

지식경영 성공요인이 지식경영활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구*

- 국내 제조기업과 비제조기업을 중심으로

강 병 영**·김 은 정***

〈 목 차 〉

I. 서론	IV. 실증분석 및 결과
II. 이론적 배경	4.1 표본설계 및 자료수집
2.1 지식경영	4.2 표본의 인구 통계적 특성
2.2 지식경영 성공요인	4.3 신뢰성 및 타당성 분석
2.3 지식경영 활동	4.4 연구모형의 적합도 평가 및 연구가설의 검증
2.4 지식경영 성과	V. 결론
III. 연구모형과 가설	참고문헌
3.1 연구모형	Abstract
3.2 변수의 조작화	
3.3 연구가설	

I. 서론

지식정보사회에서 기업의 경쟁력 확보를 위한 지식경영활동의 중요성이 증대되고 있다. 기업은 지식이 곧 경쟁력이라는 인식 하에 자사의 경쟁력 확보를 위해 새로운 지식을 흡수, 축적하고 이를 전략적으로 활용하기 위한 많은 노력을 기울인다(Argote and Ingram, 2000;

Nonaka, 1994).

조직의 경쟁력을 향상시키기 위해서는 개인 뿐 만 아니라 조직 내부에 있는 집합적 지식(collective knowledge)의 창조, 저장, 접근, 활용을 원활하게 하는 정보기술과 조직구조를 실현하여야 할 것이다(Alavi and Leidner, 2001; King, 1999).

지식경영 도입 초기에는 대기업 중심으로 실

* 이 논문은 2005년 동의대학교 학술연구비의 지원을 받았음

** 동의대학교 경영정보학과 부교수, bykang@deu.ac.kr

*** 동의대학교 경영정보학과 박사과정, ejkimhani@naver.com

시되었으나 최근 중소기업을 포함한 많은 기업에서 폭넓게 시행되고 있다. 지식경영이 경쟁우위의 원천으로서 정보기술, 금융, 정보통신과 같은 서비스 산업은 물론 전통적인 제조업에서도 그 중요성이 점차 커지고 있다. 그러나 지식경영의 성공여부를 결정하는 주요 성공요인이 기업의 특성에 따라 어떠한 차이가 있는지에 관한 연구는 아직 부족한 실정이다.

이에 본 연구에서는 국내 기업을 대상으로 지식경영의 주요 성공요인이 지식경영성과에 미치는 영향을 살펴보고, 국내 제조기업과 비제조기업에 따라 유의한 차이가 있는지를 살펴보고자 한다.

세부적인 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 지식경영 하부구조가 지식경영활동과 지식경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다.

둘째, 지식경영활동요인이 지식경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

셋째, 국내 제조기업과 비제조기업 간의 지식경영 성공요인이 지식경영성과에 미치는 영향의 차이가 있는지를 살펴보고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 제 I 장 서론에서는 본 연구에 대한 문제 제기와 연구 목적 및 구성을 제시하였다. 제 II 장에서는 이론적 배경부분으로서, 지식경영의 성공요인과 지식경영활동 및 지식경영성과에 관한 선행연구를 정리하였다. 제 III 장에서는 연구모형 설계 및 가설을 도출하고, 변수의 조작적 정의 및 측정방법을 제시하였다. 제 IV 장에서는 개발된 연구모형에 대한 실증 연구로서, 실증모형의 측정을 위한 자료의 수집, 측정항목의 평가, 연구가설의 검증 결과를 제시하고 실증분석 결과를 요약하

고 평가하였다. 마지막으로 제 V 장은 본 연구의 주요 결과를 요약하고 연구의 의의와 한계점을 살펴보았으며 앞으로의 연구방향도 함께 제시하였다.

II. 이론적 배경

2.1. 지식경영

지식경영은 조직 전반에 다양한 형태로 분산되어 있는 지식을 조직적 차원에서 창출하고 이를 저장·공유하여 조직의 전사적 활동에 활용하는 일련의 프로세스로 지식창출, 저장, 공유되는 지식의 관리까지 포함하는 광의의 의미를 갖는다(Davenport, 1998).

O'Dell과 Grayson(1998)은 지식경영을 조직 내·외부의 지식을 발굴하고 이를 조직 구성원들 간에 공유하고 활용하는데 초점을 주는 것이라 하였으며, Wiig et al.(1997)은 지식경영을 기업의 지식과 관련된 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산으로부터의 최대의 부가가치를 창출하기 위한 지식의 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적인 활동이라고 정의하였다.

Prusak(1997)은 지식경영을 단순한 데이터와 정보를 저장, 처리하는 것이 아닌, 개인에게 내재화되어 있는 지식을 인식하고 이를 조직 구성원의 의사결정 등에 활용할 수 있도록 자산화 하는 것이라고 정의하였다.

Nonaka(1998)는 지식경영을 새로운 지식을 창조하고, 이것을 전 조직으로 확산하며 그것을 다시 상품, 서비스, 시스템으로 형상화하는 프로세스라고 정의하였다.

Ruggles(1998)은 조직내부 혹은 조직외부에 있는 노하우, 경험, 판단을 활용하여 가치를 창출하거나 향상시키기 위한 접근으로 지식경영을 정의하였고, 고기순 등(2003)은 지식의 창조, 공유, 저장, 활용을 통하여 가치 창출력 향상, 경쟁 우위, 핵심역량의 향상 등 지식의 부가가치를 개인 만족도의 실현에서부터 지식경영성과 향상까지 연계시키는 경영활동이라고 포괄하여 정의하였다.

본 연구에서 지식경영은 조직 구성원의 가치 있는 경험이나 노하우를 조직 내부의 보편적인 지식으로 취합, 공유하여 구성원 개개인의 업무 수행능력을 향상시킴으로써 조직전체의 부가가치를 극대화시키고 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영이라고 정의한다.

2.2. 지식경영 성공요인

Earl(1994)은 지식경영을 실시하고 있는 기업에 대한 사례연구를 통하여 정보기술 등의 지식시스템 활용, 외부와의 네트워크 구축, 지식근로자의 유지 및 활용, 학습조직으로의 이행 등을 지식경영의 핵심요소로 제시하였다.

Cohen(1998)은 인프라스트럭처를 기준으로 전략, 프로세스, 문화 및 사람, 기술이라는 네 가지 차원으로 분류하였다.

송희경(1999)의 연구에서는 지식경영 성공요인을 인간과 경영층의 리더십, 조직과 문화의 전환, 보유된 지식의 성과 측정 기능, 지식관리시스템 등 5개 요인으로 분류하였다.

김상수(2000)는 지식근로자, 지식관리시스템, 최고경영자의 리더십과 조직문화, 추진전략 평가와 보상 등이 지식경영의 핵심요소라고 주장한다. 김영걸(1998)은 최고경영자의 비전과 지

원, 지식 친화적인 조직문화 형성, 조직 및 지식 인프라의 설치, 평가·동기부여, 제도의 변화, 지식전달채널의 다양화 등을 성공요인으로 제시하였다. 김찬중(2004)은 한국기업에서 최고경영자의 의지, 조직문화, 평가보상, 지식관리시스템이 지식경영의 성공요인임을 확인하였다.

이처럼 지식경영이란 경영전반의 패러다임으로 조직, 구성원 문화, 인프라 등 기업을 이루는 모든 구성요소의 작용원리를 뜻하며, 기술적인 측면과 관리적인 측면을 병합하는 복합적인 접근이 강조되고 있다(Abecker et al., 1998). 따라서 본 연구의 연구목적을 수행하기 위해 선정한 지식경영 성공요인은 최고경영자의 지원과 지식경영전략, 조직문화·조직특성, 성과측정·보상, 지식근로자의 정보기술 특성, 지식관리시스템으로 분류하였다.

2.2.1. 최고경영자의 지원과 지식경영 전략

지식경영 연구에 있어서 최고 경영자의 지원과 역할의 중요성이 강조되어왔다(Davenport, 1996; Klein, 1998; 송희경, 1999). 김찬중(2002)은 지식경영에 대한 최고경영자의 의지를 최고경영자의 명확한 메시지 전달, 최고경영자의 명확한 인식, 전 사원 참여 독려, 최고경영진이 스스로 참여한 정도, 적극적인 물적·인적 자원의 지원정도라고 정의하면서, 지식경영과 최고경영자의 의지는 정의 상관관계가 있다고 제시하였다. 또한 O'Dell과 Grayson(1998)은 조직 내에서 기능적, 시간적 구조적 경계를 넘어 지식공유가 이루어지기 위해서는 최고경영자가 지식경영의 중요성을 지속적으로 조직 구성원에게 알려야 한다고 주장하였다.

최고경영층이 지식공유에 적극적인 관심을

가진다면, 조직원들은 각자 보유한 지식을 공유하는 데에 대한 위험부담을 훨씬 덜 느낄 수 있어 자발적으로 지식을 공유하고자 하는 의도가 촉진된다고 할 수 있다(김경규 등, 2005). 또한 최고경영자가 지식공유의 중요성을 조직 내에 전파하려는 노력이 필요하다고 하겠다(Ruggles, 1998).

2.2.2. 조직문화 · 조직특성

조직문화는 조직 내에서 일하는 사람들에게 중요한 의미를 지니는 가치, 신화, 영웅 및 상징의 총체로, Schwartz와 Davis(1981)에 의하면 조직문화는 조직구성원들이 공유하고 있는 신념과 기대의 패턴이며 이러한 신념과 기대는 개인과 집단의 행위를 강하게 형성케 하는 규범을 생산한다고 보고 있다.

Schein(1984)는 조직문화를 조직 구성원들에게 공유된 문제인식, 사고 느낌 등의 학습된 방식으로 정의하였다. Cameron(2002)은 조직문화를 지식공유와 커뮤니케이션에 영향을 주며, 지식공유를 성공적으로 이루기 위한 핵심요소가 조직문화와 사람이라고 보았다. 또한 Wasko와 Faraj(2005)는 조직 상하 간 상호작용을 위해서 기능 횡단적으로 시간, 장소, 직위에 상관없이 자유롭게 토론할 수 있는 문화가 정립되어야 한다고 하였다.

많은 지식경영 관련 연구들은 지식이 창출되고 공유되는 조직 문화로의 변화가 지식경영의 핵심성공요소에 강조하고 있다(Boland and Tankasi, 1995; Klein, 1998; Liebowitz, 1999; O'Dell and Grayson, 1998; 김상수·김용우, 2000).

2.2.3. 성과측정 · 보상

Davenport와 Beers(1996)는 조직 구성원들은 자신의 지식을 공유하는 것이 비용을 발생시키는 행위로 인식한다고 하였으며, 노력이 적절히 보상을 받지 못하면 지식경영에 적극적으로 참여하려는 행동이 강화되지 않으므로 지속적인 동기부여가 이루어질 수 없다고 하였다.

Marshall(1996)에 의하면 측정과 보상은 조직이 가치 있게 생각하는 활동과 결과가 무엇인지를 조직구성원에게 알릴 수 있는 가장 쉬운 수단이며, 조직의 목적을 달성하기 위해 조직 구성원의 욕구를 충족시킴으로써 구성원들이 자신의 지식이 노출되는 위험을 감수하고, 지식경영 활동에 참여하게 된다고 하였다.

김찬중(2004)은 평가보상을 구성원이 보유하고 있는 지식의 가치와 지식 창조·공유 노력을 공정하게 평가하고 승진이나 보상 등과 연계시키는 일련의 체계적 활동으로 나타내었다. 보상은 조직의 목적을 달성하기 위해 개인의 욕구를 충족시켜줌으로써 조직구성원을 동기부여하는 주요한 수단이 될 수 있다. 지식공유에서 보상측정과 보상은 중요한 영향요인으로 고려되어 왔다(Davenport et al., 1998; O'Dell and Grayson, 1998; Leonard and Spensiper, 1998; Davenport and Prusak, 1998, Szulanski, 2000).

2.2.4. 지식근로자의 정보특성

정보기술의 발전은 새로운 경영기법과 결합하여 기업의 중요한 혁신도구를 제공하고 있다는 의미에서 지식근로자들의 지식경영활동에 매우 중요한 역할을 하게 된다(강병철, 1999).

그러나 선행 연구 결과를 검토해 보면, 기업의 지식경영이 성공하지 못한 원인이 정보기술과 관련됨을 알 수 있다(Scott, 1995; 서용준, 2004)

현대 기업은 지식 사이클의 단축으로 인하여 커뮤니케이션을 통한 지식의 표현뿐만 아니라 지식의 축적, 공유, 활용까지도 과거와 같은 사람 사이의 접촉을 통한 방법으로서 시간, 공간을 초월하여 이루어지기 때문에 정보기술의 활용을 하지 않고는 지식공유는 물론 지식경영이 어렵다. 따라서 지식근로자가 정보기술 활용 능력, 정보기술 활용 의도 등은 지식경영활동에 중요한 영향요인으로 고려될 수 있다.

2.2.5. 지식관리시스템

Alavi와 Leidner(2001)는 지식관리시스템을 조직 내 지식 자원의 가치를 극대화하기 위하여 통합적인 지식 관리 프로세스를 지원하고, 조직 내 지식을 수집, 저장, 배분하며 새로운 지식의 창조를 지원하는 일종의 정보시스템이라고 정의하였다. 신성호등(2002)는 지식관리시스템을 지식사회에서 기업의 핵심역량 구축 및 강화와 경쟁력 향상을 목적으로 하는 지식경영을 지원하기 위한 정보시스템이라고 정의하였다.

Levina와 Vaast(2005)는 지식공유가 잘 이루어지기 위한 기술적인 측면에서의 방법으로 풍부한 의사소통을 지원하는 기술이 활용되어야 한다고 하였다.

기업이 보유하고 있는 지식의 양과 종류, 사용자 수 등을 고려한다면 정보 기술을 기반한 지식관리시스템은 지식 공유에 있어 필수 요소를 알 수 있다(김경규 등, 2005). 따라서 지식의 효과적인 저장과 활용을 통한 지식공유와

지식창조를 원활히 하기 위해서는 지식을 쉽고 빠르게 찾을 수 있도록 하는 시스템 구축이 필요하다(Gold et al., 2001).

2.3. 지식경영 활동

지식기반 경제구조에서 지식이 창출되고 공유되는 조직 문화로의 변화가 지식경영의 핵심 성공요인으로 강조되고 있다. 기업의 경쟁우위 확보를 위해서는 지식생성과 동시에 조직구성원들의 상호작용을 통한 지식공유가 중요하다(Kogut and Zander, 1992).

지식창출은 지식의 파악, 지식의 획득, 지식의 개발 등을 통하여 지식을 만들어 내고 형상화 하는 활동을 뜻한다(김선아·김영걸, 2000).

Ruggel(1998)은 지식공유를 개인 간 또는 조직 간에 지식 이전 및 전이를 통한 체계화된 지식을 사용하는 활동으로 정의하였다. Liebowitz(2001)는 지식공유는 개인이 소유한 지식을 자신이 속한 조직 내의 다른 구성원에게 전파하는 활동이라고 정의하였다. 신창호(2002)는 지식의 공유와 지식의 창조를 통하여 효과적으로 지식을 활용할 수 있는 활동을 지식경영활동이라 정의하였다.

지식의 창조 없이는 지식경영의 목적을 기본적으로 달성할 수 없고, 지식이 창조되었다 하더라도 그 지식을 구성원이 공유하지 않는다면 부가가치의 증대나 핵심역량의 제고를 통한 경쟁력 향상은 불가능하다(최만기·신창호, 2003). 따라서 지식경영 활동 중에서도 지식의 생성과 공유는 특히 중요하다(Davenport and Prusak, 1998; Nonaka, 1994; Nonaka and Takeuchi, 1995; Ruggles and Holtshouse, 1999; Szulanski,

1996; von Krogh et al., 2000).

2.4. 지식경영 성과

지식경영에 대한 관심이 높아짐에 따라 지식경영의 성과측정을 위한 다양한 연구가 시도되어 왔다(Drew, 1997; Roos & Roos, 1997; Simonin, 1997; Gooijer, 2000; Arora, 2002). 지식경영으로 발생하는 비재무적이고 무형적인 성과를 측정하는 것은 어려운 작업이다. 어떠한 기준에 의한 그 측정치의 정확성과 일관성을 유지 할 수 있는 이론으로의 정립은 되어 있지 않다. 기존의 연구에서 주로 사용되는 기업의 성과변수로는 재무적 성과와 비재무적 성과로 구분할 수 있으며, 재무적 성과로는 수익성, 성장성 변수 등이 주로 이용되고 있다(고광환, 2002). 전통적 재무지표는 기업의 구체적이고 측정 가능한 기업의 경영성과를 반영해 주고, 비교적 객관적인 측정결과로 신뢰성은 높으나, 지식과 같은 무형자산과 관련된 활동은 직접적인 가시적 성과로 그 성과를 평가하기는 어렵다는 주장이 보다 설득력이 있다(Kaplan and Norton, 2005; 최만가 권정미, 2001). 본 연구에서 재무적 성과로는 투자수익률 향상, 경제적 부가가치를 7점 척도로 측정하였으며, 비재무

적 성과를 측정하기 위해서 시장점유율 향상, 가치증대, 구성원의 자질과 능력 향상을 7점 척도로 측정하였다.

Ⅲ. 연구모형과 가설

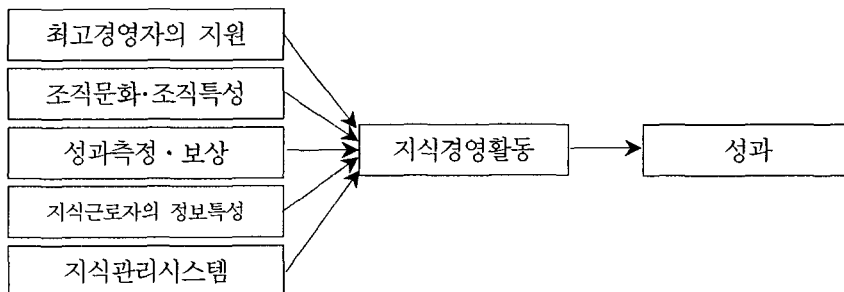
3.1 연구모형

본 연구에서는 지식경영 성과에 영향을 미치는 요인들을 검증해 보고자 한다. 기존의 선행 연구들을 바탕으로 지식경영성공요인이 지식경영활동 및 지식경영성과에 미치는 영향을 알아보기 위한 연구모형을 <그림 1>과 같이 설정하였다.

3.2 변수의 조작화

최고경영자의 지원과 지식경영 전략은 “최고경영자가 지식경영을 위해 인적·물적 자원을 적극 지원하며, 지식경영 전략을 중요시 여기는 정도”로 조작화 하였다.

조직문화·조직특성은 “조직이 구성원들의 지식경영활동을 촉진하고, 조직 내 구성원들 간에 협력하고 신뢰하는 정도”로 조작하였으며,



<그림 1> 연구모형

<표 1> 연구변수의 측정항목

개념변수	항목	조직적 정의	측정항목 구성내용	관련 문헌
지식경영 성공요인	최고경영자의 지원과 지식경영 전략	5	최고경영자가 지식경영의 비전을 제시하고 지원하고 참여하려는 정도	최고경영자의 지속적인 관심과 지원, 예산 및 인력 배정, 전략 수립 중요시 정도, 지적자산 활용 전략 김상수·김용우(2000) Davenport et al.(1998) Amabile(1998)
	조직문화·조직특성	3	조직이 구성원들의 지식경영활동을 촉진하고 조직 내 구성원들 간에 협력하고 신뢰하는 정도	지식 공유의 용이성 지식의 신뢰·자율성 보장, 부서간의 협력 Krogh(1998) Hargadon(1998) Roos et al.(1997) 김효근등(2001)
	지식근로자의 정보기술 특성	5	지식근로자의 정보기술의 숙련도와 활용정도	지식근로자의 정보기술 활용능력, 정보기술 활용 의도, 의사결정에 활용 정도, 정보기술 사용의 만족도, 업무향상을 가져온다고 느끼는 정도 Sviokla(1996) 김효근등(2001)
	성과측정·보상	5	지식경영 활동에 따른 조직의 공정한 평가와 체계적인 보상의 정도	지식경영 기여도 평가, 지식경영 기여도 보상, 인사사고과의 연계성, 경제적 보상 실시 김상수·김용우(2000) wiig(1997) 성은숙(1999) 공희경(2004)
	지식관리시스템	5	개별 지식을 체계화하여 공유함으로써 개인과 조직의 성과를 향상시키기 위한 정보시스템	지식의 업무 관련성, 지식의 신뢰, 지식의 활용과 저장의 용이성, 지식의 체계적인 분류, 다양한 멀티미디어 자료 활용 Emery(1971) Alloway(1980) 최재윤(2000) 서용준(2004)
지식경영활동	7	지식을 생성하고 자신의 지식을 공개하려는 행위	연구개발 실적 생성, 혁신적 아이디어 생성, 신제품 개발 구성원의 자발적 공유, 정보교환, 암묵지 지식을 매뉴얼화, Nonaka and Takeuchi(1995) Amabile et al.(1996) Grant(1996) Szu'anski(1996) 권정미(2004)	
지식경영성과	5	조직의 지식경영에 따른 재무적 비재무적 성과에 대해서 지각하고 있는 정도	투자수익률 향상, 시장점유율 향상, 경제적 부가가치, 가치 증대, 구성원의 자질과 능력 향상 김은홍(1999) 민재형(2003) 서용준(2004)	

모든 변수들은 Likert 7점 척도의 형태로 측정함.

성과측정·보상은 “조직 내 구성원들의 지식경영 활동에 대한 기여도를 공정하게 평가하여

체계적으로 보상하는 정도”로 조작화 하였다. 지식근로자의 정보특성은 “정보기술의 숙련

도와 활용 정도”로, 지식관리시스템은 “조직 구성원들이 축적하고 있는 개별 지식을 체계화하여 공유함으로써 개인과 조직의 성과를 향상시키기 위한 정보시스템”으로 조작화 하였다.

본 연구에서 지식경영활동은 “지식을 생성하고 자신의 지식을 공개하려는 행위”로 조작화 하고, 자발적인 지식공유, 정보교환 정도, 암묵적 지식의 매뉴얼화 정도”로 측정하였다. 각 측정 항목은 리커트(likert) 7점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 4=보통이다, 7=매우 그렇다)로 측정하였다.

<표 1>은 연구변수의 측정항목 구성내용 및 관련연구들을 보여준다.

3.3 연구가설

김상수와 김용우(2000)는 최고경영자의 지식경영에 대한 관심과 비전 제시, 필요한 예산 및 인력 배정, 지식관리 시스템의 구축과 활용에 대한 관심이 지식경영의 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 밝혔다. Lyles와 Schwenk (1992)는 최고경영자의 행위나 활동은 조직구성원의 행위에 영향을 미친다고 하였다. 또한 O'Dell과 Grayson(1998)은 지식공유 환경을 조성하는 최고경영자의 리더십을 강조하였다.

Beckman(1997)은 많은 지식경영 관련 프로젝트들의 관찰을 통해 지식경영에 대한 경영진의 지원과 리더십이 성공적인 지식경영의 필수 조건임을 밝혔다.

따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

(가설 1) 최고경영자의 지원이 지식경영 활동

에 유의적인 영향을 미친다.

Ruggles(1998)는 조직 내 지식공유 장애요인 중 조직문화가 54%를 차지한다고 지적하면서 조직문화를 지식공유 결정요인으로 제시하였다.

Fiol(1991)은 지식공유에 영향을 미치는 조직문화적 관점의 연구에서 지식중심의 문화를 형성하기 위해서 창조적 문화, 참여와 공유의 문화, 협력의 문화 형성을 형성해야 한다고 하였다. 김효근(1998)은 지식경영의 성공요인으로 지식공유 문화를 형성하는 것이 중요하다고 강조하였으며, Martinez (1988)은 지식경영의 진정한 이익 발생을 위해서는 문화적 변화가 수반되어야 한다고 했다. 또한 김광점(2004)은 공식적인 절차나 설명보다는 비공식적인 토론이 활발하게 이루어지고 적극적인 의견을 개진할 수 있는 개방적 조직문화가 무엇보다도 학습의 욕을 고취시켜 지식경영의 성과를 높이는데 중요하다고 하였다. 우영만(1999)은 지식경영이 성공적으로 구현되기 위해서는 지식인의 지적 창의력과 상상력이 발현 될 수 있는 문화가 형성되어야 한다고 하였다.

지식공유를 효과적으로 촉진시키기 위해서는 구성원들 간의 신뢰와 협조분위기가 조성되어야한다(Davenport and Prusak, 1998; Nelson and Coopriider, 1996; Szulanski, 1996). 조직문화는 지식공유와 커뮤니케이션에 영향을 주며, 지식공유를 성공적으로 이루기 위해 가장 중요하면서도 어려운 것이 지식공유가 정착될 수 있는 조직문화를 만드는 것이며, 지식공유 성공에 있어서 가장 중요한 열쇠는 조직문화와 사람이다(Preston, 2002).

따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

(가설 2) 지식경영 기반 조직문화는 지식경영 활동에 유의적인 영향을 미친다.

정보기술이란 기업이 추구하는 경영목적을 달성하는데 필요한 기술을 제공해 주는 컴퓨터 하드웨어, 소프트웨어는 물론 통신시스템과 네트워크를 포함하고 이들이 제공하는 서비스까지 통칭하는 것으로 정보기술의 활용 없이는 지식공유는 물론 지식경영이 어렵게 될 수 있다. Scott(1995)는 지식경영활동에 있어서 정보기술의 중요성을 강조 하였다.

지식근로자의 정보기술 활용능력, 정보기술 활용 의도, 의사결정에 활용하는 정도나 정보기술 사용의 만족도, 업무향상을 가져온다고 느끼는 정도에 따라 지식경영활동에 유의한 영향을 미칠 것이다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

(가설 3) 지식근로자의 정보기술 특성은 지식경영 활동에 유의적인 영향을 미친다.

보상이 지식근로자의 동기부여에 핵심적인 역할을 해왔음은 기존의 연구들이 실증하고 있다(Lank, 1997). 박병호(2000)는 지식공유 영향요인에 관한 연구에서 평가수준 및 보상 수준이 지식의 공유 활동과 유의적인 정의 상관관계가 있음을 밝혔다.

Marshall 등(1996)는 지식에 기초한 질적 평가와 보상이 이루어질 때 조직원들이 자신의 지식이 노출되는 위험을 감수하고 지식활동에 동참하게 된다고 하였다. 또한 김상수와 김용우(2000)의 연구에서도 지식경영의 평가와 보상

체계가 지식경영에 유의한 영향을 나타내었다.

McDermott와 O'Dell(2001)은 기업 사례 연구를 통해 보상시스템이 지식공유를 촉진한다고 밝혔다. 뿐만 아니라, 많은 학자들이 지식경영활동에 대한 평가 및 보상시스템의 필요성을 언급해 왔다(Levinthal and March, 1993; Tempoe, 1993; Henderson and Lents, 1995; Marshall et al., 1996; Munro and Huff, 1997; Lank, 1997; Liebowitz, 1999). 이처럼 적절한 보상체계와 공정한 평가체계가 지식경영활동을 촉진시킬 수 있을 것이다.

성과측정과 보상이 지식경영활동에 유의한 영향을 미치는지를 살펴보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

(가설 4) 지식경영의 성과측정과 보상은 지식경영 활동에 유의적인 영향을 미친다.

지식관리시스템은 조직 내외의 지식을 체계적으로 저장하고 공유하게 하는 지식경영의 핵심기반이다(김상수·김용수, 2000). 성공적인 지식경영을 위하여 지식을 체계적으로 관리할 수 있는 방안을 수립하고 지식경영이 활성화 될 수 있는 환경을 조성하는데 매우 중요한 역할을 할 수 있을 것이다.

지식관리시스템의 필요한 지식을 쉽게 찾을 수 있도록 제공되는 기능들이 지식경영활동에 유의한 영향을 미칠 수 있을 것이다(Garud and Kumaraswamy, 2005).

지식관리시스템의 기능특성이 지식경영활동에 유의한 영향을 미치는지를 살펴보기 위하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

(가설 5) 지식관리시스템의 기능특성은 지식경

영 활동에 유의적인 영향을 미친다.

최만기와 신창호(2003)는 주요 지식경영활동을 지식창조 활동과 지식공유 활동으로 구분하고 이를 자원특성과 제도특성관점에서 실증 분석하였다. Raddings(1998)은 지식창조나 지식저장을 비롯한 지식경영활동이 기업의 효과적 행동방안 및 성과를 높인다고 주장하였다. 또한 Madhavan과 Grover(1998)은 지식의 창출활동을 통한 시너지 효과로 인하여, 축적된 지식은 지속적인 경쟁우위를 가져온다고 하였다.

이희석 등(2000)은 지식경영활동이 가시적 성과와 비가시적 성과에 미치는 영향에 대한 통합적 모형을 제시하였다. 이처럼 지식경영활동에 의해 창출되는 성과를 측정하기 위한 다양한 연구들이 이루어졌다(Brooking, 1997; Edvinsson, 1997; Roos and Roos, 1997; Wiig, 1997; Gooijer, 2000; Arora, 2002).

지식경영활동이 지식경영성과에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보기 위하여 가설을 설정하였다.

(가설 6) 지식경영활동은 지식경영성과에 유의적인 영향을 미친다.

제조기업과 비제조기업의 특성 비교를 위하여 다음의 가설을 설정하였다.

(가설 7) 최고경영자지원, 조직문화·조직특성, 지식근로자의 정보기술 특성, 성과측정·보상, 지식관리시스템의 기능적 특성에서는 제조기업과 비제조기업 간에 차이가 없다.

(가설 8) 지식경영활동과 지식경영성과에서 제조기업과 비제조기업 간에 차이가 없다.

IV. 실증분석 및 결과

4.1 표본설계 및 자료수집

본 연구의 목적은 지식경영의 성공요인이 지식경영활동과 지식경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 하는 것이다. 따라서 지식경영을 실시하고 있으며, KMS를 사용 중에 있는 기업을 대상으로 실증 분석에 필요한 자료를 확보하기 위하여 2005년 07월 11일~ 2005년 12월 22일까지 KMS를 사용하고 있는 기업당 1부씩 설문조사를 실시하였다.

본격적인 설문조사에 앞서 대학원생을 대상으로 인터뷰 방식을 통한 사전조사를 실시하였다. 이 과정에서 응답자가 명확하게 이해하기 힘들다고 지적하거나, 선행 연구에서 영문 척도를 한글로 번역하는 과정에서 어색한 느낌을 주는 설문 항목은 원문을 참고하여 응답자가 이해하기 쉽도록 수정하였다. 설문 참여시 누락 응답과 중복응답을 차단하고자 인터넷 설문조사 시스템을 활용하였으며, 오프라인 설문을 병행하였다. 수집된 설문자료는 103총부였으며, 이중 불성실한 응답이나 심각한 중심화경향이 나타난 설문을 제외하고, 온라인에서 42부, 오프라인에서 45부로, 87총부의 설문자료를 분석에 사용하였다.

본 연구에서는 먼저 기본적인 인구통계학적 분석을 실시하였다. 다음으로 타당성 및 신뢰성을 검토한 후, 가설 검증을 위해 경로분석을 사

<표 2> 응답자의 분포 (n=87)

구분	분류	응답자수	구성비율(%)	구분	분류	응답자수	구성비율(%)
업종	제조업	33	37.9%	업무 부서	관리·기획	34	39.1%
	정보통신	18	20.7%		영업·광고	5	5.7%
	서비스업	19	21.8%		재무·회계	4	4.6%
	건설업	1	1.1%		생산·기술	13	14.9%
	금융·보험	3	3.4%		연구·개발	8	9.2%
	기타	13	14.9%		전산	8	9.2%
연령대	20대	21	24.1%	학력	기타	15	17.2%
	30대	28	32.2%		고졸이하	10	11.5%
	40대	28	32.2%		대졸	59	67.8%
	50대	9	10.3%		대학원(석사)	12	13.8%
	60대 이상	1	1.1%		대학원(박사)	6	6.9%

용하여 각 변수간의 관계와 연구모형의 적합성을 검증하였다. 자료 분석을 위해서는 SPSS(Statistical Package for Social Sciences) for Windows 12.0과 AMOS 5.0 통계 패키지를

<표 3> 독립변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

측정항목(독립)		공통 분산	Varimax 회전후의 구성요소					Cronbach α
			요인 1	요인 2	요인 3	요인 4	요인 5	
보상	성과측정·보상4	.887	.883					.935
	성과측정·보상2	.871	.860					
	성과측정·보상1	.814	.812					
	성과측정·보상5	.742	.793					
	성과측정·보상3	.727	.791					
K M S	KMS4	.793		.814				.890
	KMS3	.717		.768				
	KMS5	.695		.767				
	KMS2	.687		.709				
	KMS1	.715		.677				
최고경 영자	최고경영자1	.853			.859			.902
	최고경영자2	.848			.846			
	최고경영자4	.831			.821			
	최고경영자5	.778			.659			
	최고경영자3	.598			.605			
정 보 기 술	정보기술 특성5	.754				.825		.894
	정보기술 특성3	.800				.795		
	정보기술 특성2	.819				.795		
	정보기술 특성1	.792				.711		
	정보기술 특성4	.743				.538		
문 화	조직문화3	.748					.809	.860
	조직문화2	.795					.702	
	조직문화1	.748					.672	
eigen 값			4.447	3.812	3.683	3.482	2.375	
분산비(%)			19.334	16.574	16.014	15.140	10.326	
누적분산비(%)			19.334	35.908	51.922	67.062	77.388	

요인추출방법 : 주성분 분석

회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리맥스

사용하여 분석하였다.

4.2 표본의 인구 통계적 특성

표본의 인구 통계적 특성은 <표 2>에 나타나 있다. 먼저 업종 비율을 살펴보면 제조업 37.9%, 정보통신이 20.7%로 서비스업이 21.8% 등으로 나타났고, 업무부서는 관리·기획 34명이 39.1%로 가장 큰 비율을 차지하고 있다. 교육수준에 따른 분포는 대학 졸업 이상이 전체의 88.5%로 나타났으며, 연령별 분포의 경우 30~40대가 전체의 64.4%를 차지하였다.

4.3 신뢰성 및 타당성 분석

타당성은 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가를 나타내는 개념이다. 타

당성은 크게 내용 타당성(Content Validity), 기준에 의한 타당성(Criterion-related Validity), 개념 타당성(Construct Validity)으로 분류된다. 일반적으로 타당성을 검증한다는 것은 개념 타당성을 의미하며, 본 연구에서도 측정도구의 개념 타당성(Construct Validity)을 검증하기 위하여 요인 분석을 실시하였다.

요인회전방식은 요인축이 직각을 유지하도록 하면서 하나의 요인에 높이 적재되어 있는 변인의 수를 줄여서 요인의 해석에 중점을 두는 배리맥스(Varimax)방식을 이용하였다. 요인 추출 방법은 주성분 분석(PCA : Principal Component Analysis)을 이용하고, 고유치(eigen value)는 1.0이상을 기준으로, 요인 적재치(factor loading)는 Hair 등(1998)의 권고값에 따라 0.5

<표 4> 매개변수, 종속변수의 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석결과

측정항목	공통분산	Varimax 회전후의 구성요소		Cronbach α
		요인 1	요인 2	
지식경영 성과	성과1	0.744	.833	.891
	성과2	0.683	.814	
	성과3	0.700	.797	
	성과4	0.696	.781	
	성과5	0.682	.770	
지식경영 활동	지식생성2	0.713	0.832	.856
	지식생성1	0.611	0.767	
	지식생성3	0.665	0.747	
	지식공유3	0.654	0.745	
	지식공유2	0.458	0.656	
	지식공유1	0.471	0.572	
eigen값		5.550	1.528	
분산비(%)		50.452	13.892	
누적분산비(%)		50.452	64.344	

요인추출방법 : 주성분 분석
회전 방법 : Kaiser 정규화가 있는 배리맥스

이상을 포함시켰다.

<표3>, <표4>에서 볼 수 있듯이 0.538에서 0.883까지의 범위를 갖고 있으면 본 연구에서 나타난 7개의 요인은 모두 0.5이상의 요인값을 갖는 교차개념적재(cross-construct loadings)를 보이지 않았다. 따라서 만족스런 판별타당성을 보이고 있음을 알 수 있다.

신뢰성이란 일반적으로 동일한 개념에 대해 측정을 반복했을 때, 동일한 측정값을 얻을 가능성이므로, 본 연구에서는 각 요인에 적재된 항목들에 대한 신뢰도(내적 일관성)를 측정하기 위하여 Cronbach α 계수를 계산한 독립변수의 결과 <표 3>과 <표 4>와 같이 모든 요인에서 0.8이상으로 일반적 수용기준인 0.7이상을 만족하고 있으므로 다항목적도의 내적 일관성이 유지되고 있음을 알 수 있다

<표 5>는 피어슨 상관계수(r)를 이용하여 변수들의 상관관계 정도를 알아본 결과로 계수의 값이 절대값을 기준으로 0.380와 0.654 사이에 놓여 있음을 알 수 있다. 즉, 요인 간 상관계수가 1에 근접하지 않고 있다는 점은 각 요인 간 충분히 구분되는 판별타당성(discriminant

validity)이 높다는 사실을 보여주고 있다. 독립변수 간의 상관계수를 보아 다중회귀 분석시 발생할 수 있는 다중공선성을 의심할 정도의 상관계수($r > 0.8$)는 나타나지 않았다. 공차한계(Tolerance) 값이 0.414에서 0.552 사이에 존재해 0.1이상이고, 분산팽창요인(VIF) 값도 1.812와 2.309 사이에 존재해 10보다 작아 다중공선성은 없는 것으로 나타났다.

4.4 연구모형의 적합도 평가 및 연구가설의 검증

신뢰성과 타당성을 확인하는 절차를 통해 검증된 항목들을 가설검증을 위한 통계분석에 사용하였다.

Durbin-Watson 값은 1.936로 2에 근접하므로 독립성 가정을 만족하고, 산포도 및 P-P Plot 등을 통해 정규분포성(normality), 등분산성(homoscedasticity)과 선형성(linearity)을 확인됨으로써, 회귀분석의 기본 가정이 만족되었다.

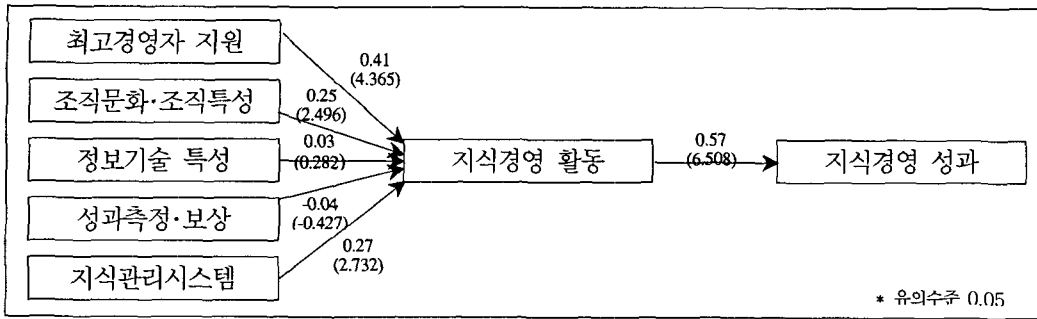
4.4.1 연구모형의 검증

<표 5> 구성개념의 상관관계

	평균	표준편차	최고 경영자	조직문화	정보기술	측정·보상	KMS	지식경영 활동	지식경영 성과
최고경영자	4.9655	1.0671	1.000						
조직문화	4.9387	1.0312	0.556**	1.000					
정보기술	4.9402	0.9669	0.518**	0.625**	1.000				
측정·보상	4.0828	1.2525	0.529**	0.380**	0.463**	1.000			
KMS	4.4690	1.0661	0.408**	0.589**	0.567**	0.571**	1.000		
지식경영활동	4.5824	0.9303	0.654**	0.644**	0.534**	0.441**	0.582**	1.000	
지식경영성과	4.8644	0.9313	0.491**	0.497**	0.497**	0.385**	0.511**	0.574**	1.000

** 유의수준 : 0.01수준(양쪽)에서 유의함

<그림 2> 경로 분석결과



본 연구에서 제시된 지식경영 성공요인이 지식경영활동과 지식경영성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 경로분석을 하였다.

본 연구모형의 적합도와 모수들을 추정하기 위한 모수추정법은 추정 변수들의 다변량 정규 분포를 가정하는 최우추정법(maximum likelihood method)을 이용하였다. 앞서 설정된 <그림 1>의 연구모형을 기반으로 잠재변수와 측정변수를 정하고 측정변수의 평균값의 상관분석 결과를 이용하여 분석하였다. 각 경로모형의 경로계수의 검증에는 유의수준 0.05를 기준으로 양측 검정을 실시하였으며, 본 연구에서 제시한 전체 모형을 검증한 결과는 <그림 2> 및 <표 6>, <표 7>에 나타나 있다.

연구 모형의 적합도 지수를 살펴보면 카이제곱통계량(χ^2)(χ^2/df 2.0이하 우수) = 2.290(11.451 / 5), 원소평균잔차(RMR)(0.08이하 우수) = 0.063, 기초부합지수(GFI)(0.9이상 우수) = 0.966, 증분부합지수로서 수정부합지수(AGFI)(0.80

이상 우수) = 0.807, 표준부합지수(NFI)(0.9이상 우수) = 0.962 등으로 <표 6>과 같이 나타나 모든 지수에서 만족할만한 수준을 확보하였다.

내생변수들에 대한 다중상관자승치(Squared Multiple Correlation: SMC, 회귀분석의 R^2 과 유사)를 살펴보면, 지식경영 활동이 35%, 지식경영 성과가 58%를 보여주기 때문에 Falk and Miller(1992)가 제시한 적절한 검정력(power) 10%보다 높은 것으로 나타났다.

4.4.2 연구가설의 검증

본 연구 모형의 적합도는 타당한 것으로 판단되어 본 연구 모형을 바탕으로 가설을 검증하였으며, 검증 결과를 요약하면 <표 7>과 같다.

최고경영자의 지원이 지식경영 활동에 유의한 영향을 미친다는 (가설 1)은 통계적으로 유의하였으며, 경로계수는 0.408(p=0.000)로 나타났다. 이는 선행연구(Davenport, 1998; Chakravarthy,

<표 6> 연구모형의 적합도

비교기준	χ^2/df	p값	GFI	AGFI	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI	RMR
요구수준	2.290	0.043	0.9이상	0.8이상	0.9이상	0.9이상	0.9이상	0.9이상	0.9이상	0.08이하
분석결과			0.966	0.807	0.962	0.839	0.978	0.903	0.977	0.063

<표 7> 연구가설의 검정 결과

가설	가설경로		가설 방향	경로계수 (표준화추정치)	t값	p	R ²	결과
	From	To						
가설1	최고경영자지원	→	지식경영 활동	+	0.408	4.365	0.35	채택
가설2	조직문화·조직특성	→	지식경영 활동	+	0.254	2.496		채택
가설3	정보기술특성	→	지식경영 활동	+	0.027	0.282		기각
가설4	성과측정·보상	→	지식경영 활동	+	-0.040	-0.427		기각
가설5	지식관리시스템	→	지식경영 활동	+	0.273	2.732		채택
가설6	지식경영 활동	→	지식경영 성과	+	0.574	6.508	0.58	채택

1999; Beckman, 1997; O'Dell and Grayson, 1998, Davenport et al., 1998)의 결과와 동일하다.

조직문화가 지식경영 활동에 유의한 영향을 미친다는 (가설 2)는 경로계수 0.254(p=0.013)로 통계적으로 유의하지 않게 나타났다.

지식근로자의 정보기술특성이 지식경영 활동에 유의한 영향을 미친다는 (가설 3)은 경로

계수 0.027(p=0.778)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

지식근로자의 성과측정에 따른 보상이 클수록 지식경영 활동이 많아진다는 (가설 4)는 경로계수 -0.040 (p=-0.669)로 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 평가와 보상제도가 지식 이진활동에 영향을 미친다는 김효근 등 (2002), 이승한 등(2002), 정동섭 등(2002), 김경

<표 8> 연구모형의 직접효과와 간접효과

경로			전체효과	직접효과	간접효과
From		To			
최고경영자	→	지식경영 활동	0.408	0.408	·
조직문화	→	지식경영 활동	0.254	0.254	·
정보기술	→	지식경영 활동	0.027	0.027	·
성과측정·보상	→	지식경영 활동	-0.040	-0.040	·
지식관리시스템	→	지식경영 활동	0.273	0.273	·
최고경영자	→	지식경영 성과	0.234	·	0.234
조직문화	→	지식경영 성과	0.146	·	0.146
정보기술	→	지식경영 성과	0.016	·	0.016
성과측정·보상	→	지식경영 성과	-0.023	·	-0.023
지식관리시스템	→	지식경영 성과	0.157	·	0.157
지식경영 활동	→	지식경영 성과	0.574	0.574	·

<표 9> 제조업과 비제조업의 지식경영 성공요인별 상대적 중요도

전체순위	제조업			비제조업		
	성공요인	평균	표준편차	성공요인	평균	표준편차
1	최고경영자	5.0970	0.82329	조직문화	5.0926	1.06481
2	정보기술	4.7818	0.82517	정보기술	5.0370	1.03965
3	조직문화	4.6869	0.93519	최고경영자	4.8852	1.19218
4	성과측정·보상	4.0970	1.20013	지식관리시스템	4.7074	1.03575
5	지식관리시스템	4.0788	1.01235	성과측정·보상	4.0741	1.29457

규 등(2005)의 연구와도 유사한 연구결과를 보여준다. 이들은 평가와 보상제도의 부의 효과에 대해 지식경영활동이 비교적 초기단계로, 이에 따른 학습문화의 정착이 제대로 정착되지 않았기 때문이라고 해석하고 있다.

지식관리시스템의 기능적 특성이 지식경영 활동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 (가설 5)는 통계적으로 유의하였으며, 경로계수 0.273(p=0.006)로 나타났다.

지식경영활동이 많을수록 지식경영성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 (가설 6)은 통

계적으로 유의하였으며, 경로계수 0.574(p=0.000)로 나타났다.

<표 8>은 본 연구모형의 직접효과와 간접효과를 나타낸다.

4.4.3 제조업과 비제조업 지식경영 성공요인별 중요도 분석결과

지식경영 성공요인의 상대적인 중요도를 업종별로 제조기업과 비제조기업에 구분하여 살펴보면 <표 9>과 같다.

<표 10> 제조업과 비제조업에 따른 차이 분석

구분		기업수	평균값	표준편차	T값	자유도	P값
지식경영성과	제조업	33	4.6242	0.84374	-1.909	85.000	0.060
	비제조업	54	5.0111	0.95910			
지식경영활동	제조업	33	4.5960	0.84062	0.106	85.000	0.916
	비제조업	54	4.5741	0.98876			
최고경영자	제조업	33	5.0970	0.82329	0.978	83.637	0.331
	비제조업	54	4.8852	1.19218			
조직문화	제조업	33	4.6869	0.93519	-1.804	85.000	0.075
	비제조업	54	5.0926	1.06481			
정보기술	제조업	33	4.7818	0.82517	-1.266	79.199	0.234
	비제조업	54	5.0370	1.03965			
성과측정·보상	제조업	33	4.0970	1.20013	0.082	85.000	0.935
	비제조업	54	4.0741	1.29457			
지식관리시스템	제조업	33	4.0788	1.01235	-2.770	85.000	0.007
	비제조업	54	4.7074	1.03575			

유의수준 5% (양측)

<표 9>에서와 같이 지식경영 성공요인의 중요도 순위는 제조업의 경우 최고경영자의 지원, 정보기술, 조직문화, 성과측정·보상, 지식관리시스템의 순으로 나타났으며, 비제조업의 경우 조직문화, 정보기술, 최고경영자의 지원, 지식관리시스템, 성과측정·보상의 순으로 나타나 제조업에서는 최고경영자의 지원이 비제조업의 경우 조직문화의 상대적인 중요도가 가장 높게 나타났다.

4.4.4 제조업과 비제조업에 따른 지식경영 성과의 차이분석

<표 10>는 제조업과 비제조업의 지식경영성과, 지식경영활동, 최고경영자 지원, 조직문화·조직특성, 정보기술 특성, 성과측정·보상, 지식관리시스템의 기능적 특성 차이에 대한 t-검정 결과의 요약이다.

이 검정에 의하면 최고경영자 지원, 조직문화·조직특성, 정보기술 특성, 성과측정·보상, 지식관리시스템의 기능적 특성에서는 제조업과 비제조업 간에 평균 차이가 없다는 (가설 7)은 유의수준 5%에서 부분 채택되었다. 지식관리시스템의 기능적 특성에서만 제조업과 비제조업 간의 유의한 차이가 나타났다.

지식경영성과에서 비제조업 평균이 5.0111, 제조업 평균이 4.6242로 비제조업이 더 높은 평균을 나타냈으며, 지식경영활동에서는 제조업 평균이 4.5960, 비제조업 평균이 4.5741로 제조업이 더 높은 평균을 나타냈으나, 제조업과 비제조업 간에 평균 차이가 없다는 (가설 8)은 유의수준 5%(양측)에서 기각하지 못하였으므로 제조업과 비제조업 간에 통계적으로 유의한 차이가 있다고 할 수 없다.

또한 최고경영자의 지원, 성과측정·보상부분에서는 제조업이 더 높은 평균을 나타냈으며, 조직문화, 정보기술, 지식관리시스템부분에서는 비제조업이 더 높은 평균을 나타냈으며, 제조업과 비제조업 간에 평균 차이가 없다는 (가설 7)은 지식관리시스템의 기능적 특성에 대해서만 유의수준 5%(양측)에서 기각하였으므로 제조업과 비제조업 간에 통계적으로 유의한 차이가 있다고 할 수 있다.

V. 결론

본 연구에서는 지식경영 성공요인이 지식경영 활동과 지식경영 성과에 유의한 영향을 미치는지를 검증하였다. 연구결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 지식경영활동과 지식경영성과에 영향을 미치는 요인들을 선행연구와 설문조사로 검증하였다. 둘째, 최고경영자의 지원, 조직문화가 지식경영활동에 중요한 요소임을 분석하였다. 셋째, 지식근로자의 정보특성과 성과측정에 따른 보상은 지식경영활동에 큰 영향을 미치지 않아 우리나라 기업들이 지식경영 활동이 아직 정착되지 않은 것으로 분석된다. 넷째, 제조업에서는 최고경영자의 지원이 비제조업에서는 조직문화가 중요한 것으로 나타났다. 다섯째, 지식경영성과와 조직문화·조직특성, 지식관리시스템의 기능적 특성에서 제조업과 비제조업 간에 차이가 있으므로 지식경영 성공을 위해서는 차별화된 전략이 필요하다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 횡단 연구를 실시하였기 때

문에 시간의 흐름에 따른 지식경영 활동 및 지식경영성과를 측정할 수 없었다.

둘째, 연구의 광범위한 성격을 감안한다면, 원칙적으로 전국적인 모집단을 대표할 수 있는 엄밀한 확률표본을 선정하여야 하나, 시간과 비용의 제약 등 여러 한계점으로 표본을 국한하여 추출하였으며, 구조방정식 모형분석의 경우 적절한 표본수의 기준으로 200개 이상이 요구되는 경우도 있으나 대상 표본의 수가 적어서 신뢰성이 다소 떨어진다. 연구결과가 일반화되기 위해서는 향후에는 엄밀한 확률표본의 전국적 규모의 연구가 진행되어야 할 것이며, 더 많은 표본을 수집하여 연구의 객관성을 높여야 할 것이다.

셋째, 대기업과 중소기업, 업종, 응답자 지위·부서에 따른 지식경영 활동 및 지식경영성과의 차이를 비교하는 것도 상당한 연구의 의미를 찾을 수 있으나, 수집된 자료의 부족으로 기업 유형별 지식경영성과의 차이를 분석하지 못하였다.

넷째, 지식경영 성과를 측정하는데 기업의 실제 객관적인 계량적 자료로 측정된 것이 아니라 개인의 인지 정도인 주관적 인지도를 사용하였기 때문에 실제 성과와 차이가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 보다 객관성 있는 변수의 개발이 필요할 것이다.

다섯째, 대상 표본 기업에 대하여 각 기업의 대표를 대상으로 설문지를 배포하여 설문응답을 의뢰하였으나, 실제로 KMS를 가장 많이 사용하고 있는 실무 담당자들이 설문을 작성하는 등의 이유로 모든 설문을 대표자에게 받지는 못했다. 응답자들에게 기업을 대표하여 기업에 관하여 응답하기를 요청하였으나, 기업 대표성

에 관한 문제가 발생할 수 있는 소지가 있을 수 있을 것이다. 향후 연구에서는 보완하여 연구가 이루어져야 할 것이다.

참고문헌

- 강병철, “연구개발에 대한 지식경영 사례연구,” 제2회 지식경영학술심포지엄 논문집, 한국인사조직학회 외 4개학회, 1999.
- 고광환, “한국기업의 지식경영 성과에 관한 연구,” 전문경영인연구, 제5권, 제2호, 2002, pp.75-106.
- 고기순, 김인호, “지식경영의 득과 실에 관한 탐색적 연구,” 인사관리연구, 제27권, 제3호, 2003, pp. 85-108.
- 권정미, “조직특성, 지식경영활동 및 지식경영 성과,” 박사학위논문, 계명대학교 대학원, 2004.
- 김경규, 김범수, 송세정, 신호경, “지식공유 의도와 지식관리시스템의 사용,” 경영정보학연구, 제15권 제3호, 2005, pp. 65-90.
- 김광점, 지식경영의 실패 요인과 극복방안, 지식과 학습 그리고 혁신, 인문회 지음, SIGMAIN SIGHT, 2004, pp. 83-102.
- 김상수, 김용수, “지식관리시스템의 특성과 성공요인에 관한 탐색적 연구,” Hanyang Business Review, 제12권, 2000, pp. 65-82.
- 김상수, 김용우, “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구,” 경영학연구, 제29권 제4호, 2000, pp. 585-616.

- 김선아, 김영걸, “조직지식 창출 프로세스에 관한 탐색적 연구,” 지식경영연구, 제1권 제1호, 2000, pp.91-107.
- 김영걸, “성과지향프로세스 기반 지식 요구분석 방법론의 개발,” 제4회 한국지식경영학회 학술심포지엄, 1998, pp. 285-287.
- 김은홍, 이진주, 정문상, 경영정보시스템, 다산출판사, 1999.
- 김찬중, “한국기업의 지식경영 성공요인,” 박사학위논문, 충북대학교 대학원, 2002.
- 김찬중, “한국기업의 지식경영 성공요인에 관한 실증적 연구,” 인사관리연구, 제28권, 1호, 2004, pp. 21-46.
- 김효근, 권희영, 정성휘, “조직의 지식경영 준비도(Readiness) 측정도구 개발에 관한 연구,” 지식경영연구, 제2권, 제1호, 2001, pp. 45-63.
- 김효근, 정성휘, “기업 내 Knowledge Management Systems(KMS)를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구,” 경영학연구, 제31권, 제4호, 2002, pp. 1004-1006.
- 박병호, “지식공유 영향요인에 관한 연구,” 석사학위논문, 한국과학기술원, 2000.
- 서용준, “지식관리시스템의 성공요인과 성과변수 간의 관계 연구,” 박사학위논문, 영남대학교 대학원, 2004.
- 송희경, 이종국, 한관희, “지식 경영 활성화를 위한 지식 확산 전략,” 매경 지식경영 학술 심포지엄, 1999.
- 신성호, 서창교, 이종활, “지식관리시스템 성과에 영향을 미치는 요인,” 한국경영정보학회 춘계학술대회논문집, 2001, pp. 165-184.
- 신창호, 연구개발집단의 자원, 제도적 특성, 지식경영활동 및 지식경영성과, 계명대학교 박사학위 논문, 2001.
- 유영만, 지식경영과 지식관리시스템, 한국언론자료간행회, 1999.
- 이승한, 유성호, 김영걸, “지식관리시스템을 활용한 지식공유 행위에 영향을 미치는 요인에 관한 연구,” 지식경영연구, 제3권, 제1호, 2002, pp. 1-18.
- 이희석, 최병구, 장유신, “지식경영 활동이 지식경영 성과에 미치는 영향 분석을 통한 기업 지식화 지표 개발,” 제3회 지식경영 학술심포지엄 자료집, 2000, pp. 75-104.
- 정동섭, 박태호, “지식공유의 영향요인과 지식공유가 조직몰입에 미치는 영향,” 정보화정책, 제9권, 제4호, 2002, pp. 49-67.
- 최만기, 권정미, “지식경영성공요인에 대한 탐색적 연구,” 통계학술발표대회 발표 논문집, 한국인사관리학회, 2001, pp. 249-271.
- 최만기, 신창호, “자원기반이론과 제도화이론에 기초한 연구개발 집단의 지식경영 연구모형,” 지식경영연구, 2003, pp. 35-53.
- 최재운, 김진수, 임세헌, 변용범, “지식경영 전략수립을 위한 지식관리성장단계 측정 방법론 연구,” 지식경영 학술 심포지엄 논문집, 제4권, 2000, pp. 253-281.
- Abecker, A., Bernardi, A., Hinkelmann, K., Kuhn, O., and Sintek, M., “Toward a Technology for Organizational Memories,”

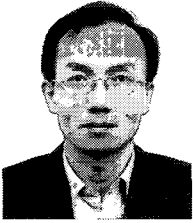
- IEEE Intelligent Systems*, May/June, 1998, pp. 40-48.
- Alavi, M., & Leidner, D. E., "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issue," *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 2001, pp. 107-136.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M., "Assessing the work environment for creativity," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 5, 1996, pp. 1154-1184.
- Argote, L. and Ingram, "Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 82, No. 2, 2000, pp. 150-169.
- Arora, R., "Implementing KM - A Balanced Scorecard Approach," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 2, 2002, pp. 240-249.
- Beckman, T., "A Methodology of Knowledge Management," *International Association of Science and Technology for Development's International Conference on AI and Soft Computing*, 1997.
- Boland, R. and Tenkasi, R., "Perspective Making and Perspective Taking in Communities of Knowing," *Organization Science*, Vol.6, 1995, pp. 350-372.
- Brooking, A., "The Management of Intellectual Capital," *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 364-365.
- Cameron. P. "Managing Knowledge Assets : The Cure for Ailing Structure," *CMA Management*, May, 2002.
- Chakravarthy, B., Zaheer, A., and Zaheer, S., "Knowledge Sharing in organizations", *Organization Science Research Workshop*, 1999.
- Cohen, Don, "Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm," *California Management Review*, 1998, Vol. 40, No. 3, pp. 22-39.
- Davenport, T. H., Sirkka L. Jarven and Michael C. Beers, "Improving Knowledge Work Processes," *Sloan Management Review*, Summer, Vol. 37, No. 4, 1996, pp.53-65.
- Davenport, T., DeLong D. and Beers, M., "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review*, Vol. 39, 1998, pp.43-57.
- Davenport, T.H. and Beer, M.C., "Improving Knowledge work Processes," *Sloan Management Review*, Vol. 37, No. 4, 1996, pp.53-65.
- Davenport, T.H. and Prusak, L., *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, 1998.
- Drew, S., "Form Knowledge to Action: the Impact of Benchmarking in Organizational Performance", *Long Range Planning*,

- Vol. 30, No. 3, June, 1997, pp. 427-441.
- Earl, M. J., *Knowledge as Strategy on Skandia International and Shorko films. Strategic Information Systems : A European Perspective*, John Wiley & Sons, Ltd., 1994.
- Edvinsson, L., "Developing Intellectual Capital at Skandia," *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 366-373.
- Emery, J.C., "Cost/Benefit Analysis of Information Systems," *SMIS Workshop Report*, No.1, Chicago, IL, 1971.
- Fiol, C.M., "Managing Culture as a Competitive Resource; An Identity Based View of Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No.1, 1991, pp. 191-192.
- Garud, Raghu and Arun Kumaraswamy, "Vicious and Virtuous Circles in the Management of Knowledge: The Case of InfoSys Technologies," *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 2005, pp. 9-34.
- Gold, A. H., Arvind Malhotra, and Albert H. Segars, "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective," *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 2001, pp. 115-129.
- Gooijer, F.D., "Designing a Knowledge Management Performance Framework," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, 2000, pp. 303-310.
- Grant, R. M., "Toward a knowledge-based theory of the firm." *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, pp. 109-122.
- Henderson, J., and Lents, CO., "Learning, working and innovation: A case study in the insurance industry," *Journal of Management Information System*, Vol. 12, No. 3, Winter 1995/1996, pp. 21-35.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P., "The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 7, 2005, pp.172-180.
- King, A., "Retrieving and Transferring Embodied Data Implications for the Management of Interdependence within Organizations," *Management Science*, Vol. 45, No. 7, 1999, pp. 918-935.
- Klein, D. A., "The Strategic Management of Intellectual Capital : An Introduction," in *The Strategic Management of Intellectual Capital*, Klein, D.A. (eds.), Butterworth-Heinenmann, Boston, 1998.
- Kogut, B. and Zander, U, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology," *Organization Science*, Vol. 3. No. 3, 1992, pp. 383-397.
- Krogh, Georg von, "Care in Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 133-153.
- Lank, E., "Leveraging Invisible Assets: the Human Factor," *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 406-412.
- Leonard, D. and Spensiper, S., "The Role of

- Tacit Knowledge in Group Innovation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 112-132.
- Levina, Natalia and Emmanuelle Vaast, "The Emergence of Boundary Spanning Competence in Practice: Implications for Implementation and Use of Information Systems," *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 2, 2005, pp. 335-363.
- Levinthal, D. and March, J., "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, pp.95-112.
- Liebowitz, J., *Building Organizational Intelligence*, CRC Press, London, 1999.
- Liebowitz, J., *Knowledge Management: Learning From Knowledge Engineering*, : CRC Press, Boca Raton, FL, 2001.
- Lyles, M., and Schwenk, C.R., "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structure," *Journal of Management Studies*, Vol. 20, 1992, pp. 155-174.
- Madhavan, R. and Grover, "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management," *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, 1998, pp. 1-12.
- Marsall, C., Prusak, L. and Shpiberg, D., "Financial Risk and the Need of Superior Knowledge Management," *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, 1996.
- Martinez, M.N., "The Collective Power of Employee Knowledge," *HR Magazine*, 1988, pp. 88-94.
- McDermott, R. and O'Dell, C., "Overcoming Cultural Barriers to sharing Knowledge," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 1, 2001, pp. 76-85.
- Munro, M., and Huff, S., "Understanding and measuring User Competence," *Information and Management*, Vol. 33, 1997, pp. 242-351.
- Nelson, K. M., Coopridge, J. F., "The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance," *MIS Quarterly*, Vol. 20, No. 4, 1996, pp. 409-429.
- Nonaka, I. and Noboru K., "The Concept of "Ba" : Building a Foundation for Knowledge Creation," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 40-54.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York, 1995.
- Nonaka, I., "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, 1994, pp. 14-37.
- O'Dell C. and Grayson, J., "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practice," *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 154-174.
- O'Dell, C. and Grayson J., *If Only We Know What We Know*, The Free Press, New York, 1998.
- Preston D. Cameron., "Managing Knowledge Assets: The Cure for Ailing Structure,"

- CMA Management*, 2002.
- Prusak, L., *Knowledge In Organization*, Butterworth-Heinemann, 1997.
- Roos, J. and Roos, J., "Measuring Your Company's Intellectual Performance", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 413-426.
- Ruggles, R., "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 80-89.
- Ruggles, R., and D. Holtshouse, *The Knowledge Advantage: 14 Visionaries Define Marketplace Success in the New Economy*, Capstone, Oxford, UK, 1999.
- Schein, E. H., "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, Winter, 1984, pp. 3-16.
- Schwartz, H., Davis, S.M., "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, Summer 1981, pp.30-48
- Scott, W.R., *Institutions and organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 1995.
- Simonin, B., "The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization," *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 5, 1997, pp. 509-533.
- Sviokla, J.J., "Knowledge Workers and Radically New Technology," *Sloan Management Review*, 1996, pp. 25-39.
- Szulanski, G., "Exploring internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, pp. 27-43.
- Szulanski, G., "The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 82, No. 1, 2000, pp. 9-27.
- Tampoe, M., "Motivating Knowledge Workers," *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 3, 1993, pp. 49-55.
- Von Krogh, G., K. Ichijo, and I. Nonaka, *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*, Oxford University Press, New York, 2000.
- Wasko, Molly McLure and Samer Faraj, "Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice," *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, March 2005, pp. 35-57.
- Wiig, K. M., "Knowledge Management : Where Did It Come From and Where Will It Go," *Expert System With Applications*, Vol. 13, No. 1, 1997, pp. 1-14.

강병영 (Byung-Young Kang)



부산대학교 경영학과에서 경영학 학사, 석사, 박사학위를 받고, 현재 동의대학교 경영 정보학과 교수로 재직 중이다.

학회활동으로 한국경영정보학회, 한국정보시스템학회, 한국지능정보학회, 대학경영학회 정회원으로 활동하고 있다. 주요 관심분야로는 지식경영, 디지털 컨버전스, 지능 저장소 구축 활용 등이다.

김은정 (Eun-Jung Kim)



동의대학교 경영정보학과에서 경영학 학사, 석사를 마쳤으며, 현재 동의대학교 경영정보학과 박사과정을 수료하였다.

주요 관심분야로는 정보기술수용, e러닝, 온라인 커뮤니티, 온라인 게임 등이다.

<Abstract>

A Study on Effects of Success Factors of Knowledge Management for Business Activity and Business Performance

- Korean Manufacturing Companies and Non-Manufacturing Companies

Byung-Young Kang · Eun-Jung Kim

The purpose of this research is to investigate success factors of knowledge management in Korea companies. The research scheme was experimented through a questionnaire survey answered by 87 companies. The research model was composed of five groups : 1) CEO support and business strategies, 2) organization culture 3) information technology characteristic of knowledge workers 4) a reward and performance measurement 5) knowledge management system.

The results of this research indicated that the CEO support and organization culture are important factors for knowledge activities. The information technology characteristic of knowledge workers and a reward have small effects for knowledge activities. Manufacturing companies and non-manufacturing companies need different knowledge management strategies.

The results of this study will be helpful for the success implementation of knowledge management in Korean companies.

Keywords: Knowledge Management, Core Factors of Knowledge Management, Business Performance

* 이 논문은 2007년 3월 15일 접수하여 2차 수정을 거쳐 2007년 6월 8일 게재 확정되었습니다.