의 능력	23	26
2	인식의 확산	22	25
3	KM 문화 구축	32	10
4	KMS 구축	16	21
5	경영자 지원	33	26
6	KM 전략	7	26
7	평가와 보상	17	16

(6) KM 성공요인과 KM 성공과의 상관관계

KM 특성과 KM 성공간의 관계를 측정하기 위해 구간척도로 측정된 변수들을 상관분석을 통해 알아보았다. KM 성공요인인 KMS지식, KMS 기능, 시스템 편의성1, 시스템 편의성 2, KW 특성, 업무특성, 최고 경영자의 지원과 문화, KM 전략, 평가와 보상이 KM성공의 상관관계를 99% 유의수준에서 검정한 결과 KMS지식이 0.581, KMS 기능이 0.365, 시스템 편의성1이 0.419, 시스템 편의성 2가 0.394, KW 특성이 0.625, 업무특성이 0.479, 최고 경영자의 지원과 문화가 0.612, KM 전략이 0.616, 평가와 보상이 0.668로 분석되었다.

이 중에서 KMS 지식, KW 특성, 최고 경영자 지원과 문화, KM 전략, 평가와 보상이 KM성공과 매우 높은 상관관계를 가지고 있는 것으로 조사되었다.

(표 8) KM 특성과 KM 성공과의 상관관계

	KM 성공
KMS지식	.581**
KMS기능	.365**
SYS편의1	.419**
SYS편의2	.394**
KW특성	.626**
업무특성	.479**
지원문화	.612**
전략	.616**
평가와 보상	.668**

1) 표 안의 숫자는 상관계수임
2) **: 1% 유의수준, *: 5% 유의수준

(7) KM 성공요인의 상대적 중요성

1) KM 특성이 KM 성공에 미치는 영향력

KMS 특성, KM 근로자, KM 환경이 KM 성공에 미치는 상대적 중요성을 분석하기 위해, 회기분석의 Stepwise 결과를 이용하여 KM 성공에 대한 설명력을 조사하였다. 자료 분석의 결과 KMS 특성, KM 근로자, KM 환경과 KMS 성공은 선형관계에 있다고 볼 수 있으며, 각 요인의 설명력을 나타내는 R2은 KMS 특성, KM 근로자, KM 환경을 독립변수로 이용했을 때 .527으로서 통계분석에 이용된 사례들의 52.7%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다.

각 변수가 KM 성공에 미치는 영향력을 살펴볼 때, KM 성공에 KM 환경이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 각각의

변수가 KM 성공을 설명하는 설명력을 보면 KM 환경이 42%, KM 근로자가 약 30%, KMS 특성이 23%정도를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 다시 말해서 KM 성공을 설명하는데 KM 환경, KM 근로자, KMS 특성의 순으로 영향을 미친다고 말할 수 있다.

2) KM 성공요인이 KM 성공에 미치는 영향력

KMS 특성, KM 근로자, KM 환경에 대한 각각의 성공 요인들이 KM 성공에 미치는 영향을 고찰한 결과 KM 성공을 설명하는 R2는 평가와 보상, KW 특성, KMS 지식을 독립변수로 이용했을 때 .613으로서 통계분석에 이용된 사례들의 61.3%가 표본회귀선에 적합하다고 말할 수 있다. 즉, KM 성공요인과 KM 성공은 상대적 중요도에 따라 그 영향력이 다르게 나타나는 것을 알 수 있으며, 그 중요성은 평가와 보상, KW 특성, KMS 지식의 순으로 나타났다.

각각의 변수가 KM 성공을 설명하는 설명력을 보면 평가와 보상이 46%, 지식 근로자 특성이 약 27%, KMS 지식이 25%정도를 설명하고 있는 것으로 나타났다. 다시 말해서 KM 성공을 설명하는데 모든 요소를 고려해 볼 때, 평가와 보상, 지식 근로자 특성, KMS 지식의 순으로 KM 성공에 영향을 미친다고 말할 수 있다.

지식경영 어떻게 추진할 것인가?

본 조사에 의하면 지식관리 시스템, 지식 근로자, 지식경영 환경은 지식경영 성공과 매우 밀접한 관련성을 갖는 것으로 조사되었다. 특히 지식경영 환경은 지식경영의 성공에 직접적인 성공의 열쇠를 지니고 있다고 말해도 과언이 아닐 정도의 영향력을 미치고 있는 것으로 드러났다.

아직 도입수준에 머물러 있는 국내 기업의 지식경영 성공을 위해서는 첫째, 공정한 지식의 평가와 측정, 그리고 이에 대한 보상 시스템의 마련이 우선시 되어야 할 것이며, 이러한 평가와 보상의 체계가 갖추어져 할 것이다.

둘째, 지식 근로자들이 지식경영의 중요성을 인식하고 자발적으로 지식경영에 참여해야 할 것이다. 마지막으로 지식관리 시스템의 지식의 질적인 측면에 보다 많은 노력을 기울여야 한다는 것을 시사하고 있다. 