

공기업의 지식경영 성공요인에 관한 실증적 연구 - An Empirical Study on The Success Factors of Knowledge Management in Public Corporations -

정 경 희* · 박 재 민* · 조 재 립*

Kyung-Hee Jung* · Jae Min Park* · Jai-Rip Cho*

Abstract

In the information society where knowledge plays a significant role, the value of the corporate organization creates knowledge strategically and spreads it to the whole organization so as to reinforce the efficiency of the work force. After KMS was recognized as one of core competences of company, KMS based on information technology has been introduced actively to many corporate organizations for the implementation of realizing knowledge management.

As the strategic use of KMS increases in company, it has attracted attention to the system and the investment in the system, now attention has brought to the effect of the system.

The efficiency and effectiveness of KMS has been tackled as one of the most important issues, and then many studies have been implemented to measure the result of the system.

The purpose of this study is to overcome these problems and to help make an important decision in establishing introduction strategy by abstracting the reasons and success factors and result indices which are important sources for introducing KMS.

1. 서 론

1.1 연구의 배경

최근 선진국의 많은 기업들이 경쟁력우위 확보를 위해서 지식경영(Knowledge Management)을 실시하고 있다. 지식경영은 조직과 그 구성원들 속에 내재하고 있는 개개인의 지식이나 노하우의 가치를 인식하고, 이를 조직전체차원의 자산으로 구체화시켜 지식을 관리, 공유, 활용, 창출하는 새로운 경영 패러다임으로 적용되고 있다.

* 경희대학교 산업공학과

지식경영에 대한 준비가 필요하다는 사실을 인지하는 기업이 점차 증가하고 있으며, 이로 인하여 체계적으로 지식경영을 준비하는 기업의 수요가 늘어나고 있는 추세이다.

하지만 기대했던 만큼의 효과를 발휘하고 있는 기업은 많지 않다.

지식경영의 추진은 지식경영시스템의 구축을 통하여 시행되는 경우가 많은데, 기업들이 지식경영시스템 구축하기 위하여 많은 자원을 투입하였는데도 불구하고, 수익성은 제고하지 못한 채 기존의 정보시스템과의 차별화가 이루어지지 않은 경우가 많았다. 이는 지식경영시스템이 개별기업의 환경이나 핵심역량의 다양함을 고려하지 않고 구축되었거나, 개인이나 조직의 철저한 분석을 통한 통찰력을 가지지 못한 상태로 인하여 야기되는 문제라고 볼 수 있다. 기업들은 지식경영을 도입함에 있어 조직의 지식을 이용하도록 인간과 프로세스 그리고 기술을 적절하게 배분하여야 효과적인 성과를 가져올 수 있다는 것을 인식하고, 구성원 각자의 암묵적이고 주관적인 통찰력, 직관, 그리고 관념을 개발해 내는 데 초점을 두어야 할 것이다(Nonaka & Takeuchi, 1995).

지식경제하에 기업들은 정보를 이용해 감각(sense)을 만들 수 있는 능력을 개발하고, 패턴을 인식하여 급변하는 시장의 경향을 파악함으로써 새로운 통찰력을 갖추어야 한다. 그리하여 기업에 적합한 비즈니스 모델을 디자인하고 구축할 수 있어야 한다(Junnarkar, 1997).

1.2 연구목적

본 논문의 연구목적은 다음과 같다. 이러한 배경 아래 본 연구는 지식경영의 성공요인과 관련된 기존의 문헌연구를 통하여 지식경영을 실행하는데 영향을 미치는 요인과 핵심 성공요인들과 각 요인들의 특성파악 및 각각의 요소가 지식경영성공에 미치는 영향을 분석하고 살펴보고자 한다. 또한 지식경영추진요인들을 6시그마수준으로 향상시키기 위한 기초자료를 제시하려고 한다. 이를 통하여 현재 지식경영을 도입하여 운영 중에 있으나 많은 실패를 거두지 못하고 있는 많은 기업에 도움을 주고, 보다 객관적이고 실질적으로 지식경영의 활성화 방안을 모색할 수 있게 하고자 한다.

1.3 연구문제

언급된 연구배경과 목적에 따라 본 연구의 문제는 다음과 같이 설정되었다. 설문은 공기기업 관련업종에 종사하는 직원들을 대상으로 실시하였으며 요인을 측정하기 위해 도출된 개념적, 조작적 정의를 바탕으로 지식경영 성공도와 각 변수별 상관관계 분석을 위한 가설을 설정해보면 다음과 같다.

- 가설 1 : 학습조직은 지식경영 성공도와 정(+)의 상관관계를 갖는다.
- 가설 2 : 전략은 지식경영 성공도와 정(+)의 상관관계를 갖는다.
- 가설 3 : 프로세스는 지식경영 성공도와 정(+)의 상관관계를 갖는다.
- 가설 4 : 기술은 지식경영 성공도와 정(+)의 상관관계를 갖는다.
- 가설 5 : 문화는 지식경영 성공도와 정(+)의 상관관계를 갖는다.

- 가설 6 : 사람은 지식경영 성공도와 정(+)의 상관관계를 갖는다.
 실증적인 데이터를 이용하여 현재의 시그마 수준을 측정해보기 위해서 다음의 가설을 설정하였다.
- 가설 7 : 현재 A공기업 지식경영의 시그마 수준은 만족할 만한 수준이다.
 목표 시그마 수준을 6σ 라고 했을 때 A공기업 관련업종에 종사하는 직원들이 생각하는 지식경영의 시그마수준을 계산하여 기준인 6σ 와 비교해 보고자 한다.

1.4 연구의 방법 및 구성

- 본 연구의 목적을 위해 문헌조사와 함께 실태분석, 그리고 실증분석을 이용하였다. 문헌조사는 다음과 같다.
- 첫째, 지식경영의 핵심성공요인에 관한 선행연구에 관한 이론적 고찰은 국내외 논문 중심으로 고찰한다.
- 둘째, 가설검정을 위한 실증분석을 실시한다.
- 본 논문은 5장으로 구성되어 있다.
1. 서론에서는 연구의 배경과 목적, 그리고 연구의 방법과 구성을 논하며, 연구의 체계를 보여준다.
 2. 이론적 배경에서는 지식경영의 핵심성공요인, 6시그마에 관한 선행연구를 고찰한다.
 3. 연구설계에서는 연구모형과 지식경영측정요인을 선정하여 설문지를 구성한다.
 4. 분석결과에서는 가설검정을 위해 측정항목에 대한 신뢰성 분석 및 요인분석을 실시하고, 상관관계분석과 요인별 시그마 수준 분석을 실시하여 각 개념들 간의 영향관계를 규명한다.
 5. 결론에서는 연구결과의 요약 및 시사점, 그리고 본 연구의 한계점을 제시한다. 그리고 연구의 한계점을 극복할 수 있는 앞으로의 연구방향을 제안한다.

2. 이론적 배경

2.1 지식경영의 핵심성공요인에 관한 선행연구

Cohen(1998)의 성공적인 지식경영 프로젝트를 위한 인프라스트럭처를 기준으로 학습조직(Organization), 전략(Strategy), 프로세스(Process), 기술(Technology), 문화(Culture), 사람(People)의 6가지 변수로 나누어 각 변수간의 관계를 파악하고 지식경영 성공도와의 관계를 분석하려고 한다.

2.1.1 지식경영 성공도의 정의

지식경영의 성공도 측정을 위하여 보편적으로 사용되고 있는 지식경영수준 진단도구를 사용하였으며 많은 경영컨설팅 회사들이 제시한 지식경영수준 진단도구들 가운데

데서 아더 앤더슨의 KMAT(Knowledge Management Assessment Tool)을 사용하였다. KMAT는 지식경영수준을 리더십, 문화, 정보기술, 측정, 지식경영 프로세스의 5개 영역으로 구분하여 지식경영의 성공도를 측정하였으며 각 항목은 중요도와 성취도 두 부분으로 나누어져있다(Arthur Andersen, 1996).

2.1.2 학습조직 (Organization)

지식경영에 대한 기존의 선행연구들을 살펴보면 개인지식을 조직지식으로 확대한 학습조직의 관점으로 보는 연구를 많이 발견할 수 있다. 특히 개인지식을 조직지식으로 확대하여 학습조직의 관점으로 조명하는 연구는 지적자본의 측정을 통해 조직지식을 극대화하는 방향으로 이루어져 왔다(박희중, 2005).

Ruggles(1998)는 지식경영을 조직내부, 혹은 많은 경우에 조직외부에 있는 노하우, 경험, 판단을 통하여 가치를 창출하거나 향상시키는 일련의 활동으로 정의하였다. 또한 지식경영을 위해서는 조직에 대한 조직원들의 단합된 힘이 필요하며, 조직이 단합될수록 더 활동적이고 영향력 있는 전문적 지식이나 경험, 조직의 내외적으로 내재되어 있는 가치를 지식의 창조로 연결하여 활용해 나갈 수 있다고 하였다.

2.1.3 전략 (Strategy)

기업들은 추진 전략을 점검하고 전략에 포함되어 있는 다양한 요소인 인력, 업무 프로세스, 문화 등을 객관적으로 진단하여 기획하는 과정을 통해 사업 전략과 지식경영 Vision을 연계시킬 수 있다. 지식경영과 추진 전략 사이의 일체화가 처음부터 분명하게 정립되었을 때 지식경영 시스템이 장기적이고 경쟁적인 이점을 약속받을 수 있는 방향으로 옮겨질 것이고 또한, 현 상황에 대한 객관적인 이해와 공감대의 형성이 가능해져 변화에 대한 기업 내 저항도 막을 수 있게 된다(정영수, 김명숙, 2003).

2.1.4 프로세스 (Process)

지식경영의 프로세스와 관련한 연구들은 제도, 의사소통, 자원관리, 평가, 보상 등 다양한 범주에 해당된다. 이러한 관점은 기업들이 실제로 지식경영을 시행할 때 나타날 수 있는 여러 가지 문제들을 다루고 있다는 측면에서 매우 중요하다.

2.1.5 기술 (Technology)

정보 기술은 새로운 지식창출을 요구하는 원동력이 되고 있다. 그리고 정보 시스템에 의하여 기업 업무의 연결 및 협력범위가 더욱 넓어지고 그 형태도 바뀌었다.

2.1.6 문화 (Culture)

문화는 지식경영의 성공과 실패를 가늠하는 가장 중요한 원인 중의 하나임과 동시에 가장 창출하기 힘든 것 중의 하나이다. 지식경영 문화의 형성에 관한 대부분의 주제는 지식경영의 환경요소가 지식공유 문화형성임을 강조하고 있다.

2.1.7 사람 (People)

지식경영이 진행됨에 따라 많은 기업에서는 인원감축이 실시되었지만 인원감축 후에 남은 인력들(Core People)은 기업의 핵심 자산이 된다. 즉 그들의 경험과 계속되는 지식습득으로 그들의 기술(Skills)은 조직에 더 큰 가치를 더해 주게 된다. 비슷한 맥락에서 Krogh(1998)는 지식경영을 기업혁신의 방법으로 보고 지식경영에서 가장 중요한 요소를 사람이라고 설명하였다.

2.2 6시그마에 관한 기존 연구

최근 6시그마에 대한 국내외 기업들의 관심과 도입이 급속도로 확산되고 있다. 미국의 경우 제조업을 비롯하여 금융업, 의료서비스, 유통 등 서비스 산업과 심지어는 행정 기관에서도 6시그마를 도입하여 프로세스 효율성 향상, 고객만족, 경쟁력 강화, 비용 절감 등의 실질적인 성과를 거두고 있다(유한주, 송광석, 2006).

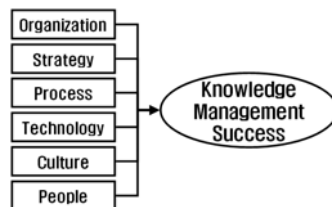
이처럼 혁신이 쉽지 않았던 서비스 조직에서도 6시그마를 적극적으로 도입하고 있는 것은 고객 및 프로세스 중심, 데이터를 바탕으로 한 과학적인 문제해결, 경영진과 내부 전문 인력에 의한 주도, 가시적인 재무성과 창출 등 6시그마가 갖고 있는 여러 가지 장점 때문이다. 또한 정보 통신 기술이 발전하여 업무 프로세스 파악이 용이해지고 업무 처리 결과를 데이터로 축적할 수 있게 된 것도 서비스 조직의 6시그마 도입을 가속화 시키고 있다(삼성경제 연구소, 2005).

3. 연구설계

3.1 연구모형

공기업의 지식경영의 핵심성공요인을 실증적으로 검증하기 위하여 <그림 1>과 같은 연구모형을 제시한다.

본 연구에서는 Cohen(1998)의 성공적인 지식경영 프로젝트를 위한 인프라스트럭처를 기준으로 학습조직(Organization), 전략(Stratgy), 프로세스(Process), 기술(Technology), 문화(Culture), 사람(People)의 6가지 변수로 문항을 구성하였고, 성공요인들이 지식경영 성공도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 보았다.



<그림 1> 연구모형

3.2 조사설계

설문지는 지식경영수준을 측정하기 위한 6가지 구성 요인을 이용하여 28개의 지식경영 측정항목으로 작성하였으며 지식경영 성공도를 5개영역으로 구성하였다. 각 항목 측정에 대하여는 1 = “절대 그렇지 않다”, 7 = “매우 그렇다”의 리커트 7점 척도를 사용하였다.

<표 1> 지식경영요인

구성요인	내용
성공도	리더쉽, 문화, 정보기술, 측정, 지식경영 프로세스
학습조직	환경변화에 대한 적응력, 학습성, 교육훈련프로그램
전략	핵심지식에 대한 인지도, 가치공유, 최고경영자의 지식경영 인지도
프로세스	의사소통채널, 관계의 다양성, 네트워크 형성, 문서관리체계, 보상체계, 지식 접근성
기술	정보기술 이용도, 정보기술 인프라, 지식경영도구
문화	창의성, 신뢰성, 개방성
사람	협력도, 구성원의 컴퓨터 능력

3.3 분석방법

수집된 자료의 통계처리를 위하여 SPSS 12.0을 이용하여 가설검증에 앞서 다음과 같이 분석하였다.

첫째, 요인을 구성하는 항목에 대한 타당성을 알아보기 위하여 요인분석을 실시하려고 한다.

둘째, 자료가 일관성을 가지고 있는지와 구성개념을 얼마나 정확하게 측정하고 있는지를 알아보기 위하여, 측정 항목의 신뢰도 분석을 실시하려고 한다.

셋째, 각각의 요인 상관관계를 분석하기 위하여 상관분석 실시하려고 한다.

넷째, 요인의 시그마 수준이 어떠한지 분석하려고 한다.

다섯째, 27개 항목 중 요인별로 가장 문제가 되는 항목을 골라 시그마 수준을 계산해 보려고 한다.

여섯째, 6시그마 포트폴리오 매트릭스 분석을 통해 자사뿐만 아니라 타사 및 시장에 서의 특징을 통해 기업이 나아갈 방향과 6시그마의 효율적 운영관리를 위한 방법을 제시하려고 한다.

4. 분석결과

4.1 자료수집

공기업의 지식경영수준을 측정하기 위하여 기존에 국내외의 연구 문헌을 토대로 설문지를 구성하였다.

연구를 위해 공기업에 종사하는 직원을 대상으로 지식경영수준과 성공도를 조사하여 분석한다. 이를 위해 서울, 경기, 인천지역의 A기업을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 총 200부의 설문지를 배포하여 총 150부가 회수되었으며, 이중 불성실한 답변내지 일부 답변이 누락되어 분석에 부적합한 설문지를 제외하고 127부만이 실증 분석에 사용하였다.

4.2 요인분석

일반적으로 공통성이 0.4이하이면 낮다고 판단되는데 분석결과 a6이 0.328로 나와 요인분석에서 제외되었다.

요인분석결과 도출된 6시그마경영 요인 5가지에 대한 각각의 특성을 정의해보면 <표 2>와 같다.

<표 2> 항목별 요인분석 결과

요인명명		문항	요인적재량
학습조직	a1	회사는 새로운 문화에 대한 적응이 빠른가	0.836
	a2	회사는 변화하는 IT기술, 최신 기업동향에 대한 습득력이 높은가	0.818
	a3	구성원들의 자기계발을 위한 프로그램이 있는가	0.647
전략	a4	구성원들은 회사의 비전을 명확히 알고 있는가	0.667
	a5	회사의 전략달성을 위해 필요한 지식이 무엇인지 알고 있는가	0.799
	a7	지식경영의 필요성과 실용성을 명확히 인지하고 있는가	0.783
	a8	최고 경영자는 지식경영에 대해 숙지하고 이를 지원할 의지가 있는가	0.669
프로세스	a9	최고 경영자는 지식을 창조하고 공유하는 활동을 중요하게 생각하고 있는가	0.612
	a10	현재 사용 중인 의사소통 채널은 효율성이 좋은가	0.609
	a11	업무적으로 조언을 해주는 사람의 범위가 넓은가	0.582
	a13	구성원들이 지식베이스에 쉽게 접근할 수 있는가	0.615
	a14	회사는 지식공유와 관련한 보상체계가 잘 되어 있는가	0.650
	a15	회사의 문서관리 부서가 반드시 필요한가	0.512
기술	a16	회사내 지식이용에 있어 사내 DB를 이용하는가	0.734
	a17	회사는 정보기술 기반이 잘 잡혀있는가	0.728
	a18	회사는 지식을 저장하기 위한 DB가 존재하는가	0.776
	a19	회사 내에는 인트라넷(조직내부 업무를 통합하는 정보시스템)이 설치되어 있는가	0.662
문화	a20	회사는 다양성을 인정하는가	0.574
	a21	최고 경영자는 새로운 아이디어를 제공하는 것을 중요하게 생각하는가	0.456
	a22	동료들의 지식을 관리하는 것이 중요하다고 생각하는가	0.491
	a23	정보를 공유함에 있어 동료들의 태도가 호의적인가	0.732
사람	a24	동료들과 다양한 방법으로 의사소통을 하는가	0.734
	a12	구성원들간 친목도모를 위한 비공식적 기회가 있는가	0.734
	a25	동료들과 업무이외의 일로 만나는가	0.563
	a26	타부서(팀)과의 협력이 필요할 때 이를 수행하는데 있어 어려움이 없는가	0.658
	a27	타부서(팀)과의 협력이 필요할 때 이를 기꺼이 수행하려는 의지가 있는가	0.590
	a28	회사의 운영프로그램을 다루는데 어려움이 없는가	0.727

4.3 신뢰성 분석

<표 3> 신뢰도 분석

구성요인	Cronbach Alpha
27개 항목	0.899
학습조직	0.788
전략	0.846
프로세스	0.777
기술	0.785
문화	0.784
사람	0.736

신뢰성분석에서는 항목들 간에 내적 일관성에 의한 신뢰성이 존재하는 지를 확인하고 동일한 개념을 측정하기 위하여 여러 개의 항목을 이용하는 경우 신뢰도를 저해하는 요인 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 신뢰도를 높이기 위한 내적 일관성을 고려하는 방법으로 크론바하(Cronbach)알파(α)계수를 이용하려고 한다.

일반적으로 사회조사연구를 하는 분야에서는 Cronbach's Alpha값이 0.70 이상이 되면 비교적 신뢰도가 높다고 판정하게 된다.

27개 항목, 127명의 설문결과를 바탕으로 하여 신뢰도를 측정하였는데 다음의 <표 3>과 같다.

4.4 상관분석

<표 4>를 살펴보면 성공요인과 상관관계가 높게 나타는 요인은 문화(0.556**), 프로세스(0.532**) 전략(0.522**) 순으로 강한양의 상관관계를 가지고 있으며 통계적으로 매우 유의하다(**).

<표 4> 상관관계 분석

		학습조직	전략	프로세스	기술	문화	사람	성공도
학습조직	상관계수	1	.336(**)	.334(**)	.104	.211(*)	.457(**)	.320(**)
	유의확률(양쪽)		.000	.000	.241	.017	.000	.000
전략	상관계수	.336(**)	1	.602(**)	.531(**)	.452(**)	.401(**)	.522(**)
	유의확률(양쪽)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
프로세스	상관계수	.334(**)	.602(**)	1	.458(**)	.408(**)	.372(**)	.532(**)
	유의확률(양쪽)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
기술	상관계수	.104	.531(**)	.458(**)	1	.557(**)	.214(*)	.496(**)
	유의확률(양쪽)	.241	.000	.000		.000	.015	.000
문화	상관계수	.211(*)	.452(**)	.408(**)	.557(**)	1	.396(**)	.556(**)
	유의확률(양쪽)	.017	.000	.000	.000		.000	.000
사람	상관계수	.457(**)	.401(**)	.372(**)	.214(*)	.396(**)	1	.428(**)
	유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.015	.000		.000
성공도	상관계수	.320(**)	.522(**)	.532(**)	.496(**)	.556(**)	.428(**)	1
	유의확률(양쪽)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

4.5 요인별 시그마 수준

공기업 지식경영의 시그마 수준을 산출하였다. A공기업 관련업종에 종사하는 직원이 응답한 설문지에서 문항 점수의 합계가 만점 1/2지점 이하인 사람은 지식경영수준에 문제가 있다고 판단하여 이러한 직원을 결함으로 간주하였다.

결함 직원의 수로부터 $DPU(\text{단위당결함수} = \frac{\text{총결함수}}{\text{총생산단위수}})$ 를 계산하고, 다시 수율(e^{-DPU})을 이용하여 현재의 시그마 수준을 계산하여 보았다.

<표 5> 요인의 시그마 수준

요인	항목	Defect수	DPU	불량을	DPMO	Z-Value	σ-Level
학습능력	127	13	0.102	0.097	97,297	1.30	2.80
전략	127	14	0.110	0.104	104,377	1.26	2.76
프로세스	127	13	0.102	0.097	97,297	1.30	2.80
기술	127	18	0.102	0.097	97,297	1.30	2.80
문화	127	17	0.142	0.132	132,146	1.12	2.62
사람	127	9	0.134	0.125	125,286	1.15	2.65
성공도	127	8	0.071	0.068	68,413	1.49	2.99

요인에 대한 시그마 수준을 측정된 결과 <표 5>과 같이 3σ대에 머물고 있음을 알 수 있었다. 목표 수준인 6σ에 많이 못 미치는 결과라고 할 수 있다.

<표 6> 각 요인의 개별문항의 시그마 수준

지식경영요인	문항	Defect	DPO	DPMO	Z-Value	σ-Level
학습능력	회사는 새로운 문화에 대한 적응이 빠른가	55	0.062	59,992.4	1.55	3.05
전략	회사의 전략달성을 위해 필요한 지식이 무엇인지 알고 있는가	61	0.069	66,315.2	1.50	3.00
프로세스	회사의 문서관리 부서가 반드시 필요한가	79	0.089	85,029.9	1.37	2.87
기술	회사는 지식을 저장하기 위한 DB가 존재하는가	63	0.071	68,413.4	1.49	2.99
문화	동료들과 다양한 방법으로 의사소통을 하는가	75	0.084	80,903.8	1.40	2.90
사람	동료들과 업무이외의 일로 만나는가	59	0.066	64,212.4	1.52	3.02
성공도	정보시스템이 지식경영에 바탕을 두고 개발되어 있으며, 사용자중심으로 운영되고 있는가	71	0.080	76,759.0	1.43	2.93

· $DPMO = DPO \times 10^6$ · $DPO = \text{총결함수} / \text{TOP}$ · $TOP = \text{전체단위수} \times \text{단위당기회수}$
 · 전체단위수 = 7(7점 척도), 단위당기회수 = 127(설문응답자수)

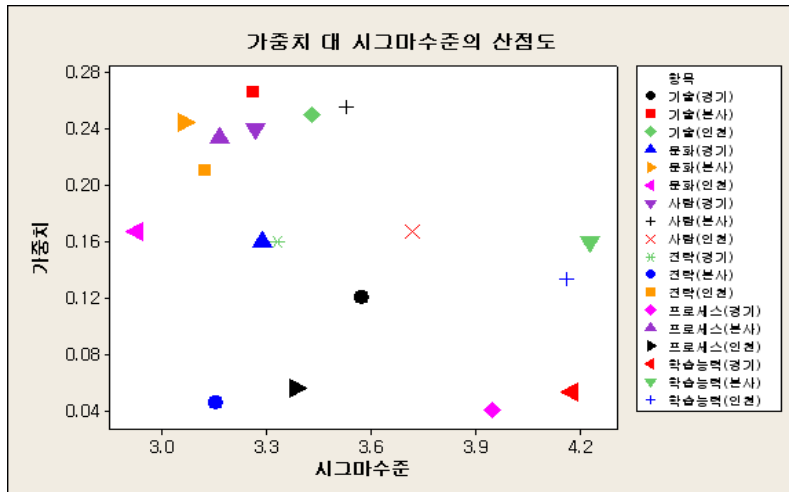
4.6 요인에 따른 개별문항의 시그마수준

요인의 문항 중 가장 낮은 수준의 문항을 선별해 보았다.

<표 6>과 같이 요인 중에 가장 문제가 되는 문항의 시그마 수준을 측정해 본 결과 3σ대에 머물고 있음을 알 수 있었다. 목표 수준인 6σ에 많이 못 미치는 결과라고 할 수 있다. 이런 부족한 부분에 대한 개선의 방향이 설정되어 진행되어야 할 것이다.

4.7 6시그마 포트폴리오 매트릭스(Six Sigma Portfolio Matrix)

6시그마 포트폴리오 매트릭스는 자사뿐만 아니라 타사 및 시장에서의 특징을 통해 기업이 나아갈 방향을 선정할 수 있으며, 6시그마의 효율적 운영관리를 위한 방법을 제시할 수 있다. 분석결과는 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 연구모형

Y축은 결합도에 의해 추출된 CTQ의 가중치이며 X축은 6시그마 수준을 나타낸다.

CTQ의 우선순위에 의해 중요도는 높고 시그마 수준은 낮은 영역이 중점개선영역으로 주로 문화, 사람, 프로세스 등이 공기업의 중점 개선 지식경영차원으로 분류되었으며, CTQ의 우선순위가 낮고 시그마수준은 높은 영역을 과잉투자 영역으로 주로 학습능력, 프로세스 등이 분류되었다. 이러한 6시그마 포트폴리오 매트릭스는 지역별로 관리적, 전략적 방향을 설정할 수 있는 특징이 있다.

5. 결 론

5.1 연구의 요약 및 시사점

이 연구의 목적은 기업의 지식경영 전략 수립을 위해 통합적 인과모형을 제시하여, 기업 지식경영의 중요성을 밝히고, 지식경영관리를 위한 전략수립에 대한 이론적인 배경을 제공하는 것이다. 이를 위해 지식경영요인이 성공도에 미치는 영향을 실증하기 위한 측정모형과 가설을 설정하였다. SPSS를 이용하여 측정모형에 대해 상관분석을 실시한 결과 성공도와 상관관계가 높게 나타나는 요인으로 문화, 프로세스, 전략 순으

로 강한상관관계가 나타났다.

또한 지식경영의 각 요인별로 시그마수준을 측정하였다. 그 결과 지식경영수준이 3시그마 정도에 머무는 것으로 나타났다. 공기업의 지식경영수준이 6시그마수준에 비해 많이 부족하다는 결론을 도출하였고, 그 부족한 요인들 중에 시급히 해결해야 할 항목들을 도출하였다.

이러한 분석결과를 토대로 공기업의 지식경영 수준을 개선관리하기 위한 6시그마 포트폴리오 매트릭스를 제시하였다.

6시그마 포트폴리오 매트릭스는 각각의 관리영역에 포함된 지식경영요인을 제시하여 지역간의 차이와 관계를 파악할 수 있는 특징을 제시하였다.

실증분석에 따른 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지식경영의 도입과 실행에 있어서 전략과 프로세스, 문화가 매우 중요한 요소임을 나타내고 있으며, 학습조직이나 기술, 사람도 지식경영 수행에 있어 중요한 요소임에도 불구하고 실질적으로 실천이 잘 되지 않은 것으로 해석할 수 있다. 따라서, 지식경영 활동에 대한 충분한 보상과 조직에 대한 구성원의 기술력, 학습능력을 높이는 것이 향후 기업들이 지식경영을 도입함에 있어 반드시 수반되어야 할 중요한 항목이라고 생각된다.

5.2 향후방향

본 연구가 갖는 한계점으로는 국내기업 뿐만 아니라 국내에서 기업 활동을 벌이고 있는 외국기업들도 설문대상에 포함시켜 많은 수의 설문데이터를 수집하는 것 또한 향후 연구에서 반드시 수반되어야 할 항목이라고 할 수 있다.

지식경영 성공요인 변수의 추출에 있어서 실제 지식경영의 도입 시 발생할 수 있는 다양한 상황들을 고려하여 보다 실질적인 성공요인의 추출 작업이 필요하다. 이는 다양한 성공요인 변수를 연구에 반영함으로써 좀 더 실무적으로 유용한 연구결과를 얻게 할 수 있기 때문이다.

차후의 연구에서는 연구대상과 범위를 확대시키고 보다 많은 그리고 다양한 연구기법을 이용한 연구가 이루어져야 한다고 생각한다.

6. 참 고 문 헌

- [1] 김계수(2003), AMOS 구조방정식 모형분석, SPSS 아카데미.
- [2] 김찬중(2003), 지식경영의 성공요인에 관한 문헌적 고찰, 충북개발연구, 제 14권, 제1호, pp. 85-103.
- [3] 김효근, 최인영, 장소라(2000), 지식경영 연구의 개관 및 향후 연구과제, 지식경영 연구 1(1), 10-59.
- [4] 노나카 이쿠지로, 곤노 노보루(1996), 지식경영, 21세기 북스.
- [5] 이순철 (2000), 지식경영 매뉴얼, 매일경제신문사.

- [6] 박기동, 우성진(1999), 지식경영의 핵심성공요인에 관한 이론적 연구, 한국산업경제학회.
- [7] 박정훈(2000), 구조방정식 모델을 이용한 전자쇼핑몰에서의 고객구매의도 분석과 추정방법 비교, 연세대학교 컴퓨터공학, 산업시스템공학과 석사학위 논문.
- [8] 박희중, 김민수(2005), 지식경영 성과측정 방식에 관한 고찰, 명지대학교 금융지식연구소.
- [9] 배병렬(2000), 「구조방정식 모델 이해와 활용」, 도서출판 대경.
- [10] 서진주(2006), 구조방정식 모델을 이용한 지식경영의 성공요인과 성공도간의 상관관계 분석, 연세대학교 정보산업공학과.
- [11] 이진숙(2005), 지식경영시스템 활성화에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 한양대학교 경영정보학과.
- [12] 정영수, 김명숙(2003), 지식경영의 성공요인 분석을 위한 탐색적 연구, 경영경제연구, 제 25권, 제 2호.
- [13] Arthur Andersen, Consortium Benchmarking Study, Knowledge Management, American Productivity Quality Center, 1996b, pp. 72-74.
- [14] Cliffe, Sarah(1998), Knowledge Management: The Well-Connected Business. Harvard Business Review;Jul/Aug, pp.17-21.
- [15] Cohen, Don(1998), Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm. California Management Review, Vol.40, No.3., Spring, pp.22-39.
- [16] Junnarkar, B.(1997), "Leveraging Collective Intellect by Building Organizational Capabilities," Expert Systems with Applications, Vol. 13, No. 1, pp. 29-40.
- [17] Krogh, G.(1998), "Care in Knowledge Creation," California Management Review, Vol.40, No. 3, pp. 133-153.
- [18] Nonaka, Ikujiro & Hirotaka Takeuchi(1995), The Knowledge-Creating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.
- [19] Nonaka, Ikujiro(1991), The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, Nov/Dec, pp.96-104.
- [20] Nonaka, Ikujiro and Niboru Konno(1998), The Concept of "Ba": Building a Foundation Review, Vol.40, No.3, Spring, pp.40-54.
- [21] Ruggles III, Rudy L.(1997), Knowledge Management Tools. Butterworth-Heinemann, Chapter.1.
- [22] Ruggles, Rudy(1998), The State of the Notion: Knowledge Management in Practice. California Management Review, Vol.40, No.3, Spring, pp.80-89.