

지식경영의 추진전략이 성과에 미치는 영향에 관한 연구

이 영 희[†] · 이 봉 규^{††} · 송 인 국^{†††} · 이 정 우^{††††} · 정 승 렬^{†††††}

요 약

본 연구의 목적은 공기업의 성공적인 KM 추진전략의 실행도와 중요성 인식도가 KM 성과에 미치는 영향을 조사하는데 있다. 본 연구의 수행을 위해서 첫째, 선행연구를 통해 공공기관 및 민간기업의 성공적인 KM 추진전략 및 KM 성과를 고찰하여 핵심요소를 파악하였다. 둘째, KM을 실행하고 있는 공기업을 대상으로 전략의 실행정도, 중요성 인식도, 그리고 KM 성과를 측정하였다. 셋째, KM 전략의 실행정도과 중요성 인식도 간의 복합관계가 KM 성과에 어떻게 작용하는지를 분석하였다. 그 결과, KM 전략의 실행뿐만 아니라 중요성에 대한 종업원의 인식 제고가 KM 성과에 유의한 영향을 주는 것으로 나타났다. 공기업 KM을 성공적으로 이끌기 위해서는 KM 추진전략에 대한 종업원들의 이해 및 중요성 인식도를 고려해야 할 것이다.

키워드 : 지식경영, 공기업, 지식경영성과, 실행도, 인식도

Impact of KM Strategies on KM Performance

Young Hee Lee[†] · Bong Gyou Lee^{††} · In Kuk Song^{†††} · Jung Woo Lee^{††††} · Seung Ryul Jeong^{†††††}

ABSTRACT

The purpose of the research is to investigate the impact of the implementation and recognition for KM strategies on KM performances in public enterprises. The research identified critical factors of KM strategies and performances through literature review, measured the degrees of implementation and significance recognition for the strategies targeting public enterprises, and analyzed the KM performance levels based on the combined degrees of the implementation and the recognition for KM strategies. The findings illustrate that not only the KM strategies implementation, but also the significance recognition can affect the KM performances. The researchers urge that organizations, in advance, should request their employees' understanding and significance recognition for KM strategies to successfully implement their knowledge management.

Key Words : Knowledge management, Public enterprise, Knowledge management performance, Implementation, Recognition

1. 서 론

조직 구성원들의 지식 공유 및 활용으로 조직 역량을 강화시키는 활동인 지식경영(이하 KM)이 부각되면서(Grant, 1996), 지식을 전략적으로 활용하기 위한 기업들의 노력은 민간기업 뿐만 아니라 공공기관에까지 확산되고 있다. 공기업의 KM은 지식을 필요로 하는 사람이 원하는 장소에서 적시에 활용함으로써 업무성과를 극대화하고 공기업의 경쟁력을 제고시키는 활동으로 정의할 수 있다. 조직의 지식은 개별 구성원들의 지식에 근원하며, 개별 지식은 개인들이 업무를 수행하면서 필요한 정보를 수집, 창출, 기록, 적용하는 과정을 통해 발생된다(Davenport & Prusak, 2000). 따라

서 개별지식들이 기업의 성과로 연계되기 위해서는 개인과 개인, 조직과 조직, 개인과 조직간 지식의 상호이동이 유연하게 이루어져야 하는데, 이것은 근본적으로 개인의 지식공유 의도에 달려있는 것이다(Bock et al., 2005).

우리의 경우 약 1999년을 시작으로 상당수의 공기업들이 KM을 도입, 추진해오고 있지만 성공적인 사례로 발견되는 경우들은 소수에 불과하다. 이는 공기업 KM 추진이 획일적이고 의무적인 성격을 지녀(한세익, 2003), KM 추진자체가 구성원들의 이해 및 필요를 중시하는 것 보다는 정책적으로 요구되는 것들에 대한 실행여부와 성과에만 중점을 두고 있기 때문이라고 유추된다. 공기업의 성공적인 KM을 위해서는 개개인들의 KM 중요성에 대한 공감 및 이해가 충분히 고려되어야 하는데 이를 뒷받침할 실질적인 사례가 부족하여 공기업의 KM 운영실태가 효과적으로 이루어지지 않는 것으로 파악된다.

그럼에도 불구하고 학계에서는 다양한 업종을 포함한 지식공유 또는 KM 관련 연구들이 꾸준히 이루어지고 있는데

† 준 회원 : 연세대학교 정보대학원 박사수료
 †† 중신회원 : 연세대학교 정보대학원 교수(교신기자)
 ††† 정 회원 : 단국대학교 경영학부 경영정보전공 교수
 †††† 중신회원 : 연세대학교 정보대학원 교수
 ††††† 중신회원 : 국민대학교 비즈니스IT학부 교수
 논문접수 : 2007년 7월 5일, 심사완료 : 2007년 10월 5일

반해 공기업의 지식공유나 KM 연구들은 상대적으로 저조하게 진행되고 있다. 공기업들의 성공적인 KM 추진을 위해서는 전략의 실행여부 뿐만 아니라 KM 전략의 중요성에 대한 구성원들의 인식을 고려해야하고 이에 대한 영향을 연구해야 할 필요성이 대두된다.

본 연구의 목적은 공기업의 성공적인 KM 추진전략의 실행도와 중요성 인식도간의 복합관계가 KM성과와 어떤 관계를 가지는지를 조사하는데 있다. 주요 목적은 KM추진전략의 실행수준도 높고 중요성 인식수준도 높을수록 공기업의 KM성과가 보다 높게 나타난다는 것을 실증하는 것이다. 본 연구의 수행을 위해서 첫째, 선행연구를 통해 공공기관 및 민간기업의 성공적인 KM 추진전략 및 KM 성과를 고찰하여 핵심요소를 파악하였다. 둘째, KM을 실행하고 있는 공기업을 대상으로 전략의 실행정도, 중요성 인식도, 그리고 KM 성과를 측정하였다. 셋째, 각 공기업들을 대상으로 측정된 전략의 실행정도과 중요성 인식도 간의 복합관계가 KM 성과에 어떻게 작용하는지를 분석하였다. 분석에 사용된 데이터는 국내 공공기관 가운데 KM을 추진하고 있는 공기업을 대상으로 설문조사를 통해 수집하고, SPSS를 사용하여 분석 및 검증하였다. 본 논문은 서론, 이론적 배경, 연구모형 및 가설의 설정, 연구방법, 분석결과, 결론 및 시사점, 연구의 한계 및 향후 방안의 총 7장으로 구성되어 있다.

2. 이론적 배경

2.1 KM 성공에 관한 연구

KM은 개인에게 내재되어 있는 지식을 자산으로 인식해야 한다는 것과, 개인, 그룹, 조직의 지식을 자산화 하여 필요한 구성원들의 의사결정 등에 활용할 수 있도록 해야 한다는 측면에서(Prusak, 1997) 기존의 경영 접근법과는 차이가 있다. KM은 관점에 따라 다양한 의미로 이해될 수 있지만, 일반적으로 KM을 필요로 하는 사람이 필요한 장소에서, 적시에 활용함으로써 업무성과를 극대화하고 기업의 경쟁력을 제고시키는 경영활동으로 볼 수 있다(이봉규 외, 2006).

전통적인 경영기법과 차이가 나기 때문에, 성공적인 KM의 추진과 관련된 연구들이 지금까지 상당수 진행되어 왔다. 선행연구들 대부분은 민간 기업과 공공기관 대상의 KM 연구들이 다수 발견되고 있다. 이에 반해, 공기업 대상의 연

구들은 미흡한 것으로 조사되었다.

<표 1>은 민간기업, 공공기관, 공기업 각각의 선행연구에서 제시하고 있는 성공요인들을 정리한 것이다. 성공요인들은 KM의 성과에 중요한 영향을 줄 수 있는 요소로써 KM을 효과적으로 추진하고자 하는 기업들에게 유용한 지침이 될 수 있다. <표 1>의 성공요인들로부터 몇 가지 흥미로운 점들이 발견되고 있는데, 그 결과는 다음과 같다. 첫째, 제시된 성공요인들은 민간기업, 공공기관, 공기업별로 큰 차이를 보이지 않고 있다. 요인들의 개수에 차이가 나는 것 -공기업과 공공기관의 요인들이 민간기업의 요인들에 비해 개수가 적은 것- 은 관련 요인들에 대한 연구가 아직 이루어지지 않았기 때문일 것이다. 둘째, 각각의 성공요인들의 측정 은 각 요인들의 '실행 정도', 즉 성공적인 KM 추진 전략들이 조직 내에서 실행되고 있는 수준으로써 측정되고 있었다. 공공기관과 공기업은 이들이 속해있는 산업 특성상 정부의 시책에 따라 획일적인 KM 추진이 대부분이기 때문에 (이봉규 외, 2006), KM의 필요성 때문에 KM을 추진하는 민간 기업에 비해 다소 형식적이거나 의무적이며, 수동적인 태도를 보인다. 이는 공공기관과 공기업이 다른 업종에 비해 KM성과가 저조한 원인 중에 하나인 것으로 파악된다(민재형, 2001). 따라서 KM의 필요성보다 자칫 정부시책에서 제시하는 실행 요건만을 형식적으로 준수할 수 있는 공공기관과 공기업의 KM 추진은 실행 수준만을 강조할 것이 아니라 이들의 중요성 및 필요성에 대한 구성원들의 인식을 고려해 적극적인 KM 실행이 될 수 있도록 해야 할 것이다.

2.2 공기업의 특성과 KM 추진

이번 장에서는 공공성과 기업성을 동시에 추구하는 공기업의 특성을 고찰해보고, '공기업의 성공적인 KM을 위해서는 구성원들의 KM에 대한 중요성 인식도도 중요하게 다루어져야 한다'는 관점에서 논의하였다. 환경적 측면, 조직과 환경간의 상호작용 측면, 내부구조와 절차적 측면에서 살펴보았다.

2.2.1 환경적 측면

공기업은 민간기업보다 시장에 대한 노출정도가 낮아서 생산성, 효과성에 대한 인센티브가 적고 시장정보의 유용성이 낮다. 반면에 법적, 공식적인 제약이 민간 기업에 비해 크고, 이익집단의 영향력과 헌법으로부터의 인준과 같은 정

<표 1> 업종별 KM 성공요인

분석대상 구분	선행연구에서 제시한 성공요인
민간기업	지식공유(이정호, 2006), 평가보상(김승수, 2005), 정보기술(Yu et al., 2004) 지식품질(이정호, 2006), 지식창출(이정호, 2006), 조직문화(권순재 외, 2006), 벤치마킹 전략과 지식체계(Hung et al., 2005), 효과적인 지식구조(Hung et al., 2005), 참여와 교육훈련(Hung et al., 2005), 지식근로자의 업무요인 및 능력(김상수, 김용우, 2000), 상호신뢰(강여진, 2005), 최고관리층의 지원(Ruggles, 1998)
공공기관	조직신뢰(최호진, 2005; 마은경, 김명숙, 2005), 평가 및 보상(최호진, 2005; 이향수, 2005), 최고관리자의 지원(최호진, 2005), 조직몰입(마은경, 김명숙, 2005), 인적네트워크(이향수, 2005), 집권화(이향수, 2005), 정보기술 활용(이향수, 2005), 정보기술 사용자 지향성(이향수, 2005)
공기업	지식공유(이봉규 외, 2006), 평가보상제도(이봉규 외, 2006), 학습체계(이봉규 외, 2006), 지식관리시스템(이봉규 외, 2006), 조직구조 요인(이봉규 외, 2006)

지적 영향력이 높다(Rainey, 1976). 따라서 KM 실행을 위한 정부정책의 실천 정도는 높을 수 있으나 수동적인 도입인 경우가 많기 때문에 조직구성원들의 KM 실행의 중요성에 대한 공감을 얻어내기는 쉽지 않은 구조를 가진다고 할 수 있다. 구성원들의 능동적 참여는 KM 성과를 보다 향상시킬 수 있을 것으로 기대되므로, 공기업에서는 한층 더 구성원들이 KM 추진의 중요성에 대해서 공감할 수 있는 분위기를 조성해야 할 것이다.

2.2.2 조직과 환경간의 상호작용의 측면

공기업은 정부로부터의 압력과 법적 허가로 인해 민간기업보다 더 많은 의무적인 활동을 한다. 또한 민간 기업에 비해 정부 관료로부터의 많은 감사를 받는 조직이다(Rainey, 1976). 따라서 KM 추진을 위해 투자된 예산 대비 성과를 내기 위해서는, 예를 들어, KM의 핵심활동이라고 할 수 있는 지식공유 행위가 KM 본연의 취지의 달성 보다는 성과를 내기 위한 형식적인 행위를 유발시킬 가능성이 있다. 그리고 더 많은 의무적인 활동들로 인해 지식공유 활동자체가 부가적인 업무로 이해될 가능성이 있으며, 이는 KM 성과를 저하시킬 수 있다. 따라서 지식공유 뿐만 아니라 KM 효과 향상과 관련된 업무들의 중요성 및 그것이 가져다주는 진정한 효과에 대한 이해가 선행되어야 할 것이다.

2.2.3 내부 구조와 절차의 측면

공기업은 민간기업보다 복잡한 기준을 갖고 있고, 최고경영층은 정치적인 역할을 우선시하고 선거나 정치적 임명으로 인해 빈번히 교체된다(Rainey, 1976). 최고경영층의 지속적인 관심이나 지지를 얻기 힘든 구조일 수 있기 때문에 KM전략을 실행하는 단계부터 조직구성원의 KM에 대한 중요성 인식의 제고가 중요할 것이다.

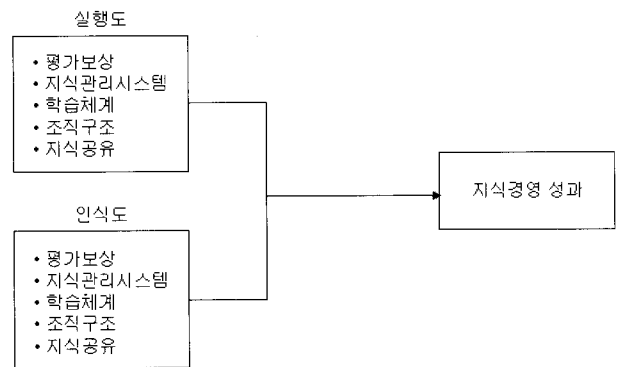
이상의 논의를 뒷받침 해 볼 때, 민간 기업에 비해 수동적인 입장을 보이는 공기업의 성공적인 KM 추진을 위해서는 정부의 정책에 따른 전략적 성공요소들의 실행유무뿐만 아니라, 구성원들의 KM에 대한 중요성 인식수준도 함께 고려되어야 할 요소로 파악된다. 따라서 본 연구에서는 공기업 KM 성과를 높이기 위해서는 성공적인 KM 요소들의 실행뿐만 아니라 구성원들의 중요성 인식도 또한 신중히 고려되어야 한다는 것을 밝히고자 한다.

3. 연구모형 및 가설의 설정

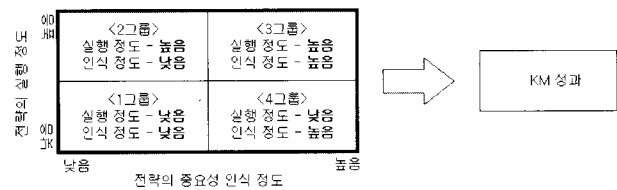
3.1 연구 모형

이상의 선행연구를 바탕으로 본 논문에서는 (그림 1)과 같이 연구 모형을 수립하였다. KM 성과를 향상시킬 수 있는 조건으로 KM 추진 전략들의 실행도와 중요성 인식도라는 두 가지 관점으로 바라보았으며 이 요인의 상호 복합관계에 따라 KM 성과의 차이가 다르다고 보았다.

모형에서 보여주고 있는 실행도의 개념은 KM 추진전략들이 실제로 조직 내에서 실천되고 이행되는 정도로 보았



(그림 1) 연구 모델



(그림 2) 분석 방법의 개념도

다. 이는 KM 전략의 실행수준으로 요약할 수 있고, 조직 내 구성원들이 실제 조직 내에서 이행되고 실천된다고 인지하는 정도로써 측정하였다. 중요성 인식도의 개념은 KM전략에 대해 구성원들이 중요하게 생각하고 있는 정도로 보았다. 개인을 포함한 조직 내 지식이 성공적으로 공유되고 활용되기 위해서 현재 실행되고 있는 전략들이 얼마나 중요하게 생각 되는가 라는 관점에서 측정하였다. 분석을 위해 이 용된 KM 전략은 선행 연구에서 주장하고 있는 ‘평가보상 제도의 실행,’ ‘지식관리시스템 사용,’ ‘학습 체계,’ KM을 위한 ‘조직구조,’ ‘지식 공유’로 채택하였다.

실행도와 인식도간의 상호 복합관계는 (그림 2)에서 보여 주고 있듯이 각 전략들에 대한 실행도와 인식도 차원으로 보았고, 각 차원, 즉 실행도의 높고 낮은 차원, 인식도의 높고 낮은 차원으로 재분류하여 최종적으로 2X2 매트릭스를 만들었다. 그 결과, (그림 2)에서 보여주듯이 4개의 그룹을 도출할 수 있었는데, 모델의 측정에 있어서 각각의 그룹의 KM성파에는 차이가 존재하며, 구체적으로 각 그룹에서 어떤 차이가 나타나는지를 분석하는 것으로 개념화 하였다.

3.2 가설의 설정

다수의 연구에서 KM 성공요인들의 측정은 조직 내에서 그것이 실행되고 있는 수준으로써 측정되고 있다. 즉, 중요성 인식도라는 개념을 고려하지 않고 실행도만을 측정하고 있다. 예를 들어, 평가보상 제도를 잘 실행하고 있으나, 지식관리시스템이 잘 실행되고 있으나, 학습 체계, KM을 위한 조직구조 환경이 정비되었으나, 지식 공유가 잘 이행되고 있으나의 개념으로 측정을 하여왔고, 이들이 KM 성과에 중요한 영향을 준다고 하였다. 따라서 이를 바탕으로, 본 연구에서는 전략에 대한 중요성이 낮은 그룹과 높은 그룹 모두

에서 낮은 실행도를 보인 그룹보다 높은 실행도를 보이는 그룹이 KM 성과가 더 크게 나타날 것으로 예상하였으며 이에 관한 가설은 다음과 같이 설정하였다.

<가설 1> KM 전략의 중요성 인식수준이 동일하다면, 전략의 실행수준이 낮은 그룹과 높은 그룹간의 성과차이가 나타나고, 실행수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 1-1> 지식공유전략에 대한 구성원들의 중요성 인식수준이 동일하다면, 전략의 실행수준이 낮은 그룹과 높은 그룹간의 성과차이가 나타나고, 실행수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 1-2> KM을 위한 조직구조 변경 전략에 대한 구성원들의 중요성 인식수준이 동일하다면, 전략의 실행수준이 낮은 그룹과 높은 그룹간의 성과차이가 나타나고, 실행수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 1-3> 지식관리시스템에 대한 구성원들의 중요성 인식수준이 동일하다면, 전략의 실행수준이 낮은 그룹과 높은 그룹간의 성과차이가 나타나고, 실행수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 1-4> KM을 위한 학습체계 구성 전략에 대한 구성원들의 중요성 인식수준이 동일하다면, 전략의 실행수준이 낮은 그룹과 높은 그룹간의 성과차이가 나타나고, 실행수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 1-5> 평가보상제도에 대한 구성원들의 전략의 실행에 대한 중요성 인식수준이 동일하다면, 전략의 실행수준이 낮은 그룹과 높은 그룹간의 성과차이가 나타나고, 실행수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

본 연구에서는 KM 전략의 실행도 뿐만 아니라, 중요성 인식도의 개념을 중점적으로 보고자 하였다. 즉 각 전략에 대한 중요성 인식도 수준이 높을수록 KM 성과를 보다 향상시킬 수 있을 것으로 보았다. 따라서 전략에 대한 실행도가 낮은 그룹과 높은 그룹 모두에서 낮은 인식도를 보인 그룹보다 높은 인식도를 보이는 그룹이 KM성과가 더 크게 나타날 것으로 예상하였으며 이에 관한 가설은 다음과 같이 설정하였다.

<가설 2> KM 전략의 실행수준이 동일할 경우, 구성원들의 전략에 대한 중요도 인식수준이 낮은 그룹과 높은 그룹 간의 KM성과차이가 나타나고, 중요도 인식수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 2-1> 지식공유전략의 실행수준이 동일하다면, 구성원들의 전략에 대한 중요도 인식수준이 낮

은 그룹과 높은 그룹 간의 KM성과차이가 나타나고, 중요도 인식수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 2-2> KM을 위한 조직구조 변경 전략의 실행수준이 동일하다면, 구성원들의 전략에 대한 중요도 인식수준이 낮은 그룹과 높은 그룹 간의 KM성과차이가 나타나고, 중요도 인식수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 2-3> 지식관리시스템의 실행수준이 동일하다면, 구성원들의 전략에 대한 중요도 인식수준이 낮은 그룹과 높은 그룹 간의 KM성과차이가 나타나고, 중요도 인식수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 2-4> KM을 위한 학습체계 구성 전략의 실행수준이 동일하다면, 구성원들의 전략에 대한 중요도 인식수준이 낮은 그룹과 높은 그룹 간의 KM성과차이가 나타나고, 중요도 인식수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

<가설 2-5> 평가보상제도 도입전략의 실행 수준이 동일하다면, 구성원들의 전략에 대한 중요도 인식수준이 낮은 그룹과 높은 그룹 간의 KM성과 차이가 나타나고, 중요도 인식수준이 높을 때 KM성과가 보다 높게 나타날 것이다.

4. 연구방법

4.1 자료의 수집

본 연구를 위해 수집된 데이터는 6개월 이상 지식관리시스템을 실행하고 있는 공기업 구성원들을 대상으로 설문조사를 통해 수집하였다. KM을 추진하고 있는 공기업의 선정 기준이 모호하였으므로, 지식관리시스템을 도입, 운영하고 있는 공기업들은 KM을 추진하고 있는 공기업으로 확신할 수 있었기 때문이다. 설문조사는 2002년 9월 ~ 2002년 10월 동안 약 1개월에 걸쳐 시행되었고 조사결과 총 7개의 공기업에게 366부의 설문지가 수거되었는데, 이들 중 설문지 응답 완성도가 매우 낮다고 판단되는 18부를 제외한 348부를 최종적으로 분석하였다. 공기업들의 KM 및 지식관리시스템 운영현황에 대해서는 실제적으로 각 공기업별 관련 담당자를 통하지 않고서는 정확한 현황을 파악하기 어렵기 때문에 공기업별로 사전접촉을 통해 설문에 동의한 공기업들에게 설문지를 배포하는 방법을 이용하였다.

4.2 응답현황

4.2.1 응답 현황

공기업별 응답자 분포를 보면 <표 2>에서 표기되어 있는 바와 같다. <표 3>은 응답자 비율로써 각 기업별로 응답분포가 고르게 나타나고 있고, 이는 자의든 타의든 KM을 추진하는 공기업 구성원들의 KM활동이 어느 한 계층에 편중되어 있지 않고 고르게 분포하고 있는 것으로 해석할 수 있다.

〈표 2〉 조사대상 공기업별 응답자 분포

구 분	A기업	B기업	C기업	D기업	E기업	F기업	G기업	총 계
표본 분포	9.83%	21.59%	23.77%	12.29%	12.56%	10.94%	9.0 %	100%

〈표 3〉 응답자 비율

[단위: %]

구분		A기업	B기업	C기업	D기업	E기업	F기업	G기업	총계
직급	관리자	16.7	59.5	31.0	17.8	65.2	27.5	6.1	35.8
	사원	83.3	40.5	69.0	82.2	34.8	72.5	93.9	64.2
	합계	100	100	100	100	100	100	100	100
근속 연수	3년 이하	8.3	0	10.5	15.6	0	20.0	6.1	7.9
	3년-9년	22.2	17.7	27.9	44.4	6.5	20.0	48.5	25.5
	9년-15년	50.0	49.4	16.3	24.4	17.4	20.0	42.4	30.7
	15년 초과	19.4	32.9	45.3	15.6	76.1	40.0	3.0	35.9
	합계	100	100	100	100	100	100	100	100

4.2.2 변수의 조작적 정의 및 측정방법

본 연구의 모델을 측정하기 위해 사용된 변수들은 이봉규와(2006)의 연구에서 사용된 공기업 대상 KM성공요인들을 이용하였고, 측정항목 각각에 대해서 실행도와 중요도 측면에서 질의하는 방법을 사용하였다. 중요성 인식도를 측정하는 항목은 '개인을 포함한 조직 내 지식이 성공적으로 공유되고 활용되기 위해서 현재 실행되고 있는 전략들이 얼마나 중요하게 생각 되는가' 라는 측면에서 질의하도록 문항을 설계하였다. 연구모델에서 제시한 5개의 독립변수와 1개의 종속변수의 조작적 정의는 다음과 같이 정리될 수 있다.

- 지식공유: 지식공유 행위를 조직의 한 부문에서 확보한 지식이 그 조직구성원들에 의해 다른 부분으로 전파되는 정도로 정의하였다. 지적자본의 수집체계, 모범사례의 공식적인 전파, 암묵지의 가치 및 전파 등의 항목으로 측정하였다.
- 조직구조: 지식공유 관련 업무를 위해 일정수준의 범위 하에서 업무가 표준화, 구체화되어 있고 관련규정이 갖추어져 있는 상태를 의미한다. CoP와 같은 회사차원의 커뮤니티 지원체계, KM의 명확한 책임과 권한 부여 등의 항목으로 측정하였다.
- 평가보상제도: 지식창출과 공유에 대한 보상, KM수준 평가 및 측정체계 등의 항목으로 측정하였다.
- 지식관리시스템: 지식저장소, 네트워크로서의 역할, Best Practice를 공유하는 기능을 지원하는 시스템으로 정의하였고, 공동작업 지원, IT 연계도구로서의 역할, 지식베이스로서의 역할, 지속적 콘텐츠 갱신, 실시간 통합시스템 등의 항목으로 측정하였다.
- 학습체계: 조직구성원들의 일상 업무의 수행에서 학습이 무엇보다 중요하다고 인식하고 이의 실천정도가 중요하다고 인식하는 정도로써 정의하였고, 학습의 실천,

학습 분위기, 학습 활용 등의 항목으로 측정하였다.

- KM성과: 지각된 수익증대, 지각된 업무 생산성 향상, 지각된 만족도 등과 같이 지각된 성과의 개념을 도입하였다.

모든 독립변수들은 Likert Scale의 5점 척도로 측정하여 응답자 자신의 의사와 일치하거나 근접하는 한 가치에만 표기하는 방식으로 하였고, 1부터 5까지 각각 순서대로 점수를 부여하여 통계 분석에 이용하였다. 실행도와 중요성 인식도 각각의 높고 낮음 정도의 구분은 Likert 5점 척도 기준으로 3.00점 이상은 높은 그룹으로 3.00 미만그룹은 낮은 그룹으로 정의하였다.

설문지는 KM 성과에 관한 질문과 인구통계학적 질문들을 포함하여 구성하였고, 각각의 측정문항은 조직구조 4문항, 지식공유 3문항, 평가보상 제도 4문항, 지식관리시스템 5문항, 학습체계 3문항, KM성과 3문항으로 구성하였다. 데이터의 분석을 위해서 SPSS 12.0 for Windows를 활용하였다.

5. 분석결과

본 논문의 연구모델을 검증하기 위해 ANOVA분석(일원배치분산분석)을 시도하였다. <그림 2>의 분석 방법의 개념도에서 제시하였다시피 각 그룹들의 KM성과에 차이가 존재하는지를 살펴보았다. 차이분석은 5개 성공전략 모두를 대상으로 이루어졌으며, 그 결과, 모든 전략에서 4개 그룹들의 KM 성과평균 차이가 존재하는 것으로 나타났다(p<0.000).

구체적으로 어떤 그룹에서 그 차이가 존재하는지를 확인하기 위해서 Scheffe를 이용하여 사후검정을 하였고, 이를 통해 본 논문의 가설을 검증하였다.

5.1 지식공유

2X2 매트릭스에 해당되는 4개 그룹들의 성과평균차이가

〈표 4〉 지식공유: 각 그룹별 성과 차이

변수		평균(n)	Scheffe의 다중비교검정						F값	유의확률
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
성과	1그룹	2.56(38)	n.s	*	n.s	*	n.s	n.s	39.173	.000
	2그룹	2.68(21)								
	3그룹	3.39(148)								
	4그룹	2.64(141)								
	Total	2.95(348)								

· 표에서 '*' 유의한 수준, 'n.s.'는 유의하지 않은 수준을 의미함

〈표 5〉 조직구조: 각 그룹별 성과 차이

변수		평균(n)	Scheffe의 다중비교검정						F값	유의확률
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
성과	1그룹	2.49(36)	*	*	n.s	n.s	n.s	*	24.079	.000
	2그룹	3.00(26)								
	3그룹	3.26(162)								
	4그룹	2.66(124)								
	Total	2.95(348)								

· 표에서 '*' 유의한 수준, 'n.s.'는 유의하지 않은 수준을 의미함

존재하는 것으로 나타났다($p < 0.000$). 구체적으로 지식공유전략에 대한 중요도 인식도가 동일한 경우 실행도의 높고 낮음에 따라 성과차이가 나타나는지 분석하였다. 즉, 중요도 인식도가 낮을 때 1그룹과 2그룹을 비교하였고, 중요도 인식도가 높을 때, 3그룹과 4그룹을 비교하였다. 그 결과, <표 4>의 Scheffe의 다중비교검정결과에서 제시되고 있는 것과 같이, 중요도 인식도가 낮을 때에는 실행도의 높고 낮음에 따라 성과의 차이가 존재하지 않고, 중요도 인식도가 높을 때에는 실행도의 높고 낮음에 따라 성과의 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 중요도 인식도가 높고 실행도가 높은 그룹이 실행도가 낮은 그룹과의 관계보다 KM성고가 높게 나타났다. 따라서 가설 1-1은 부분적으로 지지되었다.

가설 2-1을 실증하기 위해, 실행도가 동일한 경우, 중요성 인식도의 높고 낮음에 따라 성과의 차이를 분석하였다. 즉, 실행도가 낮을 때 1그룹과 4그룹을 비교하였고, 실행도가 높을 때 2그룹과 3그룹을 비교하였다. 그 결과 실행도가 낮을 때에는 중요성 인식도수준이 낮은 그룹(1그룹)과 높은 그룹(4그룹)의 평균차이가 나타나지 않았고, 실행도가 높을 때에는 중요성 인식도 수준이 낮은 그룹(2그룹)과 높은 그룹의 평균차이가 존재하였다. 그리고 실행도가 높고 중요성 인식도가 높은 그룹이 실행도가 높고 중요성 인식도가 낮은 그룹보다 KM성고가 높게 나타났다. 즉 가설 2-1이 부분적으로 지지되었다.

5.2 조직구조

2X2 매트릭스에 해당되는 4개 그룹들의 성과평균차이가 존재하는 것으로 나타났다($p < 0.000$). 구체적으로 KM에 적절한 조직구조 전략에 대한 중요도 인식도가 동일한 경우 실행도의 높고 낮음에 따라 성과차이가 나타나는지 분석하였다. 즉, 중요도 인식도가 낮을 때 1그룹과 2그룹을 비교하였고, 중요도 인식도가 높을 때, 3그룹과 4그룹을 비교하였다. 그 결과, <표 4>의 Scheffe의 다중비교검정결과에서 제시되고 있는 것과 같이, 1그룹과 2그룹, 그리고 3그룹과 4그룹간의 성과평균의 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 동일한 중요도 인식도에서 실행도가 높은 그룹들의 KM성고가 높게 나타났다. 따라서 가설 1-2가 채택되었다.

가설 2-1을 실증하기 위해, 실행도가 동일한 경우, 중요성 인식도의 높고 낮음에 따라 성과의 차이를 분석하였다. 즉, 실행도가 낮을 때 1그룹과 4그룹을 비교하였고, 실행도가 높을 때 2그룹과 3그룹을 비교하였다. 분석 결과 실행도가 동일할 때, 중요성 인식도수준의 높고 낮음에 따라 성과평균의 차이가 다르게 나타나지 않았다. 즉 가설 2-2는 기각되었다.

5.3 평가보상제도

평가보상전략의 2X2 매트릭스에 해당되는 4개 그룹들의 성과평균차이는 있는 것으로 나타났다($p < 0.000$). 가설의 검증을 위해, 첫째 이 전략에 대한 중요도 인식도가 동일한 경우

〈표 6〉 평가보상제도: 각 그룹별 성과차이

변수		평균(n)	Scheffe의 다중비교검정						F값	유의확률
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
성과	1그룹	2.54(54)	n.s	*	n.s	n.s	n.s	*	26.541	.000
	2그룹	2.92(25)								
	3그룹	3.33(140)								
	4그룹	2.71(129)								
	Total	2.95(348)								

· 표에서 '*' 유의한 수준, 'n.s.'는 유의하지 않은 수준을 의미함

〈표 7〉 지식관리시스템: 각 그룹별 성과차이

변수		평균(n)	Scheffe의 다중비교검정						F값	유의확률
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
성과	1그룹	2.49(36)	*	*	n.s	n.s	n.s	*	24.079	.000
	2그룹	3.00(26)								
	3그룹	3.26(162)								
	4그룹	2.66(124)								
	Total	2.95(348)								

· 표에서 '*' 유의한 수준, 'n.s.'는 유의하지 않은 수준을 의미함

〈표 8〉 학습체계: 각 그룹별 성과차이

변수		평균(n)	Scheffe의 다중비교검정						F값	유의확률
종속변수	독립변수		1-2	1-3	1-4	2-3	2-4	3-4		
성과	1그룹	2.54(54)	n.s	*	n.s	n.s	n.s	*	26.541	.000
	2그룹	2.92(25)								
	3그룹	3.33(140)								
	4그룹	2.71(129)								
	Total	2.95(348)								

· 표에서 '*' 유의한 수준, 'n.s.'는 유의하지 않은 수준을 의미함

실행도의 높고 낮음에 따라 성과차이가 나타나는지 분석하였다. 즉, 중요도 인식이 낮을 때 1그룹과 2그룹을 비교하였고, 중요도 인식이 높을 때, 3그룹과 4그룹을 비교하였다. 그 결과, <표 4>의 Scheffe의 다중비교검정결과에서 제시되고 있는 것과 같이, 1그룹과 2그룹간의 성과평균차이는 존재하지 않고, 3그룹과 4그룹 간에는 성과평균차이가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 실행도가 높을 때 중요성 인식이 높은 그룹이 중요성 인식이 낮은 그룹보다 KM성과가 높게 나타났다. 따라서 가설 1-3은 부분적으로 지지되었다.

둘째, 실행도가 동일한 경우, 중요성 인식도의 높고 낮음에 따라 성과의 차이를 분석하였다. 즉, 실행도가 낮을 때 1

그룹과 4그룹을 비교하였고, 실행도가 높을 때 2그룹과 3그룹을 비교하였다. 분석 결과 실행도가 동일할 때, 중요성 인식수준의 높고 낮음에 따라 성과평균의 차이가 다르게 나타나지 않았다. 즉 가설 2-3은 기각되었다.

5.4 지식관리시스템

지식관리시스템 추진전략의 2X2 매트릭스에 해당되는 4개 그룹들의 성과평균차이는 있는 것으로 나타났다(p<0.000). 가설의 검증을 위해, 첫째 이 전략에 대한 중요도 인식이 동일한 경우 실행도의 높고 낮음에 따라 성과차이가 나타나는지 분석하였다. 즉, 중요도 인식이 낮을 때 1그룹과 2

를 비교하였고, 중요도 인식도가 높을 때, 3그룹과 4그룹을 비교하였다. 그 결과, <표 4>의 Scheffe의 다중비교검정결과에서 제시되고 있는 것과 같이, 1그룹과 2그룹간, 그리고 3그룹과 4그룹 간에는 성과평균차이가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 인식도가 동일할 경우, 실행도가 높을 때 KM성과도 높았다. 따라서 가설 1-4는 채택되었다.

둘째, 실행도가 동일한 경우, 중요성 인식도의 높고 낮음에 따라 성과의 차이를 분석하였다. 즉, 실행도가 낮을 때 1그룹과 4그룹을 비교하였고, 실행도가 높을 때 2그룹과 3그룹을 비교하였다. 분석 결과 실행도가 동일할 때, 중요성 인식수준의 높고 낮음에 따라 성과평균의 차이가 다르게 나타나지 않았다. 즉 가설 2-4는 기각되었다.

5.5 학습체계

학습체계 추진전략의 2X2 매트릭스에 해당되는 4개 그룹들의 성과평균차이는 존재하는 것으로 나타났다($p < 0.000$). 가설의 검증용 위해, 첫째 이 전략에 대한 중요도 인식도가 동일한 경우 실행도의 높고 낮음에 따라 성과차이가 나타나는지를 분석하였다. 즉, 중요도 인식도가 낮을 때 1그룹과 2그룹을 비교하였고, 중요도 인식도가 높을 때, 3그룹과 4그룹을 비교하였다. 그 결과, <표 4>의 Scheffe의 다중비교검정결과에서 제시되고 있는 것과 같이, 1그룹과 2그룹간의 성과평균의 차이는 없었고, 3그룹과 4그룹 간에는 성과평균 차이가 존재하는 것으로 나타났다. 또한 중요성 인식도도 높고 실행도도 높은 3그룹의 KM성과가 4그룹보다 높았다. 따라서 가설 1-5는 부분적으로 지원되었다.

둘째, 실행도가 동일한 경우, 중요성 인식도의 높고 낮음에 따라 성과의 차이를 분석하였다. 즉, 실행도가 낮을 때 1그룹과 4그룹을 비교하였고, 실행도가 높을 때 2그룹과 3그룹을 비교하였다. 분석 결과 실행도가 동일할 때, 중요성 인식수준의 높고 낮음에 따라 성과평균의 차이가 다르게 나타나지 않았다. 즉 가설 2-5는 기각되었다.

6. 결론 및 시사점

본 연구에서는 공기업 KM 추진전략에 대한 실행수준과 중요성 인식도 간의 상호 관계에 따라 KM성과 수준에 차이가 있는가를 살펴보았다. 각 전략별로 세부 가설을 설정하고 일원배치분산분석을 실행하였다. 각 전략별 분석결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째 지식공유 전략이다. 지식공유전략은 실행수준 뿐만 아니라 이 전략의 중요성 인식도를 가지는 것 또한 성공적인 KM을 위해 중요하게 고려되어야 할 요소로 나타났다. 둘째, KM에 적절한 조직구조의 실행과 관련된 전략이다. 이는 실행도가 동일할 때, 중요성 인식도가 높은 그룹의 성과평균이 낮은 그룹보다 높게 나타나고 있으나 통계적 유의성은 확보되지 못하였다. 따라서 KM에 적절한 조직구조 전략은 중요성 인식도 제고를 위한 노력을 고려하는 것이 좋지만 오히려 실행수준에 역점을 두어 추진하는 것이 보다 바람직한 것으로

해석된다. 셋째, 평가보상제도이다. 평가보상전략의 추진 전략은 실행수준이 높으면서 중요성 인식수준이 높은 그룹의 평균이 다른 그룹보다 상대적으로 높게 나타나고 있었다. 이러한 사실을 기반으로 할 때 전략추진 시 실행수준뿐만 아니라 구성원들의 중요성 인식수준을 향상시키는 노력이 필요할 것으로 생각된다. 넷째, 지식관리시스템이다. 지식관리시스템의 추진전략은 시스템의 실행수준이 매우 중요한 요소로 나타났다으며, KM의 추진 시 지식관리시스템 자체의 실행수준을 높이는 것을 중점적으로 고려해야 할 것이다. 다섯째, 학습체계이다. 학습 체계는 실행수준만을 높이는 것보다는 실행수준과 더불어 구성원의 중요성인식 수준이 함께 높을 때 성과가 더 높게 나타나고 있었다.

요약하면, 첫째, 중요성 인식도가 높을 경우, 실행도가 낮은 수준보다 높은 수준에서 성과가 높게 나타났는데, 5개 전략 모두에서 공통적으로 발견되는 결과이다. 둘째, 중요성 인식도가 낮을 경우 높은 실행수준 그룹이 낮은 실행수준 그룹보다 성과가 높게 나타났는데 이는 '지식관리시스템'과 '조직구조'전략에서만 유의하였다. 셋째, 실행도가 높을 경우, 중요성 인식도가 높은 그룹이 중요성 인식도가 낮은 그룹보다 성과가 높게 나타났는데, 이는 '지식공유'전략에서만 유의하게 나타났다. 넷째, 실행도가 낮을 경우, 중요성 인식도가 높은 그룹과 낮은 그룹 간에 유의한 성과차이는 발견되지 않았다. 이는 5개 전략 모두에서 공통적으로 나타나는 결과이다. 다섯째, 5개 전략 모두에서 실행도도 낮고 중요성 인식도도 낮은 그룹에 비해 실행도도 높고 중요성 인식도도 높은 그룹이 KM성과가 높게 나타났다.

즉, 공기업은 KM추진전략의 실행수준과 각 전략에 대한 구성원의 중요성 인식 수준이 함께 높을 때 KM성과도 높게 나타나고 있었다. 반면, KM실행수준도 낮고 중요성 인식수준도 낮을 때는 KM성과도 매우 낮았다. 이외 다른 복합관계들은 대체로 KM 성과차이가 부분적으로 나타나고 있었다. 따라서 공기업들의 성공적인 KM 추진을 위해서는 각 전략의 실행수준뿐만 아니라 중요성 인식도도 함께 제고하는 것이 바람직할 것이다. 본 논문의 분석결과는 공기업 KM을 추진하는 담당자들에게 KM 추진 상의 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

7. 연구의 한계 및 향후 연구 방안

본 연구결과를 일반화 시키는데 있어서 한계점이 존재한다. 중요성 인식도가 KM 성과 향상에 중요 요소가 된다는 것이 공기업이 가지는 공공성의 영향인지 일반적 조직성(민간부분을 포함)의 영향인지에 대해 명확히 규명하기 힘들기 때문이다. 따라서 향후 연구에서는 민간기업 뿐만 아니라 공공성만을 가진 공공기관을 포함한 다양한 업종을 대상으로 분석을 시도하여 중요성 인식도가 공기업 업종에게 특수하게 고려되어야 하는 요소인지에 대해 심층적인 검증이 요구되어 진다.

또한 본 연구는 분석단위의 한계점을 가진다. 측정요소들

대부분이 조직 수준의 측정에 적합하나, 기업단위의 분석을 위한 데이터수집의 현실적인 한계점으로 인해 개인단위의 분석을 위한 측정항목으로 변환하여 측정을 시도하였다.

참 고 문 헌

[1] 강여진, “지식공유 영향요인이 업무성과에 미치는 영향 - 중앙부처공무원의 인식을 중심으로,” 한국행정논집, 제17권 제2호, pp.431-458, 2005.

[2] 권순재, 이견창, 최 봉, “벤처기업의 지식경영 성공요인 도출에 관한 연구: 코스닥 상장기업을 대상으로,” 지식경영연구, 제17권 제1호 pp.65-80, 2006.

[3] 김상수, 김용우, “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구,” 경영학연구, 제29권 제4호 pp.585-616, 2000.

[4] 김상진, 박용재, “지식경영의 인식도와 정보기술 활용도가 정보시스템의 통합과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 정보시스템연구, 제11권 제1호, pp.29-49, 2002.

[5] 김승수, “지식경영성공요인이 지식공유 활동 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 명지대학교 금융지식연구소 지식연구, 제3권 제1호 pp.255-282, 2005.

[6] 김효근, 권희영, 정성휘, “조직의 지식경영 준비도(Readiness) 측정도구 개발에 관한 연구,” 지식경영연구, 제2권 제1호, pp.45-63, 2001.

[7] 마은경, 김명숙, “공공기관 내 구성원간의 지식공유에 관한 연구: 사회교환이론 관점에서,” Information System Review, 제7권 제1호, pp.195-217, 2005

[8] 민재형, “한국기업의 지식경영관행에 관한 탐색적 연구: 지식경영현황 및 업종별 비교,” 경영논총, 제12권 제2호, pp.55-87, 2001.

[9] 서용준, “지식관리시스템의 성공요인과 성과변수간의 관계,” 박사학위논문, 영남대학교 대학원, 2004.

[10] 이봉규, 이정우, 이영희, “지식경영의 성공요인: 공기업 사례,” 한국경영과학회지, 제31권 제4호, pp. 89-103, 2006.

[11] 이정호, 김영걸, 김민용, “지식활동이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식창출 활동과 지식공유 활동을 중심으로,” 지식경영연구, 제7권 제1호, pp.13-30, 2006.

[12] 이향수, “공사조직간 지식관리활동의 비교연구: 중앙부처 공무원 및 대기업 직원의 인식조사를 중심으로,” 정보화정책, 제13권 제3호, pp.3-26, 2006.

[13] 한세억, “공공부문 지식경영의 이론 및 실제적 쟁점,” 지식경영학술 심포지엄, 2003.

[14] T. H. Davenport, D. Long and M. Beers, “Successful Knowledge Management Projects,” Sloan Management Review, 39(2), pp.43-56, 1998.

[15] T. H. Davenport and L. Prusak, Working Knowledge, How Organizations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2000.

[16] Y. C. Hung, S. M. Lin, Q. P. and M. L. Tsai, “Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry,” Industrial Management & Data Systems, 105(2), pp.164-183, 2005.

[17] H. Rainey, R. Backoff and C. Levine, “Comparing Public and Private Organizations”, Public Administration Review, 36(2), pp.233-244, 1976.

[18] R. Ruggles, “The State of the Notion: Knowledge Management in Practice,” California Management Review, 40(3), pp.80-89, 1998.

[19] S. H. Yu and M. Y. Kim, “Linking Organizational Knowledge Management Drivers to Knowledge Management Performance: An Exploratory Study”, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on Systems Science, pp.1-10, 2004.

이 영 희



e-mail : rarayes@yonsei.ac.kr
 2003년~현 재 연세대학교 정보대학원
 박사과정 재학(수료)
 관심분야: IS/IT 성과 관리, IS/IT
 competence, IT 정책/관리, IT 거버넌스,
 u-Business Strategy

이 봉 규



e-mail : bglee@yonsei.ac.kr
 1988년 연세대학교(학사)
 1992년 Cornell Univ.(석사)
 1994년 Cornell Univ.(박사)
 1997년~2004년 한성대학교 정보공학부 교수
 2005~현 재 연세대학교 정보대학원 교수
 관심분야: u-Business Strategy, Telematics, ITS, 방송통신융합

송 인 국



e-mail : iksong@dankook.ac.kr
 1991년 Tennessee Univ.(학사)
 1995년 George Washington Univ.(석사)
 2000년 George Washington Univ.(박사)
 1996년~1998년 Institute for Artificial
 Intelligence 연구원
 1999년~2003년 UniverSolution Inc. 선임컨설턴트
 2004년~현 재 단국대학교 상경대학 경영학부 경영정보전공 교수
 관심분야: IT성과, 성과관리, BPR, BPM, ISP, IT정책/관리



이 정 우

e-mail : jlee@yonsei.ac.kr
1982년 연세대학교 문학사 (영어영문학)
1990년 서강대학교 경영학석사 (국제경영)
1995년 조지아 주립대학교 경영학석사
(컴퓨터정보시스템)
1998년 조지아 주립대학교 경영학박사
(컴퓨터정보시스템)

1998년~2001년 네바다 주립대학교 경영대학 교수

2001년~현재 연세대학교 정보대학원 교수

관심분야: IS/IT Competence, IS/IT Diffusion, e-Government



정 승 렬

e-mail : srjeong@kookmin.ac.kr
1985년 서강대학교(학사)
1989년 Univ. of Wisconsin(석사)
1995년 Univ. of South Carolina(박사)
1995년~1997년 삼성SDS 건설팅사업부
컨설턴트

1997년~현재 국민대학교 비즈니스IT학부 교수

관심분야: 시스템 감리, 프로세스 관리, 시스템 구현