

## 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구

김상수

한양대학교 경상대학 경영학부  
(sskim@email.hanyang.ac.kr)

김응우

한양대학교 경상대학 경영학부  
(kimyw@mail.disc.co.kr)

본 연구의 목적은 지식경영의 성공에 영향을 주는 요인들을 실증적으로 분석하는 것이다. 본 연구에서는 지식관리시스템, 지식근로자, 지식경영 환경 등 세 가지 구성요소가 지식경영의 핵심요소로 보고, 이들 요소들을 중심으로 하여 지식경영의 성공요인을 실증적으로 분석하였다.

첫째, 수집된 150 매의 설문지를 기초 통계 분석한 결과, 두 가지 중요한 점이 발견되었다. 그 중 하나는 기업의 최고경영자가 지식경영에 많은 관심을 갖고 있으며, 지식근로자들이 지식경영의 성과에 대하여 긍정적으로 평가하고 있다는 것이다. 또 다른 중요한 점은 지식경영의 평가와 보상에 대하여 지식근로자들의 만족도가 낮은 것으로 분석되었다는 것이다.

둘째, 지식경영의 성공에 영향을 줄 수 있는 변수들을 요인분석한 결과, 크게 9개의 요인들로 분류할 수 있었다. 지식관리시스템의 특성에서는 지식 특성, 본원적 기능 특성, 사용자 기능 특성, 사용자 편의성 특성 등 4개의 요인이 추출되었고, 지식근로자 측면에서는 지식근로자의 지식경영 수행 능력 특성과 업무 특성, 2 개의 요인이 추출되었다. 지식경영의 환경에서는 리더십과 조직 문화 특성, 추진전략 특성, 평가와 보상 특성 등 3 개의 요인이 추출되었다.

셋째, 요인분석에서 추출된 9 개의 성공요인들은 모두 지식경영의 성공에 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이러한 분석 결과가 의미하는 바는 지식경영을 성공적으로 수행하기 위해서는 이들 성공요인들을 중점 관리해야 한다는 것이다. 또한 지식경영의 이론적 모형은 이들 성공요인을 중심으로 개발되어야 한다.

마지막으로 지식경영의 성공요인의 상대적 중요성을 분석한 결과 가장 중요한 구성요소가 지식경영 환경이고, 그 다음에 지식근로자와 지식관리시스템의 순서로 나타났다. 또한 9개 특성 요인의 상대적 중요성을 분석한 결과, 지식경영의 평가와 보상 요인이 가장 중요하며 그 다음이 지식근로자의 지식경영 수행 능력 요인, 지식관리시스템의 지식 특성 요인 등의 순서로 나타났다. 이 결과는 지식경영을 효과적으로 추진하기 위해서는 먼저 지식경영의 환경을 구축하는 것이 선행되어야 한다는 것을 의미한다. 특히 지식근로자의 참여를 유도하기 위해서는 지식경영의 성과를 정확히 평가하고 보상할 수 있는 시스템을 구축하는 일이 매우 중요하다. 그 다음으로 지식경영에 직접 참여하는 지식근로자의 지식경영 수행 능력을 높이는 일이 중요하다고 볼 수 있다. 즉, 지식경영의 중요성을 인식하게 하는 문제, 암묵지를 형식지로 변환하는 능력, 지식을 검색하고 공유하는 능력, 지식을 창조하는 능력, 지식을 활용하는 능력 등이 지식경영의 성공에 매우 중요하다는 것을 의미하고 있다. 마지막으로 지식관리시스템을 구축할 때 양질의 지식을 확보하고, 이를 지식근로자에게 제공하여 지식근로자의 업무 수행 능력을 높일 수 있는 방안이 중요하다는 것을 시사하고 있다

## 1. 서론

### 1. 연구의 배경과 목적

정보기술의 급속한 발전, 무한 경쟁 시대의 도래, 제품과 서비스의 라이프 사이클 단축, 고객 니즈(needs)의 다양화 등으로 인한 경영환경 변화에 따라서 경제 구조가 지식 기반 경제 구조로 변화하고 있다. 지식 기반 경제 구조에서는 새로운 지식의 창출과 활용이 기업 경쟁력의 근간이므로 기업들은 지식경영에 많은 관심을 보이고 있다. 이와 함께 최근에는 지식을 효율적으로 관리할 수 있는 소프트웨어들이 개발되고, 지식경영의 추진 방법과 지식관리에 관한 많은 연구들이 발표되고 있다. 비록 지식경영이 도입된 지 얼마 안되었지만 기업들은 다른 경영 기법에 비해 높은 관심을 보이고 있고, 지식경영을 도입한 기업들의 반 이상이 성공할 정도로 성공률도 높은 편이다. 또한 지식경영은 비즈니스 리엔지니어링과 같이 인원을 감축하거나, 자율경영 팀 제도와 같이 중간 관리자의 역할이 축소되지 않기 때문에 지식경영에 반대하는 종업원은 적은 편이다(Davenport와 Prusak, 1998; 이순철, 1999).

최근의 지식경영 물질은 지식의 관리와 활용이라는 두 가지 측면에서 접근해야 한다고 본다. 지식경영의 첫 번째 관점은 기업의 지식을 어떠한 방법으로 관리할 것이냐 하는 문제이다. 기업들이 필요로 하는 지식은 매우 다양하며, 이들 지식은 사람들의 머리 속에 암묵적인 형태로 존재하고 있다. 이와 같은 암묵적 지식을 모든 사람들이 이해할 수 있는 형식적 지식으로 변환하고, 이를 체계적으로 분류/저장하여 다른 구성원들과 효율적으로 공유해

야만 지식은 그 가치를 갖게 된다. 또한 기업에서는 형식적 지식으로 변환하기 힘든 중요한 암묵적 지식들을 효율적으로 파악하여 활용할 수 있는 방안을 수립하는 것 역시 매우 중요하다. 따라서 지식경영의 첫 번째 관심사는 지식의 습득, 표현, 저장, 분류, 공유, 창조하는 일련의 지식 변환 프로세스를 체계적으로 관리할 수 있는 지식관리 방안을 수립하는 것이다.

지식경영의 두 번째 관점은 어떻게 지식을 활용하여 경쟁력을 높일 수 있는냐 하는 문제이다. 지식경영의 최종 목표는 업무 활동과 문제 해결에 지식을 효과적으로 활용하여 기업의 경쟁력을 향상시키는 것이다. 지식경영을 통하여 경쟁력을 높이기 위해서는 지식경영이 활성화될 수 있는 적합한 지식경영의 환경을 조성하는 일이 매우 중요하다. 따라서 지식경영의 두 번째 관심사는 지식경영이 활성화될 수 있는 적절한 지식경영 환경을 조성하는 방안을 수립하는 것이다.

지식경영이 중요해 짐에 따라서 많은 학자들과 컨설팅 회사들이 지식경영의 개념과 추진 방법을 다양한 각도에서 제시하고 있다. 그러나 아직까지 지식경영의 연구는 초기 단계로서 경영 활동에 실제로 적용할 수 있을 만큼 통합된 추진방법은 개발되지 못한 상황이기 때문에, 지식경영의 실무자들은 지식경영을 추진하는데 많은 어려움을 겪고 있다. 따라서 지식경영의 개념과 범위를 명확하게 정의하고, 지식경영을 효과적으로 추진할 수 있는 체계적인 틀(framework)이 필요하다.

지식경영의 추진 틀을 개발하기 위해서는 지식경영의 성공요인을 찾아내는 것은 매우 중요한데, 그 이유는 성공요인을 중심으로 개발된 지식경영의 이론적 틀은 다른 모형에 비하여 보다 체계적이고 현실적이기 때문이다. 또한 지식경영의 성공에 영향

을 주는 요인들이 찾아진다면 지식경영의 실무자들은 이들을 중점관리 할 수 있기 때문에 지식경영이 성공할 기회가 높아질 것이다. 그러나 지식경영의 성공요인을 실증적으로 분석한 연구는 매우 적다. 성공요인에 관한 실증적 연구가 부족한 가장 큰 이유 중 하나는 지식경영을 추진하고 있는 국내 기업들의 수가 적고, 상대적으로 초기 단계이기 때문에 실증적으로 자료를 수집하기가 어렵기 때문이다.

본 연구의 목적은 지식경영의 성공에 영향을 주는 성공요인을 실증적으로 찾아내는 것이다. 지식경영의 성공요인을 실증적으로 찾아내는 것은 크게 이론적인 측면과 실무적인 측면, 두 가지 측면에서 기여할 것으로 기대된다. 이론적인 측면에서 볼 때, 본 연구의 결과는 지식경영의 이론적 모형을 개발할 때 유용하게 사용될 수 있다고 본다. 지식경영의 성공요인을 중심으로 개발된 지식경영의 이론적 모형은 다른 개념적 모형들에 비하여 보다 객관적이고, 현실적이기 때문에 지식경영에 대한 통합적인 연구의 틀을 제시할 수 있다고 기대된다. 또한 실무적인 측면에서 볼 때, 지식경영의 성공요인을 실증적으로 분석하는 일은 국내 기업의 지식경영 추진 방법에 대한 방향을 제시할 수 있을 것으로 기대된다. 기업의 실무자들은 본 연구에서 실증적으로 분석된 지식경영의 성공요인을 중점 관리함으로써 지식경영의 성공 가능성을 높이고, 실패의 위험을 줄일 수 있을 것이다. 이를 통하여 기업들은 지식경영을 보다 효과적으로 추진할 수 있을 뿐만 아니라 기업 경쟁력을 높이는데 기여할 수 있다고 본다.

## 2. 연구의 범위 및 방법

본 연구의 목적인 지식경영의 성공요인을 실증적으로 분석하기 위하여 두 단계의 연구 방법을 택하

였다. 본 연구의 첫 번째 단계에서는 지식경영의 이론적 모형과 성공요인에 관한 선행 연구들을 비교/분석하여 지식경영의 이론적 연구 모형을 개발하고, 성공요인을 찾아냈다. 두 번째 단계에서는 6개 기업에서 수집된 150매의 설문지를 네 단계의 통계 분석 과정을 거쳐서 지식경영의 성공요인을 실증적으로 찾아냈다.

## II. 지식경영의 이론적 연구

### 1. 지식경영의 이론적 모형

많은 학자들과 컨설팅 업체들은 다양한 측면에서 지식경영의 이론적 모형들을 제시하고 있다(Anderson Consulting, 1997; APQC, 1997; Davenport, 1998; 삼성경제연구소, 1999; 김선아와 김영걸, 1999; 김효근과 권희영, 1999; 이순철, 1999).

Anderson Consulting(1997)은 지식경영의 구성 요소를 전략, 사람, 프로세스, 정보기술 등이라고 주장하였다. APQC(1997)은 리더십과 전략, 문화, 측정과 평가, 정보기술을 지식경영의 핵심요소라고 정의하고 있는 반면, Davenport (1998)는 지식창고의 구축, 지식의 접근성 향상, 지식의 공유환경 조성, 지식 자산 등 네 가지를 중요한 요소로 제시하고 있다.

삼성경제연구소(1999)는 지식경영의 구성 요소를 목표, 3대 전략(제품 리더십, 운영 탁월성, 고객밀접), 지식자산, 지식활동, 지식 인프라 등 다섯 가지로 정의하고 있고, 김선아와 김영걸(1999)은 조직구조, 기술, 조직문화, 관리 프로세스, 보상과 평가 등을 제시하고 있다. 김효근과 권희영

〈표 2-1〉 지식경영의 이론적 모형에 나타난 지식경영의 중요요소

연구자	전략/ 리더십	사람	프로 세스	정보 기술	문화	측정 평가	기타
Anderson	◎	◎	◎	◎			
APQC	◎			◎	◎	◎	
Davenport			◎		◎		지식창고, 지식자산
삼성경제연구소	◎						지식자산, 지식 인프라
김선아와 김영걸			◎	◎	◎	◎	조직구조
김효근과 권희영	◎	◎	◎	◎	◎		지식경영 조직
이순철	◎	◎		◎		◎	지식경영조직, 지적자산

(1999)은 전략, 프로세스, 문화 및 사람, 정보기술 등 네 가지를 지식경영의 중요한 요소로 꼽고 있다. 또한 이순철(1999)은 지식경영 전략, 지식경영 조직, 지식 노동자, 지적자산, 정보기술, 지식경영의 효과 측정 등을 지식경영의 핵심 요소로 정의하고 있다. 이들 연구에서 나타난 공통적인 요소를 살펴보면 전략, 리더십, 지식근로자, 프로세스, 정보기술, 문화, 측정과 평가 등의 요소가 지식경영의 중요 요소로 추출됨을 알 수 있다(표 2-1).

## 2. 지식경영의 프로세스

기업의 경쟁력은 기술 개발, 생산, 마케팅, 광고, 고객의 니즈 등 많은 프로세스와 밀접하게 관련되어 있다. 또한 각 프로세스에는 다양한 지식들이 필요하며, 이들 지식은 프로세스와 맞물려 관리될 때 효과를 발휘할 수 있다. 따라서 기업에는 지식을 체계적으로 관리하기 위한 지식관리 프로세스 뿐만 아니라 이들 지식관리 프로세스들을 전사적으로 통합할 수 있는 지식경영 프로세스가 필요하다(Brown과 Seely, 1996). 여기서 말하는 지식경영 프로세스는 부서별 또는 업무 프로세스와는 구분되는 개념으로서 지식이 창출되어 조직 내에서 어떻게 공유되고 활

용되는가에 초점을 맞추고 있다. 이러한 프로세스는 조직 전체적인 관점에서의 지식경영 프로세스(Nonaka, 1995; Ruggels, 1998)와 지식의 효율적인 관리를 위한 지식관리 프로세스 (Delphi Consulting, 1995; Gartner group, 1997)로 구분해 볼 수 있다.

### 1) Nonaka(1995)의 지식창조 프로세스

Nonaka의 지식창조 프로세스는 암묵지가 또 다른 암묵지로 변하는 과정인 공동화(socialization) 단계, 암묵지가 형식지로 변환되는 과정인 표출화(externalization) 단계, 형식지가 또 다른 형식지로 변하는 과정인 연결화(combination) 단계, 형식지가 암묵지로 변환되는 과정인 내면화(internalization) 단계라는 네 가지 변환과정으로 구성되어 있다. Nonaka는 이러한 지식 변환 과정이 한 방향으로 일어나는 것이 아니라ダイナ믹하게 복합 상승작용을 하는 나선형 프로세스(spiral process)를 통해 지속적으로 진행된다고 설명하고 있다.

### 2) Ruggels(1998)의 지식경영 프로세스

Ruggels는 지식경영 프로세스를 새로운 지식을

창조하는 지식 창조 프로세스, 가치를 지니고 있는 외부자원에 접근하는 지식 접근 프로세스, 의사결정에 지식을 이용하는 지식 활용 프로세스, 프로세스와 제품 및 서비스에 지식을 삽입하는 지식 삽입 프로세스, 서류나 데이터베이스 및 소프트웨어로 지식을 표현하는 지식 표현 프로세스, 조직 문화와 보상을 통한 지식경영을 촉진시키는 지식 성장 프로세스, 한 부서의 지식을 타 부서로 이전하는 지식 이전 프로세스, 지식자산 및 지식관리 효과를 측정하는 지식 측정 프로세스 등 8단계의 프로세스로 구성되어야 한다고 보고있다.

### 3) Delphi consulting(1998)사의 지식관리 프로세스

Delphi consulting 사의 지식관리 프로세스는 외부 채널이나 연구와 경험을 통하여 지식을 획득하는 지식 획득 프로세스, 기업이 보유하고 있는 지식에 언제 어디서든지 접근 가능하게 하는 지식 공유 프로세스, 지식을 신제품이나 서비스로 변환시키는 지식 레버리징 프로세스, 다양한 분배 채널을 통하여 지식을 확산시키는 지식 공급 프로세스 등 크게 네 단계로 구성되어 있다.

### 4) Gartner group(1997)의 지식관리 프로세스

Gartner group이 제시한 모형에서는 구성원들이 형상화 시킨 지식을 저장하는 지식의 저장 및 추출 단계, 각 database간 지식을 전송하거나 각 구성원에게 정보를 전달하는 전송 단계, 지식을 체계화하고 항해할 수 있도록 지식을 재구성하는 체계화 및 항해 단계, 구성원들이 시간적, 공간적 제약을 넘어 언제 어디서든 지식을 공유하는 공유 단계,

지식의 공유 및 토론 과정을 거쳐 지식을 창조하는 조합 단계, 지식을 활용하여 각 구성원이나 각 부서의 문제를 해결하는 단계 등 크게 6 단계를 거쳐 지식관리 프로세스가 수행된다고 보고 있다.

### 3. 지식경영의 성공요인

많은 학자들과 지식 관련 컨설팅 회사들은 지식경영의 성공요인을 다양한 측면에서 제시하고 있다 (Arthur D Little, 1998; Davenport와 Long과 Beer, 1998; Davenport와 Prusak, 1998; Earl, 1994; KPMG, 1998; Leonard와 Sensiper, 1998; Nonaka와 Takeuchi, 1995; O'Dell과 Grayson, 1998; Ruggles, 1998; Sveiby, 1997; Ulrich, 1998; 송희경과 이종국과 한관희, 1999 ). 반면 지식경영의 실패에 관한 언급은 잘 발표되지 않기 때문에 그 실패 원인을 분석하기는 어렵다(Davenport, 1997; Davenport와 Prusak, 1998; 이순철, 1999).

Earl(1994)은 지식경영을 실시하고 있는 기업들의 사례연구를 통하여 성공적인 지식경영을 위한 핵심요소로서 정보기술의 지식시스템 활용, 외부와의 네트워크 구축, 지식근로자의 유지 및 활용, 학습조직으로의 이행 등 네 가지를 제시하였다.

Nonaka와 Takeuchi(1995)는 주로 일본기업을 대상으로 지식경영을 연구하여 지식에 관한 비전 발표, 중간관리자를 중심으로 운영하는 미들업다운(middle-up-down) 경영, 수직적 조직의 효율성과 수평적 조직의 유연성을 동시에 추구하는 하이퍼텍스트(hypertext) 조직구조의 구축, 지식담당 임직원에 대한 경력경로(career path) 제공, 조직 구성원들간의 상호작용 기회 확대, 신지식을 창출하고 공유하기 위한 외부와의 네트워크 형성이

(표 2-2) 지식경영의 성공요인에 관한 주요 연구

연구자	지식경영의 성공요인
Earl (1994)	지식 시스템, 네트워크, 지식근로자, 학습조직
Nonaka와 Takeuchi (1995)	비전, 미들업다운 경영, 하이퍼텍스트 조직, 경력경로, 상호작용의 기회, 네트워크
Ulrich (1996)	조직변화 선도자, 비전, 조직변화에 대한 필요성, 조직변화 참여와 유도, 조직구조와 시스템 변경, 모니터링, 지속적 조직변화
Davenport와 Prusak (1998)	문서화된 지식, 지식 저장소, 환경 개선, 지식의 가치 연계, 지식지도, 프로세스 및 기능에 대한 개선
Davenport와 Long과 Beer (1998)	지식경영 성과의 연계, 정보기술 인프라, 지식관리 체계, 기업문화, 명확한 목표와 용어, 동기부여, 다양한 채널, 최고경영자의 지원
송희경과 이종국과 한관희(1999)	인간, 리더십, 조직과 문화의 전환, 성과측정, 지식관리 시스템
이순철(1999)	지식 비전의 창출과 전파, 지식을 통한 핵심역량의 지원, 지식 공헌을 위주로 채용 및 평가와 보상, 비용이 아닌 투자관점에서의 지식경영, 최고경영자의 지원, 지식의 내역 및 조직문화와 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 증대, 중간 관리자의 역할 강조, 지식경영의 효과 측정 방법 개발, 지식 근간을 넓힐 수 있는 곳에 자원 할당, 핵심 성공요인의 파악, 통찰력을 제공할 수 있는 곳을 지식 전이의 대상으로 선정, 네트워크 체계, 포럼의 활성화, 지식관련 조직 편성, 종업원에게 지식에 대한 책임 부여, 지식 획득과 전달이 용이한 경로 개발

지식경영의 성공요소이라고 주장하였다.

Ulrich(1998)은 조직변화 선도자, 비전 수립, 조직변화에 대한 필요성 확산, 이해 관계자들의 조직변화 참여 유도, 조직구조와 시스템 변경, 모니터링, 조직변화의 지속을 지식경영의 주요 성공요인으로 제시하였다.

Davenport와 Prusak(1998)은 지식관리 프로젝트 성공요인을 체계적으로 문서화한 지식, 비공식적인 토론 유형의 지식과 누가 무엇을 아는지에 대한 전자적인 저장소의 구축, 지식 창출과 배포를 위한 환경 개선, 지식을 문화, 리더십, 비즈니스 가치와 연계하는 일, 특정 지식의 보유자를 알아내는 지식 지도, 회사의 기본적인 변화보다는 독립 프로세스나 기능에 대한 운영상의 개선들로 구분하

고 있다.

Davenport와 Long과 Beer(1998)는 24 개의 회사를 대상으로 연구한 결과, 지식경영과 기업의 성과 연계, 인터넷 등 기술적 인프라 확보, 탄력적이며 표준화된 지식관리체계의 보유, 지식 중심적인 기업문화의 조성, 지식경영에 관한 명확한 목표와 용어의 사용, 조직 구성원을 동기 부여하는 적절한 수단 활용, 지식이전을 위한 다양한 채널의 구축, 지식경영에 대한 최고경영자의 지원 등을 지식경영의 성공요인으로 꼽았다.

송희경과 이종국, 한관희(1999)의 지식 확산 전략에 관한 연구에서는 인간, 최고경영자의 리더십, 조직과 문화의 전환, 지식의 성과측정 기능, 지식관리시스템을 성공요인으로 꼽고 있다.

이순철(1999)은 지식 비전의 창출과 전파, 지식을 통한 핵심역량의 지원, 지식 공헌을 위주로 채용 및 평가와 보상, 비용이 아닌 투자관점에서의 지식경영, 최고경영자의 지원, 지식의 내역 및 조직문화와 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 증대, 중간 관리자의 역할 강조, 지식경영의 효과 측정 방법 개발, 지식 근간을 넓힐 수 있는 곳에 자원 할당, 핵심 성공요인의 파악, 통찰력을 제공할 수 있는 곳을 지식 전이의 대상으로 선정, 네트워크 체제, 포럼의 활성화, 지식관련 조직 편성, 종업원에게 지식에 대한 책임 부여, 지식 획득과 전달이 용이한 경로 개발 등 총 24 가지의 성공요인을 제시하고 있다. 표 2-2에서는 지식경영의 성공요인에 관한 주요 연구 내용을 정리하였다.

### III. 연구 방법

#### 1. 연구 모형

지식경영을 효과적으로 도입하고 추진하기 위해서는 지식경영의 이론적 모형이 필요하다. 지식경영의 이론적 모형은 지식경영의 현상을 설명할 수 있어야 하고, 누가, 언제, 무슨 일을, 어떻게, 수행해야 하는지에 대한 방향을 제시하고, 나아가서는 구성원들 간에 의사소통을 할 수 있는 기반을 마련하여 주어야 한다. 지식경영에 대한 많은 모형들이 제시되고 있으나, 이들 연구들의 모형은 각기 서로 다른 장/

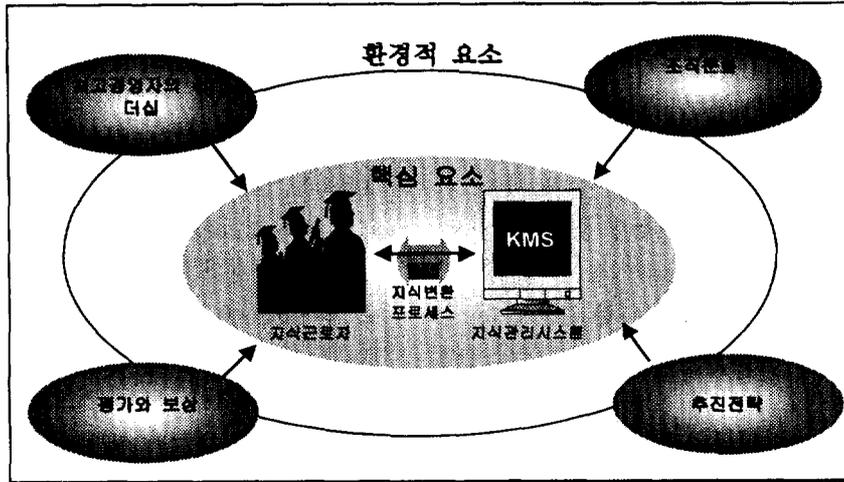
단점을 가지고 있다(Anderson Consulting, 1997; APQC, 1997; Davenport, 1998; 삼성경제연구소, 1999; 김선아와 김영걸, 1999; 김효근과 권희영, 1999; 이순철, 1999).

본 연구에서는 기존 모형들과 달리 지식경영의 구성요소를 크게 핵심 요소(core factors)와 환경적 요소(environmental factors)로 구성된다고 보고 있다. 지식경영의 핵심 요소는 지식경영에 주체적으로 참여하는 요소들로서 지식관리시스템과 지식근로자가 여기에 해당된다. 지식경영의 환경적 요소는 지식경영의 성공에 직/간접적으로 영향을 주는 여러 환경적 요소들로서 최고경영자의 리더십, 조직 문화, 추진전략, 평가와 보상 등이 여기에 해당된다. 지식경영의 구성요소를 이처럼 동질성을 갖는 요소들로 분류함으로써 지식경영을 추진하는 과정에서 누가, 무슨 일을, 어떻게 수행해야 하는지에 대한 방향을 제시할 수 있다. 그림 3-1에서는 본 연구에서 제시하고 있는 지식경영의 이론적 모형과 구성요소들간의 관계를 설명하고 있다.

지식경영의 핵심요소 중 첫 번째 요소는 지식을 체계적으로 관리하는 지식관리시스템(knowledge management systems)이다. 지식관리시스템은 기업의 구성원들이 보유하고 있는 암묵적 지식을 형식적 지식으로 변환하고, 이들 지식을 체계적으로 저장하고 분류하여 다른 구성원들이 공유할 수 있는 기능을 수행해야 한다. 또한 지식관리시스템은 각 부서의 업무 프로세스와 긴밀하게 연계되어서 모든 지식근로자의 지식 활용 활동과 지식 창조 활동을 지원할 수 있는 기능을 가져야 한다. 따라서 지식관리시스템은 정보기술을 기반으로 하여 지식경영의 핵심 활동 중 하나인 지식관리의 인프라스트럭처(infrastructure) 기능을 수행해야 한다.

지식경영의 두 번째 구성요소는 지식근로자(know-

〈그림 3-1〉 지식경영의 이론적 연구 모형



ledge worker)이다. 산업사회에서의 근로자는 제품이나 서비스를 생산하는 자원의 요소로서 인식되어 왔으나 지식사회에서의 근로자는 지식을 제공하고 창조하는 역할을 수행하는 가치를 지닌 핵심 자본으로 인식되어야 한다. 지식경영의 틀 속에서 기업의 모든 구성원은 지식근로자로 볼 수 있다. 지식근로자는 암묵적 지식을 형식적 지식으로 전환하고, 기존의 지식을 이용하여 새로운 지식을 창조하는 기능을 수행하는 지식 제공자(knowledge provider)의 역할과 문제 해결, 의사결정, 전략 계획 수립 등의 업무 활동에 지식을 활용하여 기업의 경쟁력을 높이는 지식 활용자(knowledge consumer)의 역할을 동시에 수행해야 한다. 이 같은 역할을 수행하는 과정에서 지식근로자는 지식관리시스템이라는 매개체와 상호 작용을 통하여 지식의 제공, 활용 및 창조라는 지식 변환 기능을 수행하게 된다. 따라서 지식경영이 성공하기 위해서는 지식근로자가 지식경영이 중요하다는 것을 인식해서 이에 적극적으로 참여하고, 지식 변환 기능을 효과적으로 수행할 수 있는 지식경영 수행 능력이 필수적이다.

지식경영의 환경적 요소는 지식경영이 효과적으로 도입되고, 활성화될 수 있는 적합한 환경을 조성하는 요소들이다. 지식경영의 환경을 조성하는데 있어서 고려해야 하는 요인은 크게 최고경영자의 리더십(leadership of CEO), 조직 문화(culture), 추진 전략(strategy), 평가와 보상(evaluation and reward)이다.

지식경영은 경영철학이며 동시에 경영혁신 기법이기 때문에 지식경영을 추진하는데 있어서 최고경영자의 리더십은 매우 중요하다. 지식경영을 도입하고 추진하는데 있어서 최고경영자는 지식경영의 비전 제시, 지식경영에 대한 적극적인 관심과 참여, 예산 배정 및 신뢰 분위기 조성 등의 역할을 수행해야 한다.

뿐만 아니라 지식경영이 성공하기 위해서는 지식경영이 활성화 될 수 있는 조직 문화를 구축해야 한다. 기업의 조직 문화가 새로운 도전과 변화를 장려하고, 지식 공유 분위기를 확산시키고, 새로운 변화를 받아들이기 위한 학습조직 구축에 긍정적이려면 지식경영의 성공 가능성은 그만큼 높아지게

될 것이다.

또한 지식경영을 효과적으로 추진하기 위해서는 지식경영의 추진전략이 우수해야 한다. 기업의 특성에 맞는 지식경영 추진전략의 수립, 구체적인 추진 방법의 개발, 지식경영 추진 팀 구성, 지식경영 교육의 제공, 핵심부서에 지식경영의 도입, 정보기술의 적극적 활용 등과 같은 구체적이고 합리적인 추진전략을 도입하면 지식경영의 성공 가능성은 그만큼 높아 질 것이다.

마지막으로 지식경영이 성공하기 위해서는 지식의 가치를 정확하게 평가하고, 지식의 가치에 대하여 공정하게 보상해야 한다. 기업의 구성원들은 지식경영의 참여에 대한 공정한 평가와 함께 적절한 보상을 기대할 것이다. 따라서 지식의 가치를 정확하게 측정하여 그 성과를 지식근로자와 공유할 수 있는 평가와 보상시스템을 구축하면 지식경영이 성공할 기회는 높아질 것이다.

## 2. 연구의 가설

지식경영의 구성 요소인 지식관리시스템과 지식근로자 및 지식경영 환경이 지식경영의 성공에 미치는 영향을 분석하기 위해 다음과 같은 연구 가설들을 설정하였다.

### 1) 지식관리시스템의 특성과 지식경영의 성공간의 관계

지식경영의 성공요인 중 첫 번째 관심사는 지식관리시스템의 특성이 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석하는 것이다. 지식근로자가 지식관리시스템을 사용하는 근본적 이유는 지식관리시스템 내에 저장된 지식을 활용하기 위해서다. 따라서 지식

관리시스템내의 지식이 업무 수행에 많은 도움을 줄 때 지식근로자는 지식관리시스템을 자주 이용하게 될 것이다. 또한 지식관리시스템의 지식이 우수하다 하더라도 지식관리시스템이 사용하기 불편하다면 지식관리시스템의 이용도는 낮을 것이다. 따라서 지식경영의 성공에 영향을 주는 지식관리시스템의 특성을 크게 지식 특성과 기능 특성 등 두 개로 분류하고, 각 특성들이 지식경영의 성공에 영향을 준다는 전제 하에 두 개의 가설을 설정하였다.

H<sub>1a</sub>: 지식관리시스템의 지식 특성은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

지식관리시스템을 이용할 때 첫 번째 고려 사항은 지식관리시스템에 내장된 지식이 업무에 활용할 만큼 우수 하느냐의 여부이다. 지식관리시스템의 지식이 우수하지 않으면 지식근로자는 지식관리시스템을 사용할 필요성을 느끼지 못할 것이다. 그러므로 지식관리시스템의 특성 중 첫 번째 관심사는 지식관리시스템의 지식이 지식경영의 성공에 영향을 주느냐의 여부이다. 만약에 지식관리시스템내의 지식 종류가 다양할수록, 지식이 세분화 될수록, 지식의 품질이 우수할수록, 업무와 관련성이 높을수록, 지식이 자주 갱신 될수록 지식경영의 성공 가능성은 높을 것으로 기대된다.

H<sub>1b</sub>: 지식관리시스템의 기능 특성은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

지식근로자는 지식관리시스템의 지식을 활용하여 업무 활동을 수행하게 되는데, 이 과정에서 지식관리시스템의 기능은 매우 중요하다. 지식관리시스템의 기능이 우수하고 사용자 편의성이 높으면, 지식관리시스템의 이용도와 만족도는 높게 될 것이다. 즉, 지식을 저장, 분류, 수정, 검색, 공유하는 기능

이 우수하고, help 기능이 다양하고, 시스템의 속도가 빠르고, 멀티미디어 기능이 다양하고, 시스템의 호환성이 우수하다면, 지식관리시스템의 이용도와 만족도가 높아질 것이다. 이와 같은 지식관리시스템에 대한 지식근로자의 높은 이용도와 만족도는 최종적으로 지식경영의 성공에 많은 영향을 줄 것으로 기대한다.

## 2) 지식근로자의 특성과 지식경영의 성공간의 관계

지식경영의 성공요인 중 두 번째 관심사는 지식근로자의 특성이 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석하는 일이다. 지식근로자의 특성은 크게 지식근로자의 지식경영 수행 능력과 지식근로자의 업무 특성으로 분류하였다. 따라서 지식근로자와 지식경영의 성공 간의 관계는 지식경영의 수행 능력과 업무 특성에 따라서 가설 H<sub>2a</sub>와 H<sub>2b</sub>로 세분화해서 검정하였다

H<sub>2a</sub>: 지식근로자의 지식경영 수행능력은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>2a</sub>는 지식근로자의 지식경영 수행능력과 지식경영의 성공간의 관계를 검정하는 가설이다. 지식근로자는 지식경영에 있어서 핵심 요소이다. 지식근로자는 지식을 제공하고 새로운 지식을 창조하는 지식 제공자의 역할 뿐만 아니라 지식을 활용하여 업무 생산성을 높이는 지식 활용자의 역할을 수행하게 된다. 따라서 지식근로자가 지식경영이 중요하다라는 것을 인식해서 지식경영에 적극적으로 참여하고, 지식의 습득, 표현, 활용, 창조하는 능력이 높으면 지식경영의 성공 가능성은 높아질 것이다.

H<sub>2b</sub>: 지식근로자의 업무 특성은 지식경영의 성공

에 영향을 준다.

지식근로자의 지식경영 수행능력이 뛰어나다 하더라도 지식근로자가 수행하는 업무의 특성이 지식경영에 적합하지 않으면 지식경영에 참여할 기회가 적을 것이다. 따라서 지식근로자의 업무가 지식경영에 적합할수록 지식경영의 성공 가능성은 높을 것이라는 전제 하에 지식근로자의 업무의 복잡성, 자율성의 정도, 타 업무와 연결 정도, 업무의 진행 여부를 스스로 파악할 수 있는 정도, 업무의 표준화 정도는 지식경영의 성공에 영향을 줄 것으로 기대된다.

## 3) 지식경영 환경 특성과 지식경영의 성공간의 관계

지식경영의 성공요인 중 세 번째 관심사는 지식경영의 환경이 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석하는 일이다. 지식경영의 환경은 최고경영자의 리더십, 조직 문화, 추진전략, 평가와 보상 등 크게 네 가지 요인으로 분류하고, 각 요인들이 지식경영의 성공에 미치는 영향을 분석하였다.

H<sub>3a</sub>: 최고경영자의 리더십은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>3a</sub>은 최고경영자의 리더십이 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석하는 가설이다. 지식경영은 경영 철학이며 동시에 경영 혁신 기법이기 때문에 최고경영자의 리더십은 지식경영의 성공에 많은 영향을 줄 것이다. 만약에 최고경영자가 지식경영에 높은 관심을 보이고, 지식경영에 대한 비전을 제시하고, 지식경영을 추진하는데 필요한 예산 및 인력을 배정하면 지식경영이 성공할 기회는 그만큼 높을 것이다.

H<sub>3b</sub>: 기업의 조직 문화는 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>3b</sub>는 기업의 조직 문화가 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석하는 가설이다. 기업의 조직 문화가 지식경영의 도입과 정착에 적합하다면 지식경영의 성공 가능성은 높을 것이다. 만약에 지식근로자가 지식경영에 자발적으로 참여하는 분위기, 도전과 변화가 장려되는 분위기, 지식을 타인과 공유하는 분위기, 타인의 지식에 대한 신뢰도가 높은 분위기가 조성된다면 지식경영의 성공 가능성은 높을 것이다.

H<sub>3c</sub>: 지식경영의 추진전략은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>3c</sub>는 지식경영의 추진전략과 지식경영의 성공 간의 관계를 검증하는 가설이다. 지식경영의 추진전략과 구체적인 추진 방법이 합리적이고, 기업 현실에 적합하다면 지식경영이 성공할 확률은 높아질 것이다. 예를 들어서 지식경영 추진 팀의 지원이 적절하고, 추진 팀의 조직이 적절하고, 지식경영의 교육이 효과적이고, 추진전략이 합리적이고, 핵심부서에 지식경영을 먼저 도입하고, 정보기술의 활용도가 높다면 지식경영의 성공 가능성은 그 만큼 높아질 것이다

H<sub>3d</sub>: 지식경영의 평가와 보상 체계는 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>3d</sub>는 지식경영의 평가와 보상 체계가 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석하기 위하여 설정되었다. 지식근로자는 지식경영의 평가와 보상에 많은 관심을 갖고 있기 때문에 지식경영의 공정한 평가와 합리적인 보상은 지식근로자의 지식경영 참여를 유도할 것이다. 따라서 지식경영에 대한 지

식근로자의 기여도를 정확하게 평가하고, 그에 따른 보상을 공정하게 하고, 이를 인사고과와 적절하게 연계 시킬수록 지식경영의 성공 가능성은 높을 것으로 기대된다.

#### 4) 지식경영의 성공요인의 상대적 중요도

지식경영의 성공요인 중 상대적으로 어느 특성요인이 중요한지를 검증하기 위하여 가설 H<sub>4</sub>를 설정하였다. 지식경영의 성공에 영향을 주는 성공요인들을 가설 H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>의 검정을 통하여 찾은 후 다음 단계의 일은 성공요인들의 상대적 중요성을 분석하는 일이다. 지식경영의 성공요인의 상대적 중요성을 분석하는 일은 지식경영을 추진하는 실무자들에게 어느 성공요인을 중점관리 해야 지식경영의 성공 가능성이 높은 지에 대한 중요한 정보를 제공할 수 있을 것이다. 그러나 대부분의 기존 연구들에서는 지식경영의 성공요인을 제시하였으나, 어떤 요인들이 더 중요한 지에 대한 분석은 없다.

따라서 가설 H<sub>4</sub>는 앞 단계에서 제시한 지식관리시스템, 지식근로자, 지식경영 환경 요소들이 지식경영에 미치는 영향의 정도를 비교/평가하기 위해 설정하였다.

H<sub>4</sub>: 지식경영의 성공요인이 지식경영의 성공에 미치는 영향은 상대적으로 다르다.

가설 H<sub>4</sub>는 지식경영의 성공에 미치는 요인들 중 상대적으로 어느 요인들이 더 중요한지를 분석하는 것이다. 지식경영의 성공에 영향을 미치는 요인들의 상대적 중요성은 두 가지 관점에서 분석할 것이다. 첫 번째 관점은 지식경영의 3대 구성 요소인 지식관리시스템, 지식근로자, 지식경영 환경 중에서 어느 요소가 더 중요한 지를 분석하는 것이다. 두 번째 관점은 지식경영의 구성 요소들의 특성 요

인 중 어느 요인들이 더 중요한지를 분석하는 것이다. 즉, 지식관리시스템의 지식 특성과 기능 특성, 지식근로자의 지식경영 수행 능력과 업무 특성, 지식경영 환경의 최고경영자의 리더십 특성, 조직 문화 특성, 추진전략 특성, 평가와 보상 특성 등 8개의 특성들이 지식경영의 성공에 미치는 영향의 강도를 비교/평가하는 것이다.

### 3. 변수의 조작화 및 설문지 작성

지식경영의 성공요인을 측정하기 위한 변수들은 크게 두 단계 과정을 거쳐서 조작화 하였다. 첫번째 단계는 지식경영의 이론적 연구 모형에 관한 연구 (Anderson Consulting, 1997; APQC, 1997; Davenport, 1998; 삼성경제연구소, 1999; 김선아와 김영걸, 1999; 김효근과 권희영, 1999; 이순철, 1999) , 지식경영 프로세스에 관한 연구 (Nonaka, 1995; Delphi Consulting, 1995; Gartner group, 1997; Ruggels, 1998;), 지식경영의 성공요인에 관한 연구 (Arthur D Little, 1998; Davenport와 Long과 Beer, 1998; Davenport와 Prusak, 1998; Earl, 1994; KP MG, 1998; Leonard와 Sensiper, 1998; Nonaka와 Takeuchi, 1995; O'Dell과 Grayson, 1998; Ruggles, 1998; Sveiby, 1997; Ulrich, 1998; 이순철, 1999; 송희경과 이종국과 한관희, 1999) 등에서 제시된 성공요인들을 추출하였다. 두 번째 단계에서는 이를 기초로 하여서 지식경영의 구성 요소인 지식관리시스템, 지식근로자, 최고 경영자의 리더십, 조직 문화, 추진전략, 평가와 보상 등에 해당하는 요인들을 추출하여 조작화하였다. 이 같은 방법을 통하여 지식근로자의 인구 통계적 특성, 지식관리시스템의 특성, 지식근로자의 특성, 지식경영 환경의

특성, 지식경영 성공의 특성 등을 다음과 같은 변수들로 조작화하였다.

지식근로자의 인구통계적 특성은 성별, 연령, 최종 학력, 결혼여부, 근무기간, 직위, 부서, 외국어 능력, 컴퓨터 능력 등 9개 변수로 측정하였으며, 이들 변수들은 모두 명목척도(nominal scale)로 측정하였다.

지식관리시스템의 특성 중 지식의 특성은 지식의 다양성, 지식의 세분화, 지식의 우수성, 지식의 업무 관련성, 지식의 갱신 정도 등 5개 문항으로 측정하였다. 또한 지식관리시스템의 기능적 특성은 지식의 저장 기능, 지식의 분류 기능, 지식의 변경 및 수정 기능, 지식의 검색 기능, 지식의 공유 기능, help 기능, 시스템 속도, 멀티미디어 기능, 시스템 호환성 등 9개의 문항으로 측정하였다. 따라서 지식관리시스템의 특성은 모두 14개의 문항들로 측정하였으며, 이들은 5점 구간척도(ordinal scale)로 측정하였다.

지식근로자 특성 중 지식근로자의 지식경영 수행 능력 특성은 지식 습득 능력, 지식 표현 능력, 지식 활용 능력, 지식 창출 능력, 지식경영의 중요성 인식, 지식경영의 참여도, 업무 만족도 등 7개의 문항으로 측정하였다. 또한 지식근로자의 업무 특성은 업무의 복잡성, 업무의 자율성, 타 업무와 연결성, 업무의 파악 정도, 업무의 표준화 등 5개의 문항으로 측정하였다. 따라서 지식근로자의 특성은 전체 12개의 문항으로 구성되었으며, 이들은 모두 5점 구간척도로 측정하였다.

지식경영의 환경적 특성은 최고경영자의 리더십, 조직 문화, 추진전략, 평가와 보상 등 4개의 특성으로 분류하였다. 최고경영자의 리더십 특성은 최고경영자의 관심과 참여, 최고경영자의 비전 제시, 예산 및 인력 배정 등 3개의 문항으로, 조직 문화 특성은 지식경영의 자발적 참여 분위기, 변화와 도전

〈표 3-1〉 지식경영의 성공요인을 측정하기 위하여 조작화 한 변수

구성요소	특성	측 정 문 항
응답자 특성	인구 통계적 특성(9개)	성별, 연령, 최종학력, 결혼여부, 근무기간, 직위, 부서, 외국어 능력, 컴퓨터 능력
지식관리시스템	지식 특성(5개)	지식의 다양성, 지식의 세분화, 지식의 우수성, 지식의 업무 관련성, 지식의 갱신 정도
	기능 특성(9개)	지식의 저장 기능, 지식의 분류 기능, 지식의 변경 및 수정 기능, 지식의 검색 기능, 지식의 공유 기능, help 기능, 시스템 속도, 멀티미디어 기능, 시스템 호환성
지식근로자	지식경영 수행 능력 특성(7개)	지식의 습득 능력, 지식의 표현 능력, 지식의 활용 능력, 지식의 창출 능력, 지식경영의 중요성 인식, 지식경영의 참여도, 업무 만족도
	업무 특성(5개)	업무의 복잡성, 업무의 자율성, 타 업무와 연결성, 업무의 파악 정도, 업무의 표준화
지식경영환경	리더십 특성(3개)	최고경영자의 관심과 참여, 최고경영자의 비전 제시, 예산 및 인력 배정
	조직 문화 특성(4개)	지식경영의 자발적 참여 분위기, 변화와 도전의 분위기, 지식 공유의 분위기, 지식의 신뢰 분위기
	추진전략 특성(8개)	지식경영 추진 팀의 지원 정도, 지식경영 추진 팀의 적절성, 지식경영 교육의 다양성, 지식경영 교육의 적합성, 지식경영 추진전략의 합리성, 지식경영 추진전략과 비전과의 연계성, 핵심부서에 지식경영의 도입, 정보기술 활용 정도
	평가와 보상 특성(3개)	지식 측정의 정확성, 보상체계의 공정성, 보상과 인사고과의 연계성
지식경영공	지식경영 성공특성(8개)	경쟁력의 향상, 예측과 의사결정 능력의 증대, 고객 서비스 증대, 고객 만족 증대, 경영혁신에 기여, 제품과 서비스의 향상, 업무 프로세스의 개선, 생산성의 증대

의 분위기, 지식의 공유 분위기, 지식의 신뢰 분위기 등 4개의 문항으로 측정하였다. 지식경영의 추진 전략 특성은 지식경영 추진 팀의 지원 정도, 지식경영 추진 팀의 적절성, 지식경영 교육의 다양성, 지식경영 교육의 적합성, 지식경영 추진전략의 합리성, 지식경영 추진전략과 비전과의 연계성, 핵심부서에 지식경영의 도입, 정보기술 활용 정도 등 8개의 문항으로 측정하였다. 평가와 보상 특성은 지식 측정의 정확성, 보상체계의 공정성, 보상과 인사고과의 연계성 등 3개의 문항으로 측정하였다. 따라서 지식경영의 환경적 특성은 총 18문항으로 구성되었으며, 이들은 모두 5점 구간척도로 측정하였다.

지식경영의 성공은 지식경영으로 인한 경쟁력 향상, 예측과 의사결정 능력의 증대, 고객 서비스 증대, 고객 만족 증대, 경영혁신에 기여, 제품과 서비스의 향상, 업무 프로세스의 개선, 생산성의 증대 등 총 8개 문항으로 구성되었으며, 이들은 모두 5점 구간척도로 측정하였다. 지식경영의 성공요인 및 성공을 측정하기 위하여 조작화 한 변수들은 표 3-1에 정리하였다.

본 연구의 설문지는 예비 조사 과정을 거쳐서 수정 보완하였다. 먼저 지식경영을 도입한 기업의 지식근로자를 직접 면담하여 설문지를 작성하게 한 후, 설문 항목의 애매함, 설문 항목의 정확성, 응답 소요

시간의 적합성 등을 고려하여 설문지를 수정하였다. 또한 설문지의 신뢰성을 높이기 위하여 신뢰도 분석을 통해 신뢰도가 낮은 문항들은 제외하였다.

#### 4. 자료수집 방법

국내 기업들의 지식경영은 전체적으로 초기 단계로서 지식관리시스템과 같은 인프라를 체계적으로 구축한 기업들은 매우 적을 뿐만 아니라 주로 대기업을 중심으로 도입되고 있다. 따라서 지식경영을 추진하고 있는 것으로 알려진 기업들을 학회의 발표 자료, 홍보 자료, 언론 매체들을 통해서 선정하였다. 이들 기업들 중에서 지식경영의 성과를 평가할 수 있는 기업들을 추출하기 위해 지식경영을 도입한 지가 최소 2년이 지난 기업들을 선정하였다. 이 같은 조건에 맞는 기업들의 지식경영 실무자들과 전화 연락을 하여서 자료 수집에 협조하기로 한 기업들을 표본 기업으로 추출하였다.

자료 수집에 협조하기로 한 6개 기업을 중심으로 하여 1999년 10월 1일부터 11월 25일까지 200명의 직원을 대상으로 직접 면접 방법과 E-mail을 활용하여 지식경영의 성공요인에 관한 자료를 수집하였다. 기업의 모든 구성원이 지식근로자가 되기 때문에 성별, 연령, 근무 기간, 직위, 부서 등의 인구

통계적 특성을 반영할 수 있도록 표본을 추출하였다. 이들 지식근로자들을 대상으로 직접 면접 방법을 이용하여 자료를 수집함으로써 설문지의 응답률을 높일 수 있었고, 응답자가 설문지에 잘못 응답할 기회를 줄일 수 있었다. 또한 E-mail을 통한 자료 수집 방법은 직접 면접 방법에서 누락된 설문지를 추가로 회수하는 방법으로 이용하였다. 이 같은 표본 추출 방법은 매우 제한적이지만 지식경영의 초기 단계의 연구에서는 최선의 자료 수집 방법으로 보여진다.

최종적으로 6개 기업에 배포된 200매의 설문지 중 165매의 설문지가 회수되어서 응답률은 82.5%였다. 이 중에서 응답이 부실하거나 분석이 불가능한 15매의 설문지를 제외하고 150매의 설문지가 통계적 분석에 활용되었다.

### IV. 통계적 분석

#### 1. 표본의 특성 및 기초 통계 분석

##### 1) 표본기업과 표본 응답자의 인구 통계적 특성

자료를 수집한 표본 기업의 수는 6개로서 이들

〈표 4-1〉 표본기업의 업종과 응답자의 수

	업 종	응답자 수	백분율
A 기업	정보 시스템	40	26.7
B 기업	정보 시스템	20	13.3
C 기업	정보 시스템	21	14.0
D 기업	정보 시스템	21	14.0
E 기업	제 조 업	17	11.3
F 기업	무역 상사	31	20.7
총 계		150	100.0

〈표 4-2〉 표본 응답자의 인구통계적 특성

변수	빈도수	백분율
성별	남	113 75.3%
	녀	37 24.7%
연령	20대	74 49.3%
	30대	69 46.0%
	40대	5 3.3%
	50대 이상	2 1.3%
최종학력	고졸	2 1.3%
	전문대졸	6 4.0%
	대졸	124 82.7%
	대학원졸	18 12.0%
결혼 여부	기혼	62 41.3%
	미혼	88 58.7%
근무 기간	1년 미만	29 19.3%
	1-3년	42 28.0%
	3-5년	27 18.0%
	5-10년	34 22.7%
	10년 이상	18 12.0%
직위	사원	72 48.0%
	주임 및 계장	46 30.7%
	과장	25 16.7%
	부장이상	7 4.7%
부서	기획	17 11.3%
	생산	2 1.3%
	마케팅	14 9.3%
	기술개발	49 32.7%
	인사	7 4.7%
	회계	10 6.7%
	컨설팅	11 7.3%
	기타	40 26.7%
외국어 능력	상	35 23.3%
	중	95 63.3%
	하	20 13.3%
컴퓨터 능력	상	73 48.7%
	중	66 44.0%
	하	11 7.3%

기업들은 상장 회사인 국내 주식시장에 상장된 대기업들이다. 이 중에서 4개 회사가 정보 시스템 개발회사이며, 1개 기업이 제조회사, 1개 회사가 무

역 상사로서 표본 기업들의 업종과 표본 응답자의 수는 표 4-1에 정리하였다.

표본 응답자의 인구 통계적 특성은 성별, 연령,

학력, 결혼여부, 근무기간, 직위, 외국어 능력, 컴퓨터 능력 등으로 구분하여 분석하였다(표 4-2). 표본 응답자의 성별의 경우 남성이 75.3%, 여성이 24.7%로 나타났으며, 연령의 경우 20대가 49.3%, 30대가 46.3%로 대다수를 차지하고 있다. 최종학력의 경우 94.7%가 대졸 이상인 것으로 조사되었다. 근무기간의 경우 1년 미만인 19.3%, 1-3년이 28%, 3-5년이 18%, 10년 이상이 12%로 고르게 분포되어 있는 것으로 나타났다. 직위의 경우 사원 및 대리급의 하위 관리자가 78.7%로 나타났고, 근무 부서의 경우 기술개발, 기획, 마케팅 등 다양하게 분포되었다. 외국어 능력의 경우 63.6%가 중급의 실력을 보유하고 있다고 나타났으며, 컴퓨터 능력의 경우 상급이 48.7%, 중급이 44%로 중급 이상의 사용자가 92.7%인 것으로 나타났다.

2) 기초 통계 분석

각 설문 문항에 대한 기초 통계 분석은 표 4-3과 같다. 지식근로자들은 지식관리시스템의 지식

특성 문항에서 전체적으로 3점 이상인 보통 이상의 평가를 내리고 있다. 특히 지식의 다양성 항목이 3.61로서 가장 높고, 지식의 갱신 정도가 3.27로서 가장 낮은 것으로 조사되었다. 이는 지식관리시스템 내의 지식은 상대적으로 다양한 반면에 저장된 지식은 자주 갱신되지 않고 있음을 의미한다. 또한 지식관리시스템의 기능 특성 문항에서는 멀티미디어 기능이 2.86으로 가장 낮게 나타났는데 이는 지식관리시스템의 사용자 편의성이 상대적으로 낮다는 것을 시사하고 있다.

지식근로자 측면의 지식경영의 중요성 인식 항목이 3.86으로서 가장 높게 나타났는데, 이는 지식근로자가 지식경영을 중요하게 생각하고 있다고 볼 수 있다.

지식경영 환경 측면에서 볼 때 최고경영자의 리더십 항목들이 상대적으로 높게 나타났다. 이는 기업의 경영자들이 지식경영을 중요하게 인식하고, 이를 실천하기 위하여 다양한 지원을 하고 있음을 의미한다. 그러나 평가와 보상 측면에서는 보상체계의 공정성과 보상과 인사고과와의 연계성 항목의

〈표 4-3〉 설문문항의 기초통계 분석

	특성	설문번호	측정문항	평균
지식 관 리 시 스 템	지식 특성	A1	지식의 다양성	3.61
		A2	지식의 세분화	3.56
		A3	지식의 우수성	3.32
		A4	지식의 업무 관련성	3.52
		A5	지식의 갱신	3.27
	기능 특성	A6	지식의 저장 기능	3.21
		A7	지식의 분류 기능	3.31
		A8	지식의 변경 및 수정 기능	3.33
		A9	지식의 검색 기능	3.27
		A10	지식의 공유 기능	3.47
		A11	help 기능	3.30
		A12	시스템 속도	3.42
		A13	멀티미디어 기능	2.86
		A14	시스템의 호환성	3.14

〈표 4-3〉 설문문항의 기초통계 분석(계속)

	특성	설문번호	측정문항	평균
지식근로자	지식경영 수행능력 특성	B1	지식의 습득 능력	3.42
		B2	지식의 표현 능력	3.28
		B3	지식의 활용 능력	3.49
		B4	지식의 창출 능력	3.13
		B5	지식경영의 중요성 인식	3.87
		B6	지식경영의 참여도	3.23
		B7	업무 만족도	3.25
	업무 특성	B8	업무의 복잡성	3.44
		B9	업무의 자율성	3.58
		B10	타 업무와 연결성	3.66
		B11	업무의 파악 정도	3.21
		B12	업무의 표준화	3.23
지식경영환경	최고경영자의 리더십 특성	C1	최고경영자의 관심과 참여	3.85
		C2	최고경영자의 비전 제시	3.59
		C3	최고경영자의 예산 및 인력 배정	3.54
	조직문화 특성	C4	지식경영의 자발적 참여 분위기	3.19
		C5	변화와 도전의 분위기	3.45
		C6	지식의 공유 분위기	3.42
		C7	지식의 신뢰 분위기	3.16
	추진전략 특성	C8	지식경영 추진 팀의 지원 정도	3.81
		C9	지식경영 추진 팀의 적절성	3.35
		C10	지식경영 관련 교육의 다양성	3.32
		C11	지식경영 관련 교육의 적절성	3.09
		C12	지식경영 추진전략의 합리성	3.43
		C13	지식경영 추진전략과 비전의 연계	3.47
		C14	핵심부서에 지식경영의 도입	3.33
	평가와 보상 특성	C15	정보기술의 활용 정도	3.65
		C16	지식 측정의 정확성	3.03
		C17	보상체계의 공정성	2.87
		C18	보상과 인사고과의 연계성	2.71
지식경영성공	지식경영 성공 특성	D1	경쟁력의 향상	3.29
		D2	예측과 의사결정 능력의 증대	3.23
		D3	고객 서비스 증대	3.09
		D4	고객 만족 증대	3.01
		D5	경영혁신에 기여	3.10
		D6	제품과 서비스의 향상	3.26
		D7	업무 프로세스의 개선	3.22
		D8	생산성의 증대	3.25

값들이 매우 낮게 나타났는데, 이는 지식근로자들이 지식경영의 평가와 보상에 대해 불만이 많다는 것을 의미한다.

지식경영의 성공을 측정한 문항들은 모두 3점 이상으로 나타났다. 이 결과는 대부분의 기업들이 지식경영을 도입한 지 얼마 되지 않았음에도 불구하고, 지식근로자들이 지식경영을 긍정적으로 평가하고 있다고 볼 수 있다.

## 2. 요인 분석 및 신뢰성 분석

### 1) 요인분석

본 연구에서는 지식경영의 성공요인을 탐색적으로 분석하고 있기 때문에, 각 특성들은 2개 이상의 문항들을 이용하여 측정되었다. 따라서 측정 문항들 간에 공통적 의미를 가지고 있는 요인들을 찾기 위해서 요인분석(factor analysis)을 하였다. 요인분석의 직각 회전 방식인 Varimax 방법을 통하

여 변수들 중에서 공통적 의미를 갖는 요인들을 추출하였고, 추출된 요인들의 명칭은 연구자의 주관적 판단에 의해 가장 일반적인 이름을 부여하였다. 지식경영의 성공요인을 측정한 44개 문항들을 지식관리시스템, 지식근로자, 지식 경영 환경 등 3개의 구성요소 별로 분류하여 요인분석을 하였다.

지식관리시스템의 특성을 측정한 14개의 변수들은 크게 4개의 요인들로 나누어졌다(표 4-4). 이 중에서 첫 번째 요인은 지식의 다양성, 지식의 세분화, 지식의 우수성, 지식의 업무 관련성, 지식의 갱신 정도 등 5개의 변수들로 구성되었다. 이들 변수들은 모두 지식의 특성을 의미하기 때문에 첫 번째 요인은 지식관리시스템의 지식 요인으로 정의하였다. 지식관리시스템의 특성 중 두 번째 요인은 지식의 저장 기능, 지식의 분류 기능, 지식의 수정 기능 등 3개의 변수들로서 주로 지식관리시스템의 기본적인 기능들을 의미하는 변수들이다. 따라서 지식관리시스템의 두 번째 요인은 지식관리시스템의 기본적 기능으로 정의하였다. 지식관리시스템의 특

〈표 4-4〉 지식관리시스템의 요인분석 결과

설문 문항	설문 번호	요 인			
		1	2	3	4
지식의 다양성	A1	.727	.387	-.025	.111
지식의 세분화	A2	.667	.532	-.022	-.050
지식의 우수성	A3	.681	.095	.297	.163
지식의 업무 관련성	A4	.680	.055	.329	.138
지식의 갱신	A5	.536	.144	.409	.413
지식의 저장 기능	A6	.210	.788	-.096	.180
지식의 분류 기능	A7	.109	.696	.375	-.099
지식의 수정 기능	A8	.224	.787	.207	.109
지식의 검색 기능	A9	.188	.149	.663	.194
지식의 공유 기능	A10	.033	.379	.729	.181
Help 기능	A11	.211	-.082	.670	.031
시스템 속도	A12	.215	.290	.380	.534
멀티미디어 기능	A13	.067	.064	.055	.842
시스템 호환성	A14	.114	-.043	.116	.823

성 중 세 번째 요인은 지식의 검색 기능, 지식의 공유 기능, help 기능 등 3개의 변수들로 구성되었다. 이들 변수들은 지식관리시스템의 사용자 측면의 기능을 뜻하는 변수들이기 때문에 지식관리시스템의 사용자 기능으로 정의하였다. 지식관리시스템의 네 번째 요인은 시스템의 속도, 멀티미디어 성능, 시스템의 호환성 등 3개의 변수들로서, 주로 사용자의 편의성을 나타내고 있기 때문에 지식관리시스템의 사용자 편의성으로 정의하였다.

지식근로자의 특성을 측정한 12 개의 변수들은 크게 2개의 요인으로 분류되었다(표 4-5). 이 중 첫 번째 요인은 지식의 습득 능력, 지식의 표현, 지식의 활용 능력, 지식의 창출 능력, 지식경영의 중요성 인식, 지식경영의 적극적 참여, 업무 만족도 등 7개의 변수들로 구성되었다. 이들 변수들은 모두 지식근로자의 지식경영 수행 능력을 나타내기 때문에 이 요인을 지식근로자의 지식경영 수행 능력 요인으로 정의하였다.

지식근로자의 특성 중 두 번째 요인은 업무의 복잡

성, 업무의 자율성, 타 업무와 연결성, 업무의 진행 정도, 업무의 표준화 등으로 구성되었다. 이들 변수들은 모두 지식근로자가 수행하는 업무 특성을 나타내는 변수들이기 때문에 지식근로자의 업무 요인으로 정의하였다. 일반적으로 업무의 복잡성이 높고, 자율성이 높으면 표준화의 가능성은 매우 낮는데, 본 연구의 결과는 지식근로자의 업무의 복잡성, 자율성의 정도, 타 업무와 연결 정도, 업무의 진행 여부를 스스로 파악할 수 있는 정도, 업무의 표준화 정도는 동일한 움직임을 보이고 있는 결론으로 나타났다. 이 같은 결과는 표본의 특성에서 기인한다고 보여진다. 표본으로 추출된 기업들은 대부분 기술적 불확실성이 높은 첨단 기업(정보시스템, 컴퓨터 제조회사)들이기 때문에 전체적으로 업무가 복잡하고, 자율성이 많고, 타 업무와 연결이 높기 때문에 가급적 업무들을 매뉴얼이나 보고서 등의 방법으로 표준화하는 경향이 많다고 보여진다. 이 같은 표본의 특성 때문에 업무 특성 변수들은 동일한 움직임을 보이고 있다고 보여진다.

(표 4-5) 지식근로자의 요인분석 결과

설문문항	설문 번호	요인	
		1	2
지식의 습득 능력	B1	.578	.404
지식의 표현 능력	B2	.699	.181
지식의 활용 능력	B3	.562	.399
지식의 창출 능력	B4	.672	.322
지식경영의 중요성 인식	B5	.686	.094
지식경영의 참여도	B6	.767	.165
업무 만족도	B7	.450	.399
업무의 복잡성	B8	.064	.780
업무의 자율성	B9	.236	.694
타업무와 연결성	B10	.318	.636
업무의 진행 정도	B11	.394	.481
업무의 표준화	B12	.191	.604

〈표 4-6〉 지식경영 환경의 요인분석 결과

설문문항	설문 번호	요인		
		1	2	3
최고경영자의 관심과 참여	C1	.698	.485	.075
최고경영자의 비전 제시	C2	.628	.480	.203
최고경영자의 예산 및 인력 배정	C3	.507	.494	.306
지식경영의 자발적 참여 분위기	C4	.578	.465	.240
변화와 도전 분위기	C5	.768	.331	.184
지식의 공유 분위기	C6	.768	.134	.317
지식의 신뢰 분위기	C7	.619	.041	.530
지식경영 추진팀의 지원 정도	C8	.340	.703	-.063
지식경영 추진팀의 적절성	C9	.181	.728	.245
지식경영 교육의 다양성	C10	.316	.641	.436
지식경영 교육의 적합성	C11	.294	.675	.363
지식경영 추진전략의 합리성	C12	.242	.658	.279
지식경영 추진전략과 비전의 연계	C13	.153	.755	.366
핵심부서에 지식경영의 도입	C14	.131	.717	.245
정보기술의 활용	C15	.435	.675	-.059
지식 측정의 정확성	C16	.126	.187	.777
보상체계의 공정성	C17	.241	.210	.771
보상과 인사고과와 연계성	C18	.230	.279	.777

지식경영의 환경을 측정한 18 개의 변수들은 크게 세 개의 요인으로 나뉘어졌다(표 4-6). 지식경영의 환경 중 첫 번째 요인은 최고경영자의 관심과 참여, 최고경영자의 비전 제시, 최고경영자의 예산 및 인력 배정, 지식경영의 자발적 참여 분위기, 변화와 도전 분위기, 지식의 공유 분위기, 지식의 신뢰 분위기 등 7개 변수들로 구성되었다. 이들 변수들은 주로 지식경영에 대한 최고경영자의 리더십과 조직 문화의 특성을 나타내고 있기 때문에 리더십과 조직문화 요인으로 정의하였다. 처음에 연구모형을 개발하고 연구 가설을 설정할 때는 리더십과 조직의 문화를 서로 다른 특성으로 분류하였다. 그러나 요인분석 결과는 최고경영자의 리더십과 조직의 문화는 같은 움직임 보이고 있기 때문에 하나의 요인으로 묶어야 함을 의미하고 있다. 이 결과는 조직의 문화가 최고경영자의 리더십에 의하

여 영향을 크게 받는다는 측면에서 설명될 수 있다고 본다.

지식경영의 환경 중 두 번째 요인은 지식경영 추진 팀의 지원 정도, 지식경영 추진 팀의 적절성, 지식경영 교육의 다양성, 지식경영 교육의 적합성, 지식경영 추진전략의 합리성, 지식경영 전략과 비전의 연계, 핵심부서에 지식경영의 도입, 정보기술의 활용 정도 등 8개의 변수들로 구성되었다. 이들 변수들은 모두 지식경영의 추진전략 특성을 나타내는 변수들이기 때문에 이 요인은 추진전략 요인으로 정의하였다.

지식경영의 환경 중 세 번째 요인은 지식 측정의 정확성, 보상체계의 공정성, 보상과 인사고과와의 연계성 등 3개의 변수들로 구성되었다. 이들 변수들은 지식경영의 성과에 대한 보상의 특성을 의미하는 변수들이기 때문에 지식경영의 평가와 보상

〈표 4-7〉 지식경영 성공의 요인분석 결과

설문문항	설문번호	요인
경쟁력의 향상	D1	.778
예측과 의사결정 능력의 증대	D2	.816
고객 서비스 증대	D3	.841
고객 만족 증대	D4	.840
경영혁신에 기여	D5	.819
제품과 서비스의 향상	D6	.689
업무 프로세스의 개선	D7	.796
생산성의 증대	D8	.793

요인으로 정의하였다.

지식경영의 성공을 측정할 변수들은 8개인데 요인분석 결과 모두 하나의 요인으로 묶였다. 따라서 이 요인은 지식경영의 효과 요인으로 정의하였다(표 4-7).

요인분석의 결과를 요약하면 지식경영의 성공에 영향을 주는 44개의 변수들은 9개의 요인들로 분류되었고, 지식경영의 성공을 측정할 8개 변수들은

하나의 요인으로 분류되었다. 이들 요인들은 모두 처음에 설정한 연구 모형 및 가설과 전체적으로 일치하고 있으나, 지식관리시스템의 기능 특성과 지식경영 환경의 리더십과 조직 문화는 다른 경향을 보였다. 즉, 지식관리시스템의 기능 특성은 한 개의 요인이 아니라 3개의 요인으로 세분화되었고, 최고경영자의 리더십과 조직 문화는 하나의 요인으로 묶였다. 이 결과는 표 4-8에 정리되었다.

〈표 4-8〉 지식경영 성공요인의 요인분석 결과의 요약

구성요소	특성	요인	설문문항
지식관리시스템	지식 특성	지식관리시스템의 지식	A1,A2,A3,A4,A5
	기능 특성	지식관리시스템의 기본적 기능	A6,A7,A8
		지식관리시스템의 사용자 기능	A9,A10,A11
		지식관리시스템의 사용자 편의성	A12,A13,A14
지식근로자	지식경영 수행능력 특성	지식근로자의 지식경영 수행 능력	B1,B2,B3,B4,B5,B6,B7
	업무 특성	지식근로자의 업무	B8,B9,B10,B11,B12
지식경영 환경	리더십	리더십 및 조직 문화	C1,C2,C3
	조직 문화		C4,C5,C6,C7
	추진전략 특성	추진전략	C8,C9,C10,C11,C12,C13,C14,C15
	평가와 보상 특성	평가와 보상	C16,C17,C18
지식경영의 성공	지식경영의 성공	지식경영의 효과	D1, D2, D3, D4, D5,D6, D7, D8

2) 신뢰도 분석

연구 가설을 검증하기에 앞서 측정 문항들의 신뢰도 분석을 하였다. 신뢰도 분석이란 동일한 대상에 대하여 비교 가능한 측정도구를 사용하여 반복 측정할 경우 그 결과가 같거나, 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 의미한다. 설문 항목들의 신뢰도를 분석하기 위하여 크론바하(Cronbach) 알파 계수를 이용하였다. 항목들의 크론바하 알파계수가 0.6 이상이면 신뢰성이 있다고 볼 수 있다.

본 연구에서 수집된 자료를 중심으로 신뢰도 분석 결과, 각 요인별 신뢰도 계수는 지식관리시스템의 지식 요인이 0.8042, 지식관리시스템의 기본적 기능 요인이 0.7568, 지식관리시스템의 사용자 기능 요인이 0.6440, 지식관리시스템의 사용자 편의성 요인이 0.6935로 나타났다. 또한 지식근로자의 지식경영 수행 능력 요인이 0.8243, 지식근로자의 업무 요인이 0.7396으로, 지식경영 환경의 리더십과 조직 문화 요인이 0.8990, 지식경영의 추진전략 요인이 0.9390, 평가와 보상 요인이 0.8176으로 나타났다. 지식경영의 성공을 나타내는 지식경영 효과 요인이 0.9178으로, 설문지의 문항 전체에 대한 신뢰도 계수는 0.9662로 나타났다. 이 결과는 설문지의 측정 항목들의 신뢰도가 높다는 것을 시사하고 있다.

3. 가설 검증

요인분석의 결과에서 나타난 요인들을 활용하여 본 연구의 가설들을 분석하였다.

1) 지식관리시스템의 특성과 지식경영의 성공간의 관계

지식경영의 성공요인 중 첫 번째 관심사는 지식관리시스템의 특성이 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석하는 일이다. 지식관리시스템의 특성을 지식 특성과 기능 특성으로 분류하여 각 가설을 상관분석을 통하여 검증하였다. 상관분석 결과는 표 4-9에 정리되었다.

H1a: 지식관리시스템의 지식 특성은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

지식관리시스템의 지식 특성을 나타내는 지식 요인과 지식경영의 성공을 나타내는 효과 요인 간의 상관계수는 0.581로서 1%의 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 가설 H1a를 기각하는데 실패하는 것으로서 지식관리시스템의 지식 특성이 지식경영의 성공에 영향을 주고 있다는 것을 시사하고 있다. 즉, 지식관리시스템에 저장된 지식의 종류가 다양할수록, 지식이 세분화 될

〈표 4-9〉 지식관리시스템의 특성과 지식경영의 성공간의 상관분석 결과

성공요인		지식경영의 효과 요인	
지식관리시스템의 지식 요인		.581**	H1a 채택
지식관리시스템의 기능 요인	본원적 기능 요인	.365**	H1b 채택
	사용자 기능 요인	.419**	
	사용자 편의성 요인	.394**	

- 1) 표 안의 숫자는 상관 계수임
- 2) \*\* : 1% 유의수준, \* : 5% 유의수준

(표 4-10) 지식근로자의 특성과 지식경영의 성공과의 상관분석 결과

성공요인	지식경영의 효과 요인	
지식근로자의 지식경영 수행능력 요인	.626**	H <sub>2a</sub> 채택
지식근로자의 업무 요인	.479**	H <sub>2b</sub> 채택

- 1) 표 안의 숫자는 상관 계수임  
 2) \*\* : 1% 유의수준, \* : 5% 유의수준

수록, 지식의 품질이 우수할수록, 지식이 업무와 관련성이 높을수록, 지식의 업데이트가 자주 될수록 지식경영의 성공 가능성은 높다고 볼 수 있다.

H<sub>1b</sub>: 지식관리시스템의 기능 특성은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>1b</sub>는 지식관리시스템의 기능과 지식경영의 성공간의 관계를 분석하는 것이다. 요인 분석 결과에 따라서 지식관리시스템의 기능이 기본적 기능, 사용자 기능, 사용자 편의성 등 크게 3개의 요인으로 분류되었다. 따라서 가설 H<sub>1b</sub>는 3개의 요인과 지식경영의 효과 요인간의 상관 분석을 통하여 분석하였다. 상관 분석 결과 3 개 요인의 상관 계수는 0.365, 0.419, 0.394로서, 유의수준 0.01에서 모두 지식경영의 성공과 양의 관련성을 가지고 있는 것으로 나타났다. 이는 가설 H<sub>1b</sub>를 기각하는데 실패하는 것으로서, 지식관리시스템의 기능 특성은 지식경영의 성공에 영향을 준다고 결론 지을 수 있다. 즉, 지식관리시스템의 기능이 우수하면 지식관리시스템의 이용도와 만족도는 높을 것이고, 나아가서 지식관리시스템의 높은 이용도와 만족도는 지식경영의 성공 가능성을 높게 할 것이라는 사실을 의미한다.

또한 지식 특성을 나타내는 지식 요인의 상관계수가 기능 특성을 측정 한 3개 요인들의 상관계수에 비하여 높은 것으로 나타났다. 이 결과는 지식 관리시스템의 지식 특성이 지식관리시스템의 기능

특성보다 지식경영에 미치는 영향이 크다는 것을 시사하고 있다.

2) 지식근로자의 특성과 지식경영의 성공간의 관계

본 연구의 두 번째 관심사는 지식근로자의 특성이 지식경영의 성공에 영향을 주는 지를 분석하는 일이다. 지식근로자의 특성은 크게 지식경영의 수행 능력 특성과 지식근로자의 업무 특성으로 측정되었다. 따라서 지식근로자와 지식경영의 성공 간의 관계는 지식경영의 참여 능력과 업무 특성에 따라서 가설 H<sub>2a</sub>와 H<sub>2b</sub>로 세분화하여 상관분석으로 검증하였다(표 4-10).

H<sub>2a</sub>: 지식근로자의 지식경영 수행능력은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>2a</sub>는 지식근로자의 지식경영 수행 능력과 지식경영의 성공간의 관계를 검증하는 가설이다. 지식경영의 수행 능력 요인과 지식경영의 효과 요인 간의 상관계수는 0.626으로서 1%의 유의수준에서 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이 결과는 H<sub>2a</sub>를 기각하는데 실패하는 것으로서, 지식근로자의 지식경영 수행 능력이 지식경영의 성공에 영향을 주고 있음을 의미한다. 이는 지식근로자가 지식경영을 중요하게 인식하여 적극적으로 참여하고, 지식의 습득, 표현, 활용, 창출 능력이 높을수록 지식경영의 성공 가능성이 높아진다는 것을 의미한다.

H<sub>2b</sub>: 지식근로자의 업무 특성은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

지식근로자의 업무 특성을 나타내는 업무 요인과 지식경영의 효과 요인 간의 상관계수는 0.479로서 양의 상관관계를 보이고 있는데, 이 결과는 지식근로자의 업무특성이 지식경영의 성공에 영향을 준다는 것을 의미한다. 즉, 지식근로자의 업무가 복잡하고, 업무에 많은 자율성이 보장되고, 타 업무와 깊게 연결되어 있고, 업무의 진행 정도를 스스로 파악할 수 있고, 업무가 표준화 될수록 지식경영의 성공 가능성이 높다는 것을 뜻한다. 또한 지식근로자의 지식경영 수행 능력 요인과의 상관계수(0.626)가 업무 요인과의 상관계수(0.479)보다 큰 것으로 나타났다. 이 결과는 지식근로자의 지식경영 수행 능력 특성이 지식근로자의 업무 특성보다 지식경영의 성공에 미치는 영향이 상대적으로 크다는 것을 의미한다.

### 3) 지식경영 환경과 지식경영의 성공간의 관계

지식경영의 성공요인 중 세 번째 관심사는 지식경영의 환경이 지식경영의 성공에 영향을 주는 지를 분석하는 일이다. 지식경영의 환경을 최고경영자의 리더십, 조직 문화, 추진전략, 평가 및 보상 시스템 등 크게 네 가지 특성으로 분류하고, 각 특성들이 지식경영의 성공에 미치는 영향을 분석하였

다. 그러나 요인분석 결과, 지식경영의 환경 특성 중 리더십과 조직문화를 측정한 변수들은 하나의 요인으로 묶였기 때문에 가설 H<sub>3a</sub>와 H<sub>3b</sub>는 리더십과 조직 문화 요인으로 검정하였다(표 4-11).

H<sub>3a</sub>: 최고경영자의 리더십은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

H<sub>3b</sub>: 기업의 조직 문화는 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>3a</sub>과 H<sub>3b</sub>은 최고경영자의 리더십과 조직 문화가 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석하는 가설이다. 리더십과 조직 문화 특성을 나타내는 요인과 지식경영의 성공간의 상관 계수는 0.612로서 양의 관계를 보이고 있으며, 이는 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하다. 이는 가설 H<sub>3a</sub>과 H<sub>3b</sub>을 기각하는데 실패하는 것으로서, 최고경영자의 리더십과 조직문화는 지식경영의 성공에 영향을 준다고 볼 수 있다. 즉, 최고경영자가 지식경영에 높은 관심을 보이고, 지식경영에 대한 비전을 제시하고, 지식경영을 추진하는데 필요한 예산 및 인력을 배정하고, 지식경영에 대한 지식근로자의 자발적 참여 분위기가 높고, 변화와 도전의 분위기가 조성되고, 지식을 공유할 수 있는 분위기가 조성되고, 다른 지식근로자의 지식에 대한 신뢰감이 높을수록 지식경영의 성공 가능성은 높다고 볼 수 있다.

〈표 4-11〉 지식경영의 환경 특성과 지식경영의 성공간의 상관분석 결과

성공요인	지식경영의 효과	
리더십과 조직 문화	.612**	H3a 채택
추진전략	.616**	H3b 채택
평가와 보상	.668**	H3c 채택

- 1) 표 안의 숫자는 상관 계수임
- 2) \*\* : 1% 유의수준, \* : 5% 유의수준

H<sub>3c</sub>: 지식경영의 추진전략은 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>3c</sub>는 지식경영의 추진전략과 지식경영의 성공 가능성간의 관계를 검정하는 것이다. 지식경영의 추진전략 요인과 지식경영의 성공간의 상관계수는 0.616으로서 통계적으로 유의하다. 이는 가설 H<sub>3c</sub>를 기각하는데 실패하는 것으로서 지식경영의 추진전략은 지식경영의 성공에 영향을 준다고 볼 수 있다. 즉, 지식경영 추진 팀의 지원이 다양하고, 추진 인력이 적절하고, 지식경영 교육이 다양하고 적합하며, 추진전략이 적합하고, 추진전략이 기업의 비전과 잘 연계되어 있고, 핵심부서에 지식경영을 먼저 추진하고, 정보기술의 활용도가 높으면 지식경영의 성공 가능성이 높다는 것을 시사하고 있다.

H<sub>3d</sub>: 지식경영의 평가와 보상 체계는 지식경영의 성공에 영향을 준다.

가설 H<sub>3d</sub>는 지식경영의 평가와 보상 체계가 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석하기 위해 설정되었다. 지식경영의 평가 및 보상 체계를 나타내는 요인과 지식경영의 성공간의 상관계수는 0.668로서 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하며, 이는 가설 H<sub>3d</sub>를 기각하는데 실패하였다는 것을 의

미한다. 이 결과는 지식경영의 평가와 보상체계가 지식경영의 성공에 영향을 주는 것으로서, 구성원의 지식경영에 대한 기여도를 정확하게 평가하고, 그 결과에 대하여 적절하게 보상하고, 지식경영에 대한 참여 노력이 인사고과와 적절하게 연계된다면 지식경영의 성공 가능성은 그만큼 높아진다고 결론 지을 수 있다.

마지막으로 지식경영의 환경 요인들의 상관계수 값을 비교하면 평가와 보상(0.668), 추진전략(0.616), 리더십과 조직 문화(0.612)의 순서로 나타났다. 이들 상관계수의 값은 큰 차이를 보이고 있지 않으나, 상대적으로 평가와 보상 요인이 조금 더 높은 것으로 나타났다. 이 결과는 지식근로자가 지식경영의 참여에 대한 정확한 평가와 그에 상응하는 공정한 보상을 중요하게 여기고 있음을 알 수 있다.

4) 지식경영 성공요인의 상대적 중요성

H<sub>4</sub>: 지식경영의 성공요인이 지식경영의 성공에 미치는 영향은 상대적으로 다르다.

지식경영의 성공요인들 중 어느 요인이 더 중요한 지를 분석하기 위하여 가설 H<sub>4</sub>를 검정하였다. 가설 H<sub>4</sub>는 두 단계의 접근 방법을 통하여 분석하였다. 첫째, 지식관리시스템, 지식근로자, 지식경영 환

〈표 4-12〉 지식경영의 구성요소와 지식경영의 성공간의 회귀분석 결과

단계별 변수의 진입 순서			
단계	변수	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>
1	지식경영환경	.538	.535
2	지식근로자	.608	.603
3	지식관리시스템	.614	.614

회귀방정식

$$Y = 0.0816 + 0.412 X_1 + 0.299 X_2 + 0.228 X_3$$

(Y: 지식경영의 효과; X<sub>1</sub>: 지식경영 환경; X<sub>2</sub>: 지식근로자; X<sub>3</sub>: 지식관리시스템)

경 등 3개의 구성요소 중 어느 구성요소가 상대적으로 지식경영의 성공에 중요한지를 분석하였다. 3대 구성 요소들의 상대적 중요성은 단계별 회귀분석(stepwise regression analysis)을 통하여 분석하였다. 단계별 회귀분석 기법을 사용하면 독립 변수들 간의 다중 공선성(multicollinearity) 문제를 해결하고, 통계적으로 유의한 요인들만 찾아낼 수 있다. 지식경영의 3대 구성 요소인 지식관리시스템, 지식근로자, 지식경영 환경, 세 요소들을 독립 변수로, 지식경영의 효과를 종속 변수로 하여 단계별 회귀 분석의 결과는 표 4-12에 정리되었다.

구성요소별 진입 순서는 지식경영 환경, 지식근로자, 지식관리시스템의 순으로 나타났고, 계수의 값도 지식경영 환경, 지식근로자, 지식관리시스템의 순으로 나타났다. 이 결과는 지식경영의 성공에 있어서 지식경영 환경의 구축이 가장 큰 핵심 성공요인이라는 것을 시사하고 있다. 즉, 지식경영을 추진하기 위해서는 리더십과 조직 문화, 추진전략, 평가와 보상 시스템과 같은 지식경영 환경을 구축하는 것이 가장 중요하다는 것을 의미한다. 그 다음에 지식근로자의 지식경영 수행 능력을 높일 수 있는 방안을 모색하고, 마지막으로 효과적인 지식관리시스템을 구축해야 하는 것을 의미한다.

두 번째 단계에서는 지식경영의 성공요인을 나타

내는 9개 요인들의 상대적 중요성을 분석하였다. 즉, 지식관리 시스템의 지식 요인과 세 가지의 기능 요인, 지식근로자의 지식경영 수행 능력 요인과 업무 요인, 지식경영 환경 중 최고경영자의 리더십과 조직 문화, 추진전략, 평가와 보상 등 9개의 요인들이 지식경영의 성공에 미치는 영향의 차이를 분석하였다. 지식경영의 9개 성공요인의 상대적 중요성은 단계별 회귀분석을 통하여 분석하였다(표 4-13).

단계별 회귀분석 결과에 의하면 지식경영의 9개 성공요인 중 지식경영 환경에서는 평가와 보상 요인이, 지식근로자의 특성에서는 지식경영 수행 능력 요인이, 지식관리시스템의 특성에서는 지식 요인 등이 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다. 이들 요인들의 진입 순서와 변수의 값을 비교해 보면, 지식경영 환경의 평가와 보상 요인, 지식근로자 특성의 지식경영 수행 능력 요인, 지식관리시스템의 지식 요인의 순으로 나타났다. 이 결과는 지식경영 환경, 지식근로자, 지식관리시스템의 순으로 나타난 앞 단계의 분석과 동일하다. 즉, 지식경영 환경 중 지식 평가와 보상시스템을 구축하여 지식근로자의 지식경영 참여를 유발할 수 있는 동기를 부여해야 하는 것이 가장 중요하다는 것이다. 그 다음에는 지식경영의 주체인 지식근로자의 지식

〈표 4-13〉 지식경영의 9 개 성공요인과 지식경영의 성공간의 회귀분석 결과

단계	변수	R <sup>2</sup>	수정된 R <sup>2</sup>
1	지식경영 환경의 평가와 보상	.447	.443
2	지식근로자의 지식경영 수행 능력	.577	.572
3	지식관리시스템의 지식 특성	.613	.605

회귀 방정식:

$$Y = 0.320 + 0.365 X_1 + 0.287 X_2 + 0.243 X_3$$

(Y: 지식경영의 효과; X<sub>1</sub>: 지식경영 환경의 평가와 보상;

X<sub>2</sub>: 지식근로자의 지식경영 수행 능력; X<sub>3</sub>: 지식관리시스템의 지식 특성)

경영 수행 능력을 높이는 것이 매우 중요하다는 것을 뜻한다. 마지막으로 지식경영을 효과적으로 수행하기 위하여 품질 좋은 지식을 저장, 공유, 활용할 수 있는 지식관리시스템을 구축해야 한다는 것을 시사하고 있다.

## V. 결 론

### 1. 결론 및 시사점

본 연구의 목적은 지식경영의 성공에 영향을 주는 요인들을 실증적으로 분석하는 것이다. 본 연구에서는 지식경영의 성공에 영향을 주는 요인들을 크게 지식관리시스템, 지식근로자, 지식경영 환경 등 3 개의 구성요소로 설정하였다. 이들 3 대 구성 요소들을 중심으로 하여 국내에서 지식경영을 추진하고 있는 기업들 중 6 개 기업에서 150 명의 지식근로자를 표본으로 추출하여 지식경영의 성공요인을 실증적으로 분석하였다. 지식경영의 성공요인의 실증적 분석은 수집된 자료의 기초적 특성을 분석하는 기술 통계 분석 단계, 지식경영의 성공요인을 추출하는 요인분석 단계, 지식경영 성공요인과 성공간의 관계를 분석하는 상관분석 단계, 지식경영 성공요인 들의 상대적 중요성을 분석하는 단계별 회귀분석 단계 등 크게 4 단계를 통하여 수행하였다.

첫째, 수집된 150 매의 설문지를 분석한 기술적 통계 분석 결과, 두 가지 중요한 점이 발견되었다. 그 중 하나는 기업의 최고경영자가 지식경영에 많은 관심을 갖고 있는 것으로 나타났고, 지식근로자는 지식경영의 성과에 대하여 긍정적으로 평가하는

것으로 나타났다. 또 다른 특기 사항은 지식경영의 평가와 보상에서는 지식근로자의 만족도가 낮은 것으로 분석되었다. 이는 지식근로자는 지식경영의 평가와 보상에 관심이 높은 반면에 기업들의 지식경영과 관련한 평가와 보상 시스템이 합리적이지 못하다는 점을 시사하고 있다.

둘째, 요인분석 결과에 의하면 지식경영에 성공에 영향을 줄 수 있는 변수들은 크게 9 개의 요인들로 분류되었다. 지식관리시스템의 지식 특성에서는 하나의 요인이, 지식관리시스템의 기능 특성에서는 본원적 기능 요인, 사용자 기능 요인, 사용자 편의성 요인 등 3 개의 요인이 추출되었다. 지식근로자의 지식경영 수행 능력 특성과 업무 특성에서는 각각 1 개의 요인들이 추출되었다. 지식경영 환경의 리더십과 조직 문화 특성은 하나의 요인으로, 추진전략 특성과 평가와 보상 특성은 각각 한 개 요인들이 추출되었다. 리더십과 조직 문화는 서로 다른 특성으로 분류하였으나, 요인분석 결과에서는 리더십과 조직 문화는 동일한 움직임을 보이는 하나의 요인으로 나타났다.

셋째, 요인분석을 통해 추출된 9 개의 요인들이 지식경영의 성공에 영향을 주는지를 분석한 결과, 이들 요인들은 모두 지식경영의 성공에 영향을 주는 것으로 분석되었다. 지식관리시스템 측면에서는 지식 요인, 본원적 기능 요인, 사용자 기능 요인, 사용자 편의성 요인 등 4 개의 요인들이 지식경영의 성공에 영향을 주고 있는 것으로 분석되었다. 네 가지의 요인 중에서는 지식 특성을 나타내는 요인이 기능 특성을 나타내는 3 개의 요인들보다 상관관계수가 높게 나타났다. 지식근로자 측면에서는 지식근로자의 지식경영 수행 능력과 업무 특성들이 모두 지식경영의 성공에 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이 중에서 지식경영 수행 능력 요인이 업

무 특성을 나타내는 요인보다 상관계수가 높게 나타났다. 지식경영 환경 측면에서는 리더십과 조직 문화 특성, 추진전략 특성, 평가와 보상 특성 등 3개의 요인이 모두 지식경영의 성공에 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 중에서 평가와 보상 요인이 다른 두 개의 요인들보다 상대적으로 더 중요한 것으로 나타났다. 이와 같은 실증적 결과는 지식경영을 성공적으로 이끌기 위해서는 이들 요인들을 모두 중점 관리해야 한다는 것을 시사하고 있다. 또한 지식경영의 이론적 모형을 개발할 때 이들 요인들은 지식경영의 중요한 구성요소로 포함되어야 한다는 것을 의미한다.

마지막으로, 지식경영의 성공요인의 상대적 중요성을 분석한 결과 가장 중요한 구성요소가 지식경영 환경이고, 그 다음에 지식근로자, 지식관리시스템의 순서로 나타났다. 또한 9개 특성 요인의 상대적 중요성을 분석한 결과, 가장 중요한 요인들이 지식경영의 평가와 보상 요인, 지식근로자의 지식경영 수행 능력 요인, 지식관리시스템의 지식 특성 요인 등의 순서로 나타났다. 이 결과는 지식경영을 효과적으로 추진하기 위해서는 먼저 지식경영의 환경을 구축하는 것이 선행되어야 한다는 것을 의미한다. 특히 지식근로자의 참여를 유도하기 위해서는 지식경영의 성과를 정확히 평가하고 보상할 수 있는 시스템을 구축하는 일이 매우 중요하다. 그 다음에 지식경영에 직접 참여하는 지식근로자의 지식경영 수행 능력을 높이는 일이 중요하다고 볼 수 있다. 즉, 지식경영의 중요성을 인식하게 하는 문제, 암묵지를 형식지로 변환하는 능력, 지식을 검색하고 공유하는 능력, 지식을 창조하는 능력, 지식을 활용하는 능력 등이 지식경영의 성공에 매우 중요하다는 것을 의미하고 있다. 마지막으로 지식관리시스템을 구축할 때 양질의 지식을 확보하고,

이를 지식근로자에게 제공하여 지식근로자의 업무 수행 능력을 높일 수 있는 방안 마련이 시급하다는 것을 시사하고 있다.

지식경영의 성공요인을 실증적으로 찾아낸 본 연구의 결과는 크게 이론적인 측면과 실무적인 측면, 두 가지 측면에서 기여할 것으로 기대된다. 이론적인 측면에서 볼 때, 본 연구의 결과는 지식경영의 이론적 모형을 개발할 때 유용하게 활용될 수 있다고 본다. 지식경영의 성공요인을 중심으로 개발된 지식경영의 이론적 모형은 다른 개념적 모형들에 비하여 보다 객관적이고, 현실적이기 때문에 지식경영에 대한 통합적인 연구의 틀을 제시할 수 있다고 기대된다. 또한 실무적인 측면에서 볼 때, 지식경영의 성공요인을 실증적으로 분석하는 일은 국내 기업의 지식경영 추진 방법에 대한 방향을 제시할 수 있을 것으로 기대된다. 기업의 실무자들은 본 연구에서 실증적으로 분석된 지식경영의 성공요인을 중점 관리함으로써 지식경영의 성공 가능성을 높이고, 실패의 위험을 줄일 수 있을 것이다. 이를 통하여 기업들은 지식경영을 보다 효과적으로 추진할 수 있을 뿐만 아니라 기업 경쟁력을 높이는데 기여할 수 있다고 본다.

## 2. 연구의 한계 및 향후 연구 방향

본 연구는 지식경영의 성공요인을 분석하는데 있어서, 탐색적 연구의 성격을 가지고 있기 때문에 다음과 같은 점들이 향후 연구에서 보완되어야 한다.

첫째, 본 연구에서 발견된 실증적 결과가 타당성을 갖는지를 분석하기 위하여 보다 많은 기업들을 조사할 필요가 있다. 본 연구에서 표본으로 추출된 기업의 수는 6개이고, 표본 기업의 산업들이 대부분 기술 집약적 기업들이기 때문에 본 연구의 결과

를 일반화하기는 어렵다. 따라서 향후 연구에서는 표본 기업의 수를 늘리고, 산업의 종류를 다양화함으로써 지식경영의 성공요인을 일반화 하여야 한다고 본다.

둘째, 본 연구에서는 지식경영을 수행하는 기업의 특성이 충분히 반영되지 못하였다. 예를 들어서 지식경영의 도입 단계와 지식관리시스템의 특성과 같은 변수들이 지식경영의 성공에 많은 영향을 줄 것이다. 그러나 본 연구에서는 이 같은 상황 변수들이 고려되지 못하였다. 따라서 향후 연구에서는 이 같은 변수들의 특성을 고려함으로써, 지식경영의 성공요인에 대한 심층적인 연구 결과를 얻을 수 있다고 본다.

셋째, 본 연구에서는 지식경영을 도입하고 있는 기업들을 중심으로 분석하였으나, 향후 연구에서는 지식경영을 도입하여 성공한 기업과 실패한 기업들을 세분화하여 분석할 필요가 있다. 지식경영의 성공에 영향을 주는 요인(key success factors)과 실패에 영향을 주는 요인(key failure factors)들을 분석함으로써 지식경영의 성공요인에 대해 보다 심층적인 연구가 수행될 수 있다고 본다.

## 참 고 문 헌

### 국내 문헌

- 김선아, 김영결(1999), "조직지식 창출 프로세스에 관한 탐색적 연구", 매경 지식경영 학술 심포지엄  
 김효근, 권희영(1999), "조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구", 매경 지식경영 학술 심포지엄  
 노나카 이쿠지로(1994), 지식 창조와 경영, 21C 북스.  
 매일경제 지식 프로젝트(1998), 지식혁명 보고서, 매일경제신문사

- 삼성경제연구소(1999), 사례로 본 지식경영의 이해, 삼성경제연구소  
 송희경, 이종국, 한관희(1999), "지식 경영 활성화를 위한 지식 확산 전략", 매경 지식경영 학술 심포지엄  
 이순철(1999), 사례로 본 지식 경영의 이해, 삼성경제연구소  
 이순철(1999), "지식경영 구축을 위한 방법론", 1999년 지식경영 학술 심포지엄  
 이승일(1998), 지식 없는 기업은 미래도 없다, LG 경제연구원  
 이장환, 김영결(1999), "조직의 지식경영 관리체계 및 단계모델에 대한 탐색적 연구", 매경 지식 경영 학술 심포지엄  
 포스코경영연구소 (1998), 지식경영, 더난출판사

### 외국 문헌 및 Internet 자료

- Anderson Consulting(1997) - <http://www.ac.com>  
 APQC(American Productivity and Quality Center) (1997), "Using Information Technology to Support Knowledge Management", Consortium Benchmarking Study  
 Andrew, B.(1998), "Firm as Knowledge Broker: Lessons in Pursuing Continuous Innovation", California Management Review  
 Arthur D. Little, "Knowledge Management: Reaping the Benefits", Prism, Second Quarter.  
 Brooking, A(1997), "The Management of Intellectual Capital.", Long Range Planning, V 30, 364-365.  
 Davenport, T(1996), "Knowledge Roles : The CKO and Beyond", CIO, April, 24-26  
 Davenport, T., D. Long. and M. Beers(1998), "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, Vol. 37, 53-56  
 Davenport, T and L. Prusak(1998), Working Knowledge: How Organization Manage They Know, Harvard Business School Press Delphi Consulting-  
<http://www.delphiwp.com>  
 Ernst & Yong (1997), "Building the Knowledge-Based

- Organizations: How Culture Drives Knowledge Behaviors", (<http://www.ey.com>).
- Ernst & Young (1998), Consulting Methodology for Knowledge Management, Ernst & Young Management Consulting, (<http://www.ey.com>).
- Edvinsson, L.(1997), "Developing Intellectual Capital at Skandia,". Long Range Planning, Vol. 30, 366-373
- Fahey, L. and L. Prusak (1998), "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management", California Management Review, Vol. 40, 265-276.
- Gartner Group(1997), "Foundations for Enterprise Knowledge Management" ([gartner6.gartnerweb.com](http://gartner6.gartnerweb.com))
- Gartner Group(1998), "Key issues: KM"([gartner6.gartnerweb.com](http://gartner6.gartnerweb.com))
- Glazer, R.(1998), "Measuring the Knower: Towards a Theory of Knowledge Equity", California Management Review, Vol. 40, 175-194.
- Horgadon, B(1998), "Firm as Knowledge Broker: Lessons in Pursuing Continuous Innovation", California Management Review, Vol. 40, 209-227.
- KPMG(1998), "Knowledge Management Research Report ' 1998", KPMG Management Consulting,
- Krogh, G.(1998), "Care in Knowledge Creation", California Management Review, Vol. 40, 133-153.
- Leonard, D. and S. Straus.(1997), "Putting Your Company's Whole Brain to Work," July-Aug, in HBR on KM
- Leonard, D and S. Sensiper.(1998), "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", California Management Review, Vol. 40, 112-132.
- Malhotra, Y.(1997), "Knowledge Management in Inquiring Organizations", BRINT Institute Inquiring System([www.brint.com/km/km.htm](http://www.brint.com/km/km.htm))
- Nonaka, I. (1991), "The Knowledge-Creating Company" Nov-Dec, in HBR on KM Review
- Nonaka, I (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, Vol. 5, 14-37
- Nonaka, I and H. Takeuchi.(1995), The Knowledge Creating Company, Oxford University Press
- Nonaka, I and N. Konno (1998), "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", California Management Review, Vol. 40, 3-54.
- O'Dell, C. and C. Grayson (1998), "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer Of Internal Best Practices.", California Management Review, Vol. 40, 154-174.
- Quinn, J.B., P. Anderson., and S. Finkelstein (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best", Harvard Business Review, 71-80
- Ruggles, R.(1998) "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", California Management Review, Vol. 40, 80-89.
- Senge, P(1997), "Communities of Leaders and Learners" Harvard Business Review, Vol. 75, 30-32.
- Senge, P(1998), Sharing Knowledge, Massachusetts Institute of Technology
- Sveiby, K.E.(1997), The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Asset, Berrett-Koehle Publishers, Sanfrancisco.
- Sviokla, J.(1996), "Knowledge Workers and Radically New Technology," Sloan Management Review, Vol. 37, 25-39. .
- Teece, D. J(1998), "Capturing Value from Knowledge Asset : The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets", California Management Review, Vol. 40, 55-79
- Ulrich, D(1998), "Intellectual Capital =Competence x Commitment", Sloan Management Review, Vol. 39, 15-26
- Wiig, K.(1994), Knowledge Management, Schema Press, Arlington, Texas.
- Wiig, K (1997), "Integrating Intellectual Capital and

Knowledge Management", Long Range Planning, Vol. 30, 399-405

Wiig, K., R. Hoog. and R. Spek.(1997), "Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques," Expert Systems with Application, Vol. 13,. 15-27

## An Empirical Study on the Key success Factors of Knowledge Management

Kim, Sang Soo\* · Kim, Young Woo\*\*

### Abstract

The purpose of this study is to empirically investigate the critical success factors of knowledge management. The research model presented in this study suggests that the success of knowledge management depends on knowledge management systems, knowledge worker, and environment of organization. The major empirical results of a survey of 150 workers from 6 firms are as follows:

- 1) The managers of firms have a deep concern on knowledge management and knowledge workers of firms are less satisfied with the evaluation and reward systems of firms for knowledge management.
- 2) The variables affecting the success of knowledge management are classified into nine factors representing the characteristics of knowledge management systems, knowledge worker, and environment of organization.
- 3) Nine factors extracted from factor analysis are highly associated with the success of knowledge management.
- 4) The success of knowledge management is more heavily affected by the environment of organization than KMS and knowledge worker. More specifically, the three factors, such as the evaluation and reward systems of knowledge management, the ability of knowledge worker to do knowledge management, and the knowledge contents of KMS, are the most important factors affecting the success of knowledge management.

The implications of the study are discussed and further research directions are proposed.

Key words: KM, KMS, Critical Success Factor

---

\*, \*\* Department of Management Hanyang University