

지식경영 현황진단의 상황적 접근 : 이차원 진단측정도구 개발

A Contingency Approach to KM Evaluation : Developing Two-Dimensional Instruments

양 성 병[†] McGill University 경영대학 (sbyang2@gmail.com)
고 준^{**} 전남대학교 경영학부 (kjoon@chonnam.ac.kr)

ABSTRACT

This study develops a framework and instruments to diagnose the current knowledge management(KM) status of an organization and to suggest future KM implementation directions. Based on the comprehensive review of KM literature and KM case studies, we derive three main aspects(*strategic, social and technical aspect*) and seven critical factors(*KM strategy, knowledge worker, organizational structure, organizational culture, KM processe, organizational knowledge, and information technology*) for the successful KM implementation. The instruments developed in this study include every specific measurement items of each critical success factor, which are expected to help not only suggest a context-sensitive KM strategy but also evaluate current KM status of a designated organization. By introducing two dimensions of KM evaluation(*effectiveness and necessity*), a more holistic and contingent view of KM can be assured. Academic contributions as well as practical implications are discussed. Study limitations and future research directions are also provided.

Keywords : Knowledge Management, KM Instruments, Effectiveness, Necessity, Contingency Approach

1. 서 론

최근에 지식경영(knowledge management; KM)은 기업의 경쟁우위를 지키기 위한 핵심 요소 가운데 하나가 되었다. 지식사회로 대변되는 21세기는 지식과 정보가 기업 경영의 중요한 핵심자원으로 인식되며, 지식경영은 새로운 경쟁환경에서 기업이 살아남기 위한 필수조건으로서 향후 기업이 생존할 수 있는 유일한 방법으로 인식되고 있다(이희석 외, 2007). 국내외 적으로도 산업계와 학계에서 지식경영에 대한 관심이

증가하고 있는 가운데, 수많은 연구가 활발히 진행되고 있으며, 이에 따른 기업의 지식경영에 대한 중요성이나 필요성 인식의 정도도 상당히 높게 나타나고 있다. 전국경제인연합회가 발간한 ‘한국기업의 지식경영 현황’ 조사결과에 의하면, 국내 기업 중 86.7%가 지식경영의 중요성이나 필요성에 대해 잘 인식하고 있는 것으로 조사되었으며(전국경제인연합회, 2001), 세계적인 경영컨설팅 기업인 KPMG가 500대 유럽기업에 대해 조사한 바에 의하면, 80%가 지식을 전략적 자산으로 인식하고 있으며, 78%가 지식을 제대로 활용하지 못함으로 인해 사업기회를 잃어버리고 있다고 인식하고 있는 것으로 나타났다(KPMG, 2003).

[†] 제1저자, ^{**} 교신저자
논문접수일 : 2008년 2월 11일; 게재확정일 : 2008년 5월 13일

기존의 지식경영에 대한 연구는 크게 다음의 두 가지 접근방법을 따르고 있다(Alavi et al., 2006). 첫째, 기술기반 접근방법(technology-based approach)은 발전된 정보기술의 활용에 초점을 두고, 조직 지식 자원에 대한 기업차원의 통합과 활용에 관심을 두는 접근방법으로, 지식관리시스템(knowledge management system), 데이터 베이스를 기반으로 한 지식기반시스템(knowledge-based system), 전문가 시스템(expert system), 지능형 시스템(intelligent system) 등의 구축에 대한 연구 등을 포함한다(Liebowitz and Wilcox, 1997; O'Leary, 1998). 둘째, 사회적 상호작용 기반 접근방법(social interaction-based approach)은 조직 구성원 간 활발한 상호작용을 통한 지식 자원의 창출과 공유에 초점을 두고, 조직문화와 조직 구성원의 동기부여의 역할을 강조하는 접근방법이다(Garvin, 1993; Wenger and Snyder, 2000). 그러나, 실제 기업에서의 성공적인 지식경영을 위해서는 위와 같은 획일적인 지식경영 방법의 적용이 아닌, 두 가지 접근방법을 아우르면서도 각 기업의 지식경영 활동상황과 조직환경 등에 적합하게 수정된, 즉, '상황에 적합한(context-sensitive)' 또는 상황적 접근(contingency approach) 방법론을 활용할 필요가 있다(Davenport et al., 1998; Lee and Kim, 2001). 이는 각 기업마다 지식경영의 목적 및 지식자원의 보유 정도가 다르고, 산업의 특성이나 기업의 규모, 특정시점 등에 따라 지식경영의 전략이 다르게 적용되어야 하기 때문이다.

그러나 이렇게 기업의 특성에 적합한 지식경영 전략을 제안하기 위해서는 대상 기업이 현재 수행하고 있는 지식경영 활동에 대한 정확한 진단과 더불어, 이 활동이 미래 성공적인 지식경영 정착을 위해 해당 기업에 반드시 필요한 활동인가에 대한 종합적인 판단이 필수적으로 선행되어야 한다. 예를 들어, 조직원간 신뢰의 문화가 비교적 잘 정착되어 있는 기업의 경우, 지식관리시스템의 마일리지 보상제도가 현재 잘 수행되고 있으나, 이 제도가 오히려 성공적인 지식경영 정착을 방해하는 경우가 발생되기도 하며(Bock et al., 2005), 반대로 외부 지식파트너와의 지식교류는 현재

잘 수행되고 있진 않지만, 향후 지식생태계(김영걸, 2005)의 완성을 위해 반드시 필요한 활동으로 인식하고 있을 수도 있다. 이에 본 연구에서는 문헌연구와 사례분석을 통해 기업의 성공적 지식경영 활동요인을 도출하고, 이 활동요인에 대한 효과적 수행도와 필요성 인식의 정도를 함께 측정하는 이차원적 지식경영 현황분석의 틀을 개발하여 제안하고자 한다. 이 분석의 틀을 활용한 이차원적 지식경영 진단은 각 기업별, 나아가 각 산업 및 기업규모별 특성에 적합한 '맞춤형 지식경영 전략'을 제안하기 위한 이론적 및 실무적 토대로 활용이 가능하다.

본 연구에서 답하고자 하는 연구문제는 '기업의 지식경영 현황분석 및 전략 제안에 유용한 상황적 방법론은 무엇인가'이며, 연구의 구성은 다음과 같다. 우선, 학계와 산업계의 다양한 지식경영 관련 문헌 및 지식경영 성공사례 연구에 대한 고찰을 통해 통합적인 지식경영 성공요인 도출을 위한 출발점으로 삼는다. 다음으로, 관련연구의 종합적인 비교 분석을 통해 일곱 가지의 지식경영 성공요인을 도출하고, 각각의 성공요인을 충족시키기 위한 세부 활동리스트를 제시한다. 끝으로, 제안된 지식경영 측정도구와 활용의 기대효과를 기존연구들과 비교해 봄으로써 연구의 의의 및 시사점을 찾고, 연구한계점 및 향후 연구방향에 대하여 논의할 것이다.

II. 선행연구 고찰

1. 지식경영

'지식경영'이라는 용어는 1986년 유럽경영컨퍼런스가 '지식경영: 새로운 기회의 전망(management of knowledge: perspectives of a new opportunity)'이라는 슬로건으로 채택하면서 처음 등장하였으며, 1989년 미국 MIT 학술지 Sloan Management Review에 지식경영 관련 논문들이 실리면서 일반에 알려졌다(Wiig, 1997). 이후, 1991년 미국 Harvard Business Review에 노나카 교수 등의 지식경영 논문(Nonaka and

Takeuchi, 1991)이 본격적으로 게재되면서 지식경영에 대한 활발한 연구가 촉발된 이후로, 현재까지 많은 분야에서 연구가 진행되고 있다. 이렇게 지식경영에 대한 수많은 연구가 진행되면서 산업계와 학계에서 저마다의 관점에 따라 지식경영에 대한 정의를 다양하게 내리고 있다. <표 1>은 여러 컨설팅 업체와 학술 연구자에 의해 내려진 지식경영의 정의를 종합하여 보여주고 있는데, 대부분의 정의는 ‘조직의 경쟁력을 키우기 위해 내재된 지식을 식별하고 활용하는 프로세스 및 경영활동’의 의미를 포함하고 있음을 알 수 있다.

한편, 지식경영의 성공적인 수행을 위해서는 지식경영의 프로세스에 대한 개념을 명확히 정립할 필요

가 있다. 지식경영 프로세스에 대한 많은 논의가 있어 왔지만, 각각의 프로세스에 대한 명칭이나 활동 영역의 구분 또한 연구자 별로 많은 차이가 존재한다. <표 1>은 여러 컨설팅 업체와 학술 연구자에 의해 구분된 지식경영 프로세스를 종합하여 보여주고 있는데, 용어나 순서의 차이가 일부 존재하지만, 지식경영의 프로세스가 ‘지식의 획득 및 창출 → 지식의 공유 및 저장 → 지식의 활용’의 개념을 공통적으로 포함하고 있음을 알 수 있다.

2. 지식경영 성공요인

많은 지식경영관련 컨설팅 업체, 학술 연구자 및 일

<표 1> 지식경영의 정의 및 프로세스

구분	저자	지식경영의 정의	지식경영 프로세스
학술 연구자	Davenport and Prusak(1998)	지식 업무프로세스를 향상시키는 일	획득, 저장, 공유, 활용
	Demarest(1997)	조직의 지식에 대한 인프라, 관찰, 측정, 최적화 과정	구축, 구체화, 확산, 활용
	Leonard-Barton (1995)	조직의 역량을 창출하는 일련의 행위	문제해결, 실행 및 통합, 실험, 도입
	Nonaka and Takeuchi(1995)	지식 창출을 위한 지식변환 행위	암묵지 공유, 개념창출, 개념검증, 모범형성, 지식의 변환
	Pan and Scarbrough(1998)	기술, 규범, 업무 등의 다차원적 집합	창출, 처리, 저장, 분배, 활용/재활용
	Ruggles(1998)	조직원의 노하우, 경험, 판단 등에 대한 활용을 촉진시킴으로써 조직의 가치를 더하고 창출하는 접근방법	창출, 형식지화, 이전
	Schüppel et al. (1998)	지식생산, 재생산, 분배, 활용에 대한 문제	활용 및 확산, 개발 및 획득, 이전, 제도화
	van der Spek and Spijkervet(1997)	조직의 생산성과 가치를 향상시키는 행위	개발, 분배, 결합, 저장
	Wiig(1995)	지식을 관리하기 위해 명료하고도 잘 정의된 방법론과 프로세스의 집합	창출, 형식지화, 활용, 이전
컨설팅 업체	Andersen and APQC(1996)	정보를 활용하기 위한 직원들의 학습프로세스	활용, 공유, 창출, 도출, 수집, 적용, 조직화
	Delphi Group (1998)	지식을 창출하고 공유하기 위한 업무와 프로세스의 집합	획득, 공유, 활용, 공급
	Ernst and Young (1998)	지식의 접근 및 표현을 제공할뿐 아니라, 요구되는 지식과 사업전략을 연결하는 프로세스의 집합	계획, 획득, 활용, 평가

선 경영 관리자들은 지식경영의 성공적인 추진을 위해 어떤 요소들이 관리되어야 할 것인지에 대하여 저마다의 다양한 관점에서 제시해 왔다. 이러한 연구들은 각기 다른 연구관점을 가지고 다른 연구환경(범위 및 대상)에서 진행되었기 때문에, 통합적인 지식경영의 성공요인을 도출하기에 앞서 선행연구들의 연구결과를 우선적으로 대비하여 분석해 볼 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 기존연구들의 결과를 종합하여, 다음의 <표 2>와 같이 지식경영의 성공요인을 학술 연구자의 이론적 관점과 컨설팅 업체의 실무적 관점으로 나누어 정리하였다. 여기에 기존의 지식경영에 대한 국내 사례에 대한 분석내용을 추가로 제시하여 <표 2>에 함께 나타냄으로써, 해외연구의 결과와 함께 국내 상황에서의 실무적 요인들을 균형있게 파악하고자 하였다. 이러한 사례에는 POSCO, 제일모직, LG CNS, SK 에너지 등의 기업을 포함한다. 결국 학술문헌 및 컨설팅자료와 실사례를 정리한 <표 2>에서도 파악되었듯이, 지식경영의 성공요인은 분석단위별로는 조직수준, 팀 또는 공동체 수준, 구성원 수준 등으로 구분될 수 있으며, 내용적으로는 전략적 요소, 경영적 요소, 기술적 요소 등으로 분류가 될 수 있다.

한편, 이러한 연구들과 사례들로부터 다음과 같은 몇가지 한계점과 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 지식경영 관련 연구는 연구자의 관점 및 연구 대상의 특성 등에 따라 다양한 주장 및 결과가 제기되고 있는데, 특히 지식경영의 성공요인을 도출하는 연구에서는 더욱 그러한 특성을 보여준다. 둘째, 지금까지 지식경영 관련 수많은 연구에도 불구하고, 지식경영 활동진단 도구의 개발과 관련된 연구는 부족하며, 그나마 관련된 일부 연구는 세부 성공요인별 구체적인 활동진단리스트를 제시하지 못해 실무적인 기여가 약하다는 점이다. 셋째, 지식경영 성공요인에 대한 일반적인 연구결과는 통합적인 시사점을 가져다 주는 측면에서 의의를 찾을 수 있지만, 이와 더불어 특정 기업의 환경과 실정에 맞는 실무적인 지식경영 실행 전략을 제공해 줄 수 있을 때 더욱 의미 있는 연구가

될 것이다. 따라서 본 연구에서는 이러한 기존연구와 사례들의 한계점을 해결하기 위하여 이차원 지식경영 진단도구를 제안하고자 한다.

3. 지식경영 활동 진단도구

Lee and Kim(2001)은 조직의 지식경영 발전을 4단계로 구분한 지식경영 단계모형(KM stage model)을 제안하면서, 각 단계별 세부 활동지표를 제안한 바 있다. 이 연구자들은 지식경영의 발전단계를 시간과 내부역량에 따른 지식경영 성숙도를 기준으로 각각 (1) 도입 초기단계, (2) 확장단계, (3) 내부통합단계, (4) 외부 네트워크단계로 구분하면서 각 단계별 시행에 옮겨야 할 주요 활동을 제안하였다. 한편, 한혁(2001)은 국내 기업의 지식경영 실천을 위한 통합방법론을 제안하면서, (1) 지식경영의 전략화, (2) 지식경영의 활성화, (3) 지식경영의 인프라화 등의 세가지 큰 활동축이 톱니바퀴처럼 맞물려 돌아가면서 선순환 구조를 이룰 때 비로소 성공적인 지식경영이 이뤄질 수 있다고 주장하였다.

이러한 두 연구 모두 성공적인 지식경영을 위한 세부 활동을 제안했다는 측면에서 본 연구와 밀접한 관련이 있지만, 조직의 지식경영 현황을 진단하기 위해 구체적인 성공요인을 찾아내고, 각각의 성공요인별 활동진단리스트를 개발하고자 하는 본 연구의 목적에 비추어 볼 때, 구체성 면에서 차이가 있다. 또한, 기업의 특성과 한정된 자원, 경쟁여건 환경적 상황 등에 따라, 주어진 모든 지식활동 리스트를 수행하여 지식경영의 완벽한 모습을 추구하는 것보다는, 현재 진행상황을 면밀히 진단하여 상황에 적합하고 시급한 세부 활동지표를 우선적으로 고려하는 전략이 현실적이라는 가정이 본 연구가 다른 연구들과 구별되는 점이다.

본 연구에서는 광범위한 문헌고찰 및 사례연구를 바탕으로 지식경영의 성공요인을 도출하고, 이를 바탕으로 세부 성공요인별 활동진단리스트를 제안하되, 현재의 활동에 대한 진단과 더불어 필요성 정도를 함께 측

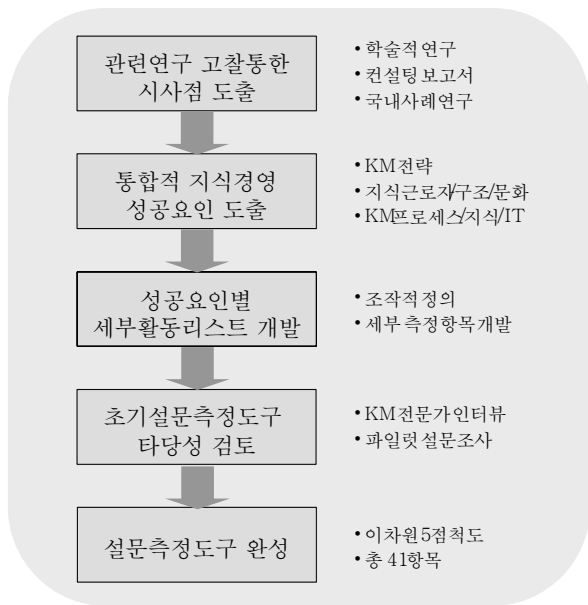
〈표 2〉 지식경영의 성공요인

구 분	저 자	지식경영 성공요인
학술 연구자	Davenport and Prusak (1998)	문서화된 지식, 지식저장소, 지식맵, 지식프로세스, 업무환경
	Demarest(1997)	문화, 운영프로세스, 기술
	Earl(2001)	지식시스템, 네트워크, 지식근로자, 학습조직
	Gold et al.(2001)	기술, 구조, 문화
	Lee and Kim(2005)	조직지식, 지식근로자, 지식경영프로세스, 정보기술, 실행공동체(CoP)
	Lee and Choi(2003)	문화, 정보기술, 사람, 구조
	Lee and Kim(2001)	조직지식, 지식근로자, 지식경영프로세스, 정보기술
	Leonard-Barton(1995)	전략의도, 핵심역량, 핵심경영기술, 창조적 마찰, 지속적 실험, 정보가 넘나드는 느슨한 경계, 인지적 다양성
	Nonaka and Takeuchi (1995)	조직의도, 자율성, 창조적 혼돈, 정보중복성, 요구 다양성(피드백)
	Pan and Scarbrough (1998)	문화와 전략, 기술, 조직학습, 측정
	Probst(1998)	최고경영층의 지원, 조직구조
	Szulanski(1996)	지식컨텐츠, 지식원천 및 수혜자, 맥락
	van der Spek and Spijkervet(1997)	조직 및 조직원, 정보기술, 경영, 문화 및 동기
	Wiig(1995)	업무프로세스, 사람, 구조, 권력
	Wijnhoven(1998)	조직원, 문화, 변형, 구조, 생태계, 외부저장소, 시스템
	고준과 임기용(2005)	실행공동체, 스폰서, 사람
고준과 전성일(2005)	시스템 및 프로세스, 조직문화 및 자원, 평가보상, 지식품질	
컨설팅 업체	Andersen and APQC (1996)	조직문화, 정보기술, 전략, 지식경영 프로세스, 리더십, 평가
	APQC(2003)	컨텐츠, 사람, 프로세스, 기술
	Arthur D. Little(1998)	조직문화, 정보기술 인프라, 지식경영 프로세스, 컨텐츠
	Delphi Group(1998)	조직문화, 정보기술, 지식경영 프로세스, 전략
	Ernst and Young(1998)	조직문화, 정보기술, 지식경영 프로세스, 지식컨텐츠, 전략, 사람, 조직구조
	IBM(2000)	전략, 컨텐츠, 조직, 문화
	KPMG(2003)	인지 및 몰입, 전략, 문화, 외부포커스, 인센티브, 정보기술, 관리 및 보안, 지속적 평가, 조직구조, 지식활용 및 적용
지식경영 사례연구	만도(최은수, 2007)	문화, 지식자산가치 측정, 외부네트워크, 실행공동체
	삼성화재(정경태, 2007)	시스템, 실행공동체, 성공사례공유, 보안, 업무와의 연계
	신한은행(지원구, 2007)	정보기술, 지식컨텐츠, 쌍방향 커뮤니케이션(위키 등), 실행공동체
	제일모직(주우진, 2004)	지식컨텐츠, 프로세스, 변화관리, 정보기술
	GS 칼텍스 (이두상, 2007)	혁신활동과 연계, 실행공동체, 지식컨텐츠, 외부와의 연계, 성공사례공유
	LG 마이크론 (임종화, 2006)	조직문화, 핵심역량, 경영전략, 혁신활동과 연계, 실행공동체, 성과측정
	LG CNS(이재규, 2003)	리더십 및 조직구조, 지식경영 프로세스, 조직문화, 컨텐츠, 정보기술
	SK 에너지 (박현섭, 2007)	실행공동체, 지식생태계, 정보기술, 지식컨텐츠
	POSCO (조용말과 김희, 2006)	실행공동체, 시스템, 문화, 보상제도, 프로세스

정하는 방법을 제시하고자 한다. 이러한 접근은 지식 경영 이론이 지나치게 일반화되어 실무적 의의를 찾을 수 없는 단점을 보완하고, 각 기업의 특성에 맞는 맞춤형 전략 제언의 토대를 제공하는 역할을 하게 될 것이다.

III. 연구설계 및 측정도구의 개발

본 연구에서는 선행연구와 사례를 통한 시사점을 바탕으로 다음의 [그림 1]과 같은 연구의 프레임워크와 프로세스를 구성하였다. 우선 관련문헌 및 사례분석 연구를 바탕으로 일반적인 지식경영 성공요인과 각 성공요인을 설명하는 세부 활동리스트를 도출한 후, 기업의 지식경영 현황을 입체적으로 진단하기 위해 효과성과 필요성의 이차원적 초기 설문진단리스트를 구성한다. 이후에는 이 리스트의 타당성 검토를 위하여 지식경영 전문가 및 파일럿 설문조사를 병행하여 설문진단 측정도구의 개발을 완성하였다.



[그림 1] 연구의 설계 : 설문측정도구 개발 프로세스

1. 통합적 지식경영 성공요인 도출

앞서 문헌 검토에서 살펴본 바와 같이, 지식경영의 성공요인에는 연구자의 관점에 따라 수많은 요소들이

존재하지만, 이 모든 요소들을 성공요인으로 고려할 수는 없다. 예를 들어, ‘생태계(ecology)’의 개념은 너무 넓고 모호하여 관리하기엔 모호한 면이 있고, ‘최고경영층의 지원(top management support)’과 같은 개념은 지식경영 전략과 같은 요소에 포함되는 하부 요소로 인식될 수 있기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 문헌조사와 사례를 정리하여 지식경영의 성공요인을 크게 전략적 요인(strategic factor), 사회적 요인(social factor), 기술적 요인(technical factor)으로 구분하고, 사회적 요인과 기술적 요인을 다시 각각 3개의 성공요소로 나눔으로써, 다음과 같은 총 7가지의 성공요소를 제안한다. 전략적 요인으로서 ‘지식경영 전략(KM strategy)’을, 사회적 요인으로서 ‘지식근로자(knowledge worker)’, ‘조직구조(organizational structure)’ 및 ‘조직문화(organizational culture)’를, 기술적 요인으로서 ‘지식경영 프로세스(KM process)’, ‘조직 지식(organizational knowledge)’ 및 ‘정보기술(information technology)’을 고려할 수 있다. <표 3>은 학계 및 컨설팅 업체의 연구와 국내사례에서 파악한 지식경영 성공요소를 본 연구에서 제안한 7가지의 성공요소 관점에서 정리한 것이다. 이 표를 통하여 얻을 수 있는 주요한 시사점 중 하나는 수많은 연구자와 업계, 또한 실무사례에서는 각기 다양한 관점을 가지고 지식경영을 바라보고 또 추진하고 있다는 것이다. 이러한 해석은 지식경영 추진방법론에 대한 상황적 접근이 필요함을 시사하는 것이기도 하다. 한편 지식경영 성공요인의 각 요소에 대한 개념적 정의는 다음의 <표 4>에 제시되어 있다.

2. 성공요인별 활동진단리스트 및 측정도구 개발

우선 개념적으로 정의된 각 요소는 구체적 활동진단도구의 개발을 위한 조작적인 정의가 필요하다. 본 연구에서는 관련 문헌연구 및 사례연구를 바탕으로 <표 5>와 같이 조작적 정의와 함께 세부 측정항목을 나타내었으며, 총 41개 문항으로 개발된 구체적인 세

〈표 3〉 문헌 및 사례별 지식경영 성공요인 비교

구 분	저 자	전략적 요인	사회적 요인			기술적 요인		
		KM 전략	지식 근로자	조직 구조	조직 문화	KM 프로 세스	조직 지식	정보 기술
학술 연구자	Davenport and Prusak (1998)				○	○	○	○
	Demarest(1997)			○	○			○
	Earl(2001)		○	○				○
	Gold et al.(2001)			○	○			○
	Lee and Kim(2005)		○	○		○	○	○
	Lee and Choi(2003)	○	○	○	○	○		○
	Lee and Kim(2001)		○			○	○	○
	Leonard-Barton(1995)	○			○			
	Nonaka and Takeuchi(1995)	○	○		○		○	
	Pan and Scarbrough(1998)	○		○	○			○
	Probst(1998)	○		○				
	Szulanski(1996)		○	○	○	○	○	○
	van der Spek and Spijkervet(1997)		○		○		○	
	Wiig(1995)	○	○	○		○		
	Wijnhoven(1998)		○	○	○	○	○	○
	고준과 엄기용(2006)	○	○	○				
고준과 전성일(2005)			○	○	○	○	○	
컨설팅 업체	Andersen and APQC (1996)	○	○	○	○	○		○
	APQC(2003)		○			○	○	○
	Arthur D. Little(1998)				○	○	○	○
	Delphi Group(1998)	○			○	○	○	○
	Ernst and Young(1998)	○	○	○	○	○	○	○
	IBM(2000)	○		○	○		○	○
	KPMG(2003)	○	○	○	○		○	○
지식경영 사례연구	만도	○		○	○		○	
	삼성화재			○		○	○	○
	신한은행			○			○	○
	제일모직				○	○	○	○
	GS 칼텍스	○		○		○	○	
	LG 마이크론	○	○	○	○	○	○	
	LG CNS		○	○	○	○	○	○
	SK 에너지	○		○			○	○
POSCO		○	○	○	○		○	

〈표 4〉 지식경영 성공요인과 개념적 정의

지식경영 성공요인		개념적 정의	관련문헌
전략적 요인	지식경영 전략	조직이 조직 및 이해당사자의 혜택을 위해 어떻게 지식을 더 잘 활용할 수 있을지에 대한 계획	Pan and Scarbrough (1998); KPMG(2003)
사회적 요인	지식근로자	조직내 지식을 창출하고 활용하는 일로서 생계를 이어가는 사람	Lee and Kim(2001)
	조직구조	조직이 부서 및 기능으로 나누어지고, 사람과 자원이 어떻게 할당되는지에 대한 방법	KPMG(2003)
	조직문화	조직내 구성원 및 네트워크에 깊게 배태된 가치, 신념, 전제, 태도 등 일련의 집합	KPMG(2003)
기술적 요인	지식경영 프로세스	조직의 이익을 위해 구성원간 지식의 창출, 공유, 활용 등을 촉진하고 가능하게 하는 수단 및 방식	Lee and Kim(2001)
	조직지식	지식경영의 산물로서의 내용(암묵지 포함)	Lee and Kim(2001)
	정보기술	지식경영을 지원하는 기술적 시스템 및 도구	KPMG(2003)

부 측정도구는 [부록]에 제시되어 있다.

또한 도출된 성공요인별 세부활동진단리스트는 지식경영의 효과성 측정 부분과 필요성 측정 부분으로 나누어 이차원적으로 구성된다. 관련문헌 및 사례연구로부터 공통적으로 권장되는 활동 사항으로부터 도출된 세부활동진단리스트는 진단 대상 기업의 지식경영 담당자 및 담당임원, 현업 사용자 등을 대상으로 조사가 가능한 설문문항으로 구성되며, 설문 응답자는 구체적인 설문문항에 대해 ‘우리 조직이 얼마나 효과적으로 수행하고 있는가?(효과성 : effectiveness)’와, ‘우리 조직의 현재와 미래의 비즈니스 상황에서 얼마나 필요한 것인가?(필요성 : necessity)’에 대한 답을 5점 척도로 응답하게 된다. <표 6>은 설문문항에 대한 이차원 척도인 효과성과 필요성에 대한 선택 도구를 보여주고 있다. 지금까지의 기존연구들이 주로 효과성 측정에 대해서만 초점을 두고 있기 때문에 현황 진단평가 이상의 처방적 시사점을 얻기에는 부족했던 반면, 본 연구는 필요성이라는 새로운 차원을 추가함으로써 미래 전략을 도출함에 장점을 지닌다.

3. 측정도구의 타당성 검토

각 기업의 특성에 적합한 지식경영의 전략을 제안

하기 위해서는, 해당 기업의 현재 지식경영 상황 및 필요성 인식의 정도에 대한 이해가 필수적이다. 이에 본 연구에서는 광범위한 관련문헌 및 사례분석 연구를 바탕으로 일반적인 지식경영의 성공요인과 각 성공요인을 설명하는 세부 활동리스트를 도출한 후, 기업의 지식경영 현황을 입체적으로 진단하기 위해 효과성과 필요성의 이차원적 설문진단리스트를 구성하였다. 이렇게 구성된 설문진단리스트는 본격적인 설문조사에 앞서 예비조사(preliminary examination)를 통해 구성된 설문 문항을 수정, 보완, 재배열함으로써 내용 타당성과 문항의 이해도를 높이고자 하였다. 우선, 세부 측정도구를 기존의 검증된 연구문헌 및 사례를 바탕으로 도출함으로써 내용 타당성(content validity)을 확보하였다. 또한 학계의 저명한 지식경영 전문가 3명(교수 2명 및 박사후 연구원 1명)과의 1시간에서 1시간 30분 정도의 일대일 면담을 통해 면밀한 검증을 받음으로써 도구의 표면 타당성(face validity)을 확보하였다. 학계로부터 1차 검증된 측정도구는 KAIST 지식경영 산학협동컨소시엄의 3개 기업 회원사(정유업종 1개사, 유제품 제조업종 1개사, 시스템통합업종 1개사)의 지식경영팀 리더 및 팀원들에 대한 파일럿 설문조사를 실시함으로써, 2차 실무적인 검증을 하였다. 파일럿 설문조사는 지식경영 추진시

〈표 5〉 지식경영 성공요인과 조직적 정의 및 세부 측정항목

지식경영 성공요인		조직적 정의 및 세부 측정항목	비 고
전략적 요인 (15 문항)	지식경영 전략	조직이 지식경영의 향상에 몰입하고 계획하는 정도 KM타당성평가, 비전 및 목표, KM 관리 대상/최우선 추진과제 선정, 단계적 계획, CKO임명, 내외부 벤치마킹, 구성원 의견수렴, 장기적 투자, 파일럿 프로젝트, 외부와의 연계방안 모색 등	15문항 이차원 5점 척도
사회적 요인 (11 문항)	지식 근로자	조직구성원이 지식을 창출, 공유, 활용하도록 교육되고 훈련되는 정도 2지식근로자/지식전문가 양성프로그램, 지식경영 활동평가 및 보상계획 등	3문항 이차원 5점 척도
	조직구조	조직의 구조가 지식경영을 잘 지원해주는 정도 지식경영 전담부서/인력지원, 부서 간 커뮤니케이션 채널, CoP 관리 등	4문항 이차원 5점 척도
	조직문화	조직의 환경이 효과적인 지식경영을 하도록 도움을 주는 정도 열린문화, 변화관리 활동(홍보/행사), 성공사례 전파 활동 등	4문항 이차원 5점 척도
기술적 요인 (15 문항)	지식경영 프로세스	지식경영의 방법론이 기존의 업무프로세스와 연계 및 지원을 하는 정도 업무프로세스와의 통합, 지식원천과약, 지식지도작성, 지식경영 절차의 명문화 등	4문항 이차원 5점 척도
	조직지식	효과적인 지식경영을 위해 지식경영의 과정 및 산출물이 관리되는 정도 지적자산의 평가/관리정책, 지식유형 다변화 등	3문항 이차원 5점 척도
	정보기술	기술적 하드웨어 및 소프트웨어가 지식경영을 잘 지원해주는 정도 표준화, KMS 구축, 단일인터페이스, 지식코드화, 개방형인프라구축, 사용자인터페이스 개선, 사내시스템과 연동, 웹2.0기능 반영 등	8문항 이차원 5점 척도

〈표 6〉 지식경영 측정 : 효과성과 필요성

구 분	1	2	3	4	5
효과성	현재 수행되고 있지 않으며 계획 없음	현재 수행 고려중이나 구체적으로 확정된 계획 없음	현재 수행 고려중(확정된 계획 있음)	현재 수행중 혹은 수행완료 되었으나 그리 효과적이지 않음	수행이 완료되었으며 매우 효과적임
필요성	필요하지 않으며 때로는 장애가 됨	필요하지 않음	보통	필요함	성공적인 KM을 위해 반드시 필요함

점이나 단계를 고려하면서 여러 산업이 포함되도록 3개의 대상기업을 선정한 것이며, 회원사에 대한 직접 방문을 통하여 실시하였다. 각 회원사의 지식경영 실무진들은 직접 설문에 참여하면서 설문측정도구의 구조(structure), 가독성(readability), 모호성(ambiguity), 및 완전성(completedness) 등에 대한 검증을 수행하도록

요청받았다(Dillman, 1978). 각 회원사의 부장급인 지식경영팀 리더와는 추가적인 면담을 통해 설문측정도구의 보완작업이 이루어지도록 하였으며, 팀원(3개 기업 총 9명)은 설문에 대해 답을 하는 과정에서 일대일 면담을 병행함으로써 자연스럽게 설문에 대한 이해도를 높이는 방향으로 설문문항이 수정, 보

완되도록 하였다. 이러한 일련의 타당성 검토작업을 거치면서 세부 활동리스트들이 각 지식경영 성공요소를 대표하도록 하였으며, 각 지식경영 성공요소들 간에도 겹치는 부분이 최소화되도록 최종 조정하였다. 수정, 보완된 설문측정도구는 [부록]에 제시되어 있다.

IV. 토의 및 시사점

1. 연구결과 토의 및 활용안

21세기 들어서서 대부분의 조직들은 지식자원의 효율적 관리와 전략적 활용을 통해 원천적인 지식경쟁력을 획득하고자 지식경영을 꾸준히 추진해 왔다. 최근에는 조직의 지식경쟁력 제고를 위하여 지식관리시스템(KMS)에서부터 실행공동체(CoP), 지식네트워크, 지식생태계 등의 다양한 실천방법들이 제안되어 왔다.

본 연구는 지식경영을 위한 조직차원의 여러 다양한 활동 전개 시 고려해야 할 7가지의 핵심성공요소와 세부 활동리스트를 정리하여 제시하고, 효과성과 필요성이라는 두 가지 차원으로 평가하는 분석의 틀을 제공하였다. 물론 기존의 지식경영 연구들도 단계별 지식경영활동 리스트(Lee and Kim, 2001) 또는 지식경영 활동의 유형에 따른 실천방법론(한혁, 2001) 등을 제안해오곤 하였다. 그러나 이들 연구에서는 현재의 지식경영 활동에 대한 현황 진단 수준에 그치거나 구체적인 활동리스트와 세부항목까지는 제시하지 못하였다. 본 연구는 각 기업마다 당면한 지식경영 현안을 진단하고 향후에 적절한 전략을 선택, 전개하여 나갈 수 있는 기회를 제공한다는 측면에서 실무적이며 실천적인 지식경영 방법론이다.

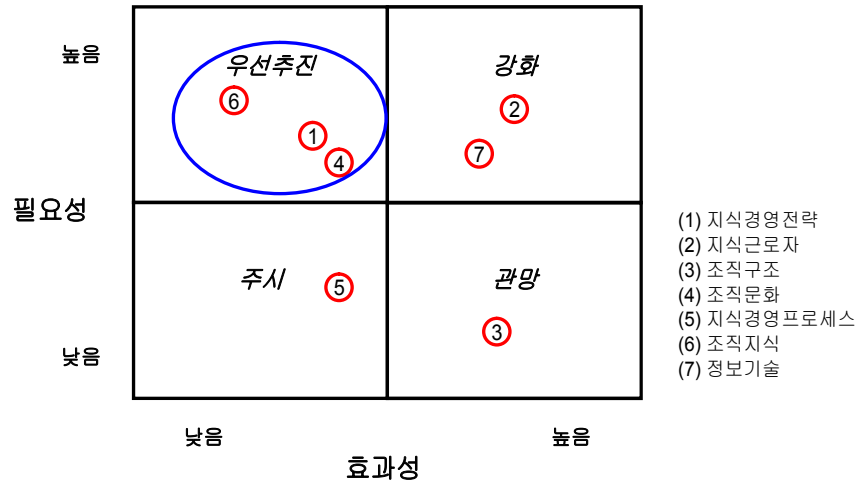
또한 기존의 연구들이(예 : Lee and Kim, 2005) 주로 지식경영의 현 수준이나 단계에 대한 평가를 초점으로 한 반면에, 본 연구는 지식경영 효과성 뿐만 아니라, 필요성이라는 차원을 추가로 고려함으로써 당장 기업에 적합한 실행전략을 수립할 수 있는 미래지향적 방법론이 되도록 하였다. 예를 들면 [그림 2]에서

와 같이, KM의 7가지 핵심성공요인 각각에 대하여 KM 효과성과 필요성의 두 가지 차원에 따라 우선추진, 강화, 관망, 주시 등 총 4가지 유형의 전략을 고려할 수 있다. 즉, 효과성과 필요성이 모두 높은 경우에는 강화전략, 효과성과 필요성이 모두 낮은 경우에는 주시전략, 필요성은 높으나 효과성이 낮은 경우는 우선추진전략, 효과성은 높으나 필요성이 낮다면 관망전략이 적합할 것이다. 이러한 전략도출의 틀을 어떤 A라는 기업에 적용했을 때 [그림 3]과 같이 7가지 요인 중에서 (1) 지식경영전략, (4) 조직문화, (6) 조직지식요인들의 경우 필요성은 높은 반면 효과성이 낮게 평가되었다면, 이들 요인들을 중심으로 자원배분을 집중하고 우선으로 추진하는 편이 효과적일 것이다. 한편, (2) 지식근로자와 (7) 정보기술 요인들의 경우에는 현재 효과성도 높지만 필요성도 크게 나타난 만큼 이 요인들을 더욱 강화할 수 있는 지원책이 요구된다. 또한 (3) 조직구조 또는 (5) 지식경영 프로세스의 요인에 대해서는 필요성이 낮기 때문에 관망이나 주시가 적절한 전략이 될 것이다. 이와 같이 본 연구에서 제시한 틀은 향후 전략과 관련해서 자원의 배분이나 집중을 어떠한 요인들에 어떤 우선순위로 해야 할 것인지에 대한 상황적 접근의 힌트를 제공한다.

필요성	높음	우선추진	강화
	낮음	주시	관망
		낮음	높음
		효과성	

[그림 2] 효과성 및 필요성 차원에 따른 지식경영 전략

요컨대 지식경영을 실천하고 있거나 또는 계획하고 있는 기업의 특성(자원, 환경 등)을 고려하여 모든 지식경영 활동을 수행하기를 권장하기보다는 각 기업



[그림 3] 지식경영 효과성 및 필요성 진단결과에 따른 A기업의 실천전략 예시

의 강점을 살릴 수 있고 가장 적합하고 필요한 지식 경영 활동을 우선적으로 선택하여 추진하도록 제안한 점에서 본 연구가 기존의 연구들과 차별화된다고 할 수 있다.

2. 시사점

본 연구는 다음과 같은 이론적 기여점이 있다. 우선, 기존의 연구들을 종합하여 지식경영의 주요한 핵심성공요인들을 정리하였다. 이러한 통합적 관점에서의 지식경영 핵심요인 도출은 일반적인 지식경영에 대한 심도깊은 이해에 도움을 주며, 또한 비판적 고찰(critical review)을 통하여 지식경영에서 어떠한 연구문제가 있는지에 대한 향후 연구방향을 제시할 수 있었다. 둘째, 지금까지의 핵심성공요인에 대한 일반화 관점에서 벗어나 상황이론(contingency approach) 관점의 필요성을 지적하였다. 지금까지의 연구들이 지식경영 성공요인에 대한 일반화에 주로 관심을 가졌다면, 본 연구는 각 기업 여건에 적합한 방법론을 파악하는 것이 중요함을 제시한 것이다. 마지막으로, 분석차원에 대하여 지금까지는 주로 현황수준 및 효과성 평가와 같은 현재수준의 진단과 관련된 일차원적 접근방식을 취해 왔는데, 본 연구는 미래지향적으로 지식활동의 효과성과 필요성을 함께 파악하고자

하는 이차원적 분석방법을 제안하였다.

실무적 측면에서는 각 기업에 적합한 맞춤형 지식 경영 실천방법론을 제시한 점에서 시사점을 찾을 수 있다. 특히 본 연구는 조직의 지식경영 현황을 진단하기 위해 성공요인을 세분화하고 각각의 성공요인별 활동진단리스트를 개발하여 구체적인 진단의 틀과 활용지침을 제공하였다. 이러한 리스트 개발에는 학계의 연구결과뿐 아니라, 국내 주요기업들의 지식경영 사례를 함께 고려함으로써 현실과 동떨어질 수 있는 위험을 줄이고 좀 더 실무적인 시사점을 제공할 수 있도록 하였다. 각 기업은 기업이 가지고 있는 한정된 자원, 경쟁여건, 기업환경 등에 비추어, 주어진 모든 지식경영 활동들을 수행하여 지식경영의 팔방미인이 되려는 자원투자 방식보다는, 현 지식경영 진행상황을 면밀히 파악하여 상황에 가장 적합하고도 중요하며, 시급한 세부 활동지표 및 성공요인을 우선적으로 고려하는 것이 타당할 것이다.

V. 결론 및 향후방향

1. 연구결과 요약

최근들어 조직이 보유한 지식자원의 전략적 활용 및 관리를 위해서 지식경영의 추진이 확산되어 왔다.

효과적인 지식자원의 창출과 관리를 위하여 다양한 지식경영 실천방법론들이 제안되어 왔는데, 본 연구에서는 맞춤형된 지식경영의 추진방법을 제시하고자 하였다. 본 연구의 주요한 연구결과는 다음의 두 가지로 요약된다.

첫째, 광범위한 문헌고찰 및 다양한 사례를 통하여 통합적인 지식경영의 성공요인을 도출하였다. 이러한 지식경영의 성공요인은 대분류로서 전략적 요인, 사회적 요인, 기술적 요인 등으로 나눌 수 있고, 이는 다시 중분류로 지식경영전략, 지식근로자, 조직구조, 조직문화, 지식경영 프로세스, 조직지식, 정보기술 등 7가지의 핵심성공요인으로 구분됨으로써, 지식경영의 성공요인에 대한 종합적인 이해의 폭을 넓힐 수 있었다.

둘째, 지식경영 현황진단을 위한 도구(tool)를 개발함으로써 실무적인 도움을 줄 수 있는 구체적인 틀을 제시하였다. 본 연구에서는 기업의 지식경영 추진방향 및 필요성 차원을 포함한 이차원적 지식경영 프레임워크 측정방법을 개발함으로써, 지식경영 성공요소에 대한 효과성만을 측정하는 데 그친 기존연구의 한계를 극복하고 지식경영 현황을 입체적으로 분석할 수 있게 하였다. 이는 향후 지식경영의 추진 방향을 모색할 수 있는 내용을 현황측정도구에 함께 포함함으로써 기업상황에 적합한, 맞춤형 전략을 탐색하는데 유용하게 사용될 수 있을 것으로 기대된다.

2. 연구의 한계 및 향후연구방향

본 연구는 지식경영 추진방법론과 관련한 선행연구들이 주로 현황진단에 초점을 맞추었기에 미래의 실천적 측면에서 한계점을 가지고 있음을 인식하고, 개념적 측면에서 새로운 측정도구를 개발하는 것까지를 연구범위로 설정하였다. 따라서 제안된 도구의 타당성 및 효과분석에 대해서는 향후 좀 더 엄격한 검증이 실시되어야 하며, 필요한 경우 보완이 되어야 할 것이다. 특히, 본 연구에서 제시된 7가지의 성공요인에 대한 개념적 또는 통계적 요인분석이 우선적으로 수행될 필요가 있다. 아울러 다양한 학계와 산

업계의 지식경영 전문가로부터 설문이나 인터뷰 등을 통해서 보다 구체적인 측정도구로 업데이트해 나가야 할 것이다. 이후에는 본 연구에서 제시된 도구나 방법론을 실제 지식경영을 도입하여 활용하고 있는 기업에 적용한 사례연구가 따라야 할 것이다. 이러한 사례연구가 축적이 된다면, 산업별 및 기업규모별로 세분화된 지식경영 전략의 도출이 가능할 것이다.

참고 문헌

[국내 문헌]

- [1] 고준, 엄기용 (2006), 온라인 실행공동체(Communities-of-Practice) 활성화요인과 스폰서의 영향, 경영정보학연구, 16(2), 183-205.
- [2] 고준, 전성일 (2005), 온라인 공간에서의 문제해결 : 전문가 지식 네트워크에 관한 사례연구, 지식경영연구, 6(2), 149-167.
- [3] 김영걸 (2005), 지식생태계 Overview, 제26회 정기포럼, KAIST 지식경영연구센터.
- [4] 박현섭 (2007), SK(주) 차세대 지식경영 : 로드맵과 인프라, 제37회 정기포럼, KAIST 지식경영연구센터.
- [5] 이두상 (2007), 성공사례 중심의 GS칼텍스 지식경영 활동, 제39회 정기포럼, KAIST 지식경영연구센터.
- [6] 이재규 (2003), SI업계의 기업혁신 도구 : LG CNS 지식경영, In 사례로 배우는 e비즈니스, 손병두 (ed.) 전국경제인연합회, 서울, 11-64.
- [7] 이희석, 양성병, 최수영 (2007), 지식관리시스템(KMS)의 발전과 최근 동향, 정보처리학회지, 제14권, 제5호, 13-20.
- [8] 임종화 (2006), LG마이크론의 지식경영 추진 사례, in Proceedings of the 제16회 한국지식경영학회 학술심포지엄, (사)한국지식경영학회, 서울.
- [9] 전국경제인연합회 (2001), 한국기업의 지식경영 현황, 전국경제인연합회.

- [10] 정경태 (2007), 삼성화재 Ubiquitous KM 추진사례 발표, 제36회 정기포럼, KAIST 지식경영연구센터.
- [11] 조용말, 김희 (2006), POSCO의 학습동아리 활동과 현장에서의 혁신/개선 사례, 제32회 정기포럼, KAIST 지식경영연구센터.
- [12] 주우진 (2004), 지식의 전사적 통합과 활용 : 제일모직 지식경영, In 사례로 배우는 e비즈니스 II, 현명관 (ed.) 전국경제인연합회, 서울, 13-67.
- [13] 지원구 (2007), 신한은행 지식경영 추진 사례, 제40회 정기포럼, KAIST 지식경영연구센터.
- [14] 최은수 (2007), '글로벌 만도' 지식네트워크가 힘이다, 매일경제신문, 12월 17일.
- [15] 한혁 (2001), 지식경영실천방법론 도출 및 적용 : S사 사례를 중심으로, 석사학위논문, KAIST.
- [6] Davenport, T. H., De Long, D. W. and Beers, M. C. (1998), Successful Knowledge Management Projects, *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- [7] Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [8] Delphi Group (1998), Knowledge Management : Research and Perspectives on Today's Knowledge Landscape, Delphi Group.
- [9] Demarest, M. (1997), Understanding Knowledge Management, *Long Range Planning*, 30(3), 321-384.
- [10] Dillman, D. A. (1978), *Mail and Telephone Surveys : The Total Design Method*, John Wiley and Sons Inc., New York.
- [11] Earl, M. (2001), Knowledge Management Strategies : Toward a Taxonomy, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), pp. 215-233.
- [12] Ernst and Young (1998), Consulting Methodology for Knowledge Management, Ernst & Young Management Consulting.
- [13] Garvin, D. A. (1993), Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- [14] Gold, A. H., Malhotra, A. and Segars, A. H. (2001), Knowledge Management : An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- [15] IBM (2000), Knowledge Management Consulting : What Do We Do, IBM.
- [16] KPMG (2003), Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003, KPMG Knowledge Advisory Services.
- [17] Lee, D.-Y. and Kim, Y.-G. (2005), Validation of the Knowledge Management Stage Model : A

[국외 문헌]

- [1] Alavi, M., Kayworth, T. R. and Leidner, D. E. (2006), An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices, *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191-224.
- [2] Andersen, A. and APQC (1996), The Knowledge Management Assessment Tool : External Benchmarking Version, Arthur Anderson & American Productivity and Quality Center.
- [3] APQC (2003), APQC's Road Map to Knowledge Management Results : Stages of Implementation, American Productivity & Quality Center.
- [4] Arthur D. Little (1998), Knowledge Management : Reaping the Benefits, Arthur D. Little.
- [5] Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G. and Lee, J.-N. (2005), Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing : Examining the Roles of Extrinsic motivators, Social-psychological Forces, and Organizational Climate, *MIS Quarterly*, 29

- Triangulation Approach, in *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Science*, IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA.
- [18] Lee, H. and Choi, B. (2003), Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination, *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- [19] Lee, J.-H. and Kim, Y.-G. (2001), A Stage Model of Organizational Knowledge Management : A Latent Content Analysis, *Expert Systems With Applications*, 20(4), 299-311.
- [20] Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of Knowledge. Building and Sustaining the Sources of Innovation.*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- [21] Liebowitz, J. and Wilcox, L. C. (1997), *Knowledge Management and Its Integrative Elements*, CRC Press, Boston.
- [22] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1991), The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.
- [23] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York.
- [24] O'Leary, D. E. (1998), Knowledge Management Systems : Converting and Connecting, *IEEE Intelligent Systems*, 13(3), 30-33.
- [25] Pan, S. L. and Scarbrough, H. (1998), A Socio-technical View of Knowledge-sharing at Buckman Laboratories, *Journal of Knowledge Management*, 2(1), 55-66.
- [26] Probst, G. (1998), Practical Knowledge Management : A Model That Works, *Prism*, 2, 17-30.
- [27] Ruggles, R. (1998), The State of the Notion : Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- [28] Schüppel, J., Müller-Stewens, G. and Gomez, P. (1998), The Knowledge Spiral, In *Knowing in Firms*, G. Krough, J. Roos and D. Klein (eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 223-252.
- [29] Szulanski, G. (1996), Exploring Internal Stickiness : Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17(10), 27-43.
- [30] van der Spek, R. and Spijkervet, A. (1997), Knowledge Management : Dealing Intelligently with Knowledge, In *Knowledge Management and its Integrative Elements*, J. Liebowitz and L. C. Wilcox (eds.), CRC Press, Boca Raton, 31-59.
- [31] Wenger, E. C. and Snyder, W. M. (2000), Communities of Practice : The Organizational Frontier, *Harvard Business Review*, 78(1), 139-145.
- [32] Wiig, K. M. (1995), *Knowledge Management Methods : Practical Approaches to Managing Knowledge*, Schema Press, Arlington, TX.
- [33] Wiig, K. M. (1997), Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, 30(3), 399-405.
- [34] Wijnhoven, F. (1998), Designing Organizational Memories : Concept and Method, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 8(1), 29-55.

(부 록) 설문측정도구

성공 요인	지식경영 전략	지식근로자	조직구조	조직문화	지식경영 프로세스	조직지식	정보기술
세부 활동 List	<ol style="list-style-type: none"> 1. 조직내 지식경영도입 타당성 검토 2. CEO의 강력한 추진 의지 3. 지식경영 비전과 슬로건 4. 경영목표에 따른 지식경영목표설정 5. 지식경영 관리대상 선정 6. 최우선 추진과제 선정 (예 : 핵심지식영역 또는 지식군 선정) 7. 지식경영 측정지표개발, 통한 평가 및 개선계획수립, 모니터링 수행 (예 : 내부벤치마킹) 8. 내외부 지식요구 변화에 대한 분석 (예 : 경쟁환경변화 고려) 9. CKO 임명 또는 담당 중역결정 10. 종업원과 지속적 커뮤니케이션 (예 : 세미나 회의참석, 최고경영층의 커뮤니케이션 노력, 조직구성원 의견수렴) 11. 지식경영에 대한 장기적 투자보장 12. 지식경영 추진단계 설정 (예 : 중장기 실행계획 수립) 13. 성공적 지식경영을 위한 벤치마킹 또는 선진사례연구 14. 지식경영 추진을 위한 파일럿 프로젝트 수행 15. 공동업체, 고객, 외부전문기관과의 지식 공유를 위한 전략적 연계 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 지식근로자 양성을 위한 교육/훈련 프로그램 개발 2. 지식전문가 양성을 위한 경력관리 프로그램 개발 (예 : Career path 업무순환 프로그램 등) 3. 지식경영 활동 평가 및 보상 체계 수립 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 지식경영 전담부서 결성 및 세부 역할 정의 2. 실행공동체 (CoP) 조직 및 관리 3. 지식경영 인력지원, 신규 채용 및 권한 이임 4. 부서간 의사소통 및 협력 채널 구조화 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 열린문화 구축 (현명한 의사결정 분위기 조성) 2. 적극적인 홍보 및 의식개혁 활동 3. 지식경영과 관련된 각종행사 개최로 지식경영 분위기 고조(예 : 세미나, 지식경영대회, 신지식인상, 워크숍 등) 4. 지식경영 내외부 성공사례 전파활동 활성화 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 업무 프로세스와 지식관리 프로세스 통합 (통합된 지식관리프로세스 구축) 2. 전문가 조직 결성으로 지식 원천파악 및 연계성 확보 3. 지식지도 작성 (지식의 체계적 구성 및 소재 파악) 4 지식경영 업무 절차 표준화 및 규정 명문화 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 지적자산 측정 및 평가 (조직지식의 품질 및 효과성에 대한 평가) 2. 지적자산 관리정책 개발 (예 : 수정, 보완, 평가 및 폐기 과정) 3. 지식지도 작성 (지식의 체계적 구성 및 소재 파악) 3. 동영상자료, 이터닝 자료 등 지식유형 다변화 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 하드웨어 및 소프트웨어 표준화 2. 지식저장소 (KMS) 구축 3. 공통플랫폼 구축 (단일인터페이스) 4. 축적된 지식 코드화 5. 개방형 정보인프라 구축 (외부와 지식 공유 위한 지원) 6. 사용자 인터페이스 지속적 개선 및 관리 7. 그룹웨어 및 사내시스템과 연동 8. KMS의 개인화, 블로그, 커뮤니티, 위키 등 Web2.0 기능 지원

● 저 자 소 개 ●



양 성 병 (Sung-Byung Yang)

서울대학교 지구환경시스템공학부에서 학사, KAIST에서 경영공학 석사 및 박사 학위를 취득하였다. KAIST 테크노경영연구소 박사후 연구원을 거쳐, 현재 캐나다 McGill University 경영대학에서 박사후 연구원으로 재직 중이다. *Journal of Information Technology Applications and Management*, 정보처리학회지, 한국국방경영분석학회지 등에 논문을 게재하였으며, HICSS, 한국지식경영학회 등 국내외 학회에서 논문을 발표하였다. 주요 관심분야는 지식경영, 사회연결망분석, 공급자네트워크, 전자상거래 등이다.



고 준 (Joon Koh)

KAIST 산업경영학과를 졸업하고, KAIST 테크노경영대학원에서 석사와 박사학위를 취득하였다. 삼성전자 근무경력이 있으며, 현재 전남대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. *Communications of the ACM*, *International Journal of Electronic Commerce*, *Journal of the Association for Information Systems*, *Expert Systems with Applications*, *International Journal of Human Resource Management* 등의 학술지에 논문을 게재해 왔으며, ICIS, HICSS 등의 학회에서 다수의 논문을 발표하였다. 연구 분야는 지식경영, 커뮤니티, 실행공동체 등이다.