

# 팀 조직의 활동이 지식경영 활동 및 성과에 미치는 영향에 대한 실증적인 분석

## An Empirical Analysis of the Influence of Team Activity on the Knowledge Management Performance

김 창 호 성균관대학교 경영학부 강사 (chkim@gmci.co.kr)  
이 건 창 성균관대학교 경영학부 교수 (leekc@skku.ac.kr)  
정 남 호 충주대학교 경영학과 교수 (nhchung@chungju.ac.kr)

### ABSTRACT

In recent years, organizations have chosen a team-organization as a standard activity level and it leads a significant change in process of knowledge producing. Nevertheless team-organization for building up effective performance and a good communication in organization has influenced knowledge management performance, the empirical analysis and survey have not proved yet. This study, therefore, makes an analysis that the change of organization base on team activity influences knowledge management performance. This study, based on 312 data by using LISREL as a model for studying, provides a result that a team-based activity positively influences knowledge management efficiency.

*Keywords: Team-organization, Knowledge management, The change of organization*

## I. 서 론

최근 들어 기업의 경영환경의 변화 요인들을 보면 급격한 기술의 발전, 글로벌 시장에 따른 선후진국 간의 국가간 총력전, 고객니즈의 다양화, 기업의 양적 성장에서 질적성장 위주의 높은 부가가치의 사업전개, 새로운 경쟁자의 진입 등을 들 수 있다.

이러한 경영환경변화에 대응하기 위해서 많은 기업들이 무엇보다도 우선적으로 조직의 핵심역량 확보의 중요성을 인식하고 있으며 높은 부가가치의 창출 요인으로 기술개발이나 신상품개발에 역점을 두고 있다. 특히, 조직 내부의 비즈니스 프로세스의 이노베이

션, 조직 재설계, 전략적 인적자원관리 체계수립, 목표에 따른 성과평가 및 보상체계 수립, 워크아웃(Work-Out), 식스시그마(6-Sigma), 정보활용 극대화를 위한 지식경영시스템 구축 등의 경영혁신 방법론을 통해 조직의 효율성과 생산성을 향상시키기 위하여 다각적인 경영혁신 노력을 전개하고 있다. 이와 같이 기업들은 나름대로의 차별화된 경쟁우위전략을 확보하여 조직의 목표달성을 하기 위해 노력하고 있다.

피터 드러커(Peter Drucker)는 정보의 다양성과 방대함이 존재하는 오늘날의 사회를 '지식사회'라고 표현하고 정보와 지식의 중요성에 대하여 강조하였다(Drucker, 1993). 그는 새로운 경제에 있어서 지식은 단순히 전통적인 생산요소로서의 노동, 자본, 토지와 같은 하나의 자원이자기보다는 오직 하나의 '의미' 있

†제1저자

논문접수일: 2005년 5월 18일; 게재확정일: 2005년 6월 8일

는 자원'이라고 하였다. 지식이야말로 '유일한 자원'이라는 것이다. 이러한 경영의 패러다임의 변화는 기업의 경쟁력의 원천이 하드웨어의 기능, 품질, 가격 등의 제품, 고객중심의 효율중시경영에서 고객기회중심의 효과중심 경영방식으로 전환되고 있음을 의미한다. 또한 이러한 효율성과 효과성을 동시에 달성하기 위해서는 기술의 노하우나 각 개인의 창조적 사고, 창조적 문제해결 능력, 마케팅의 전문화, 조직의 혁신성, 리더십 등의 개발을 기반으로 한 지식경영(Knowledge Management: KM)을 적극적으로 활용할 필요가 있다.

오늘날의 국가와 기업의 경쟁력과 생산력은 토지와 공장, 설비 등의 하드웨어 자산보다 지적능력과 서비스능력 등의 소프트웨어에 좌우된다. 특히, 대부분의 제품과 서비스의 가치는 지식을 바탕으로 하는 보이지 않은 자원으로서 정보가 단순히 새로운 사실의 흐름이라고 한다면 지식은 인간의 사고와 경험을 통해 축적된 개인과 조직의 신념이라고 할 수 있다. 따라서 지식에는 특정한 입장, 견해 혹은 의도가 반영되어 있다. 즉, 지식은 신제품을 만들어 낸다던가 새로운 기술을 개발한다던가 새로운 공사 등을 진행하는 특정한 목적을 위해서 존재한다. 이런 의미에서 '기업의 시장가치증진'이라는 특정 목적을 위해 개인 또는 조직의 신념으로부터 생겨나는 능력을 지식이라고 할 수 있다. 기업의 시장가치증진이라는 목적이 가속화되어짐에 따라 새로운 지식을 만들어 내고 그것을 공유하는 것이 기업의 핵심원천이라는 인식이 널리 확산되고 있다. 기업 내에 각 개인이 보유하고 있는 노하우(Know-How)를 창출하여 조직 내에 지식을 축적하고 정보기술을 활용하여 조직원이 축적된 지적자원을 모두 공유할 수 있도록 하며 공유된 지식을 새로운 기술, 상품, 고객창출 등을 위해 활용하고 개인의 능력을 향상시키기 위한 교육, 훈련과정을 통하여 다시 새로운 지식을 창출해가는 과정이 필요하다.

그러면 이러한 지식 창출과정은 어떻게 생겨날까? 일반적으로 대부분의 조직은 팀중심으로 구성되어 있는데 한 조직의 지식은 바로 개인들의 업무 단위인 팀에 의하여 결정되는 성향이 강하다. 오늘날의 대다수의 기업들은 환경변화에 신속히 적응하고 조직의 유연성을 제고하기 위하여 팀 조직으로 변모하고 있다. 이를테면 미래학자 Drucker (1998)의 언급처럼, 팀 조직으로의 조직변화는 전 세계적인 물결이 되고 있으며 향후 보편적인 조직형태가 될 미래형 조직으로서 인식되고 있다. 또한, 조직이 팀 제를 채택하는 주요 이유는 팀 제가 팀의 성과, 생산성, 비용절감, 그리고 팀원 만족과 같은 조직차원의 이익을 제공하여 주기 때문이다 (Cohen, 1998; Leonard & Sensiper, 1998). 특히, 팀 제는 팀원들의 학습능력, 혁신, 그리고 업무의 질과 프로세스 관리 같은 조직적 능력을 촉진시키기 때문에, 이러한 팀 제의 운영은 새로운 지식, 기술, 정보의 창조에 큰 기여를 하는 것으로 판단된다. 실제로, Sarin & Mahajan (2001)은 팀 제의 운영이 낮은 개발위기와 신속한 시장대응, 혁신, 그리고 더 나은 제품디자인 및 품질과 관련됨을 밝힌바 있다. 한편, Katzenbach & Smith (1993)는 팀의 핵심은 공동의 몰입(common commitment)이기 때문에 이것이 있을 때 비로소 강력한 집단성을 나타내는 팀이 될 수 있다고 하였다. 그리고, 팀에 대한 팀원들의 이같은 몰입은 또한 팀의 성과와 직접적인 상관을 나타낼 뿐만 아니라, 팀이 소속된 거시적인 조직을 위한 노력으로 이어질 수 있다 (Bishop et al., 2000).

이처럼 지식경영에서 팀의 역할이 매우 중요함에도 불구하고 지식경영 활동을 팀 중심에서 바라본 연구는 거의 전무하다. 이에 본 연구에서는 기존의 지식경영 연구에서 깊이 다루지 못했던 팀 조직에 대하여 몇 가지 선행변수를 고려하고 이들과 지식경영활동의 효율성과의 관계를 구조등식모형으로 분석하고자 한다<sup>2)</sup>. 이를 위하여 본 연구에서는 첫째, 우선 문헌연구와 이론적 고찰을 바탕으로 연구모형과 가설을

설정한 후, 설문조사를 통해 획득된 데이터를 통계적 추론을 통해 실증분석 하였다. 둘째, 연구의 목적에 비추어 볼 때, 조직의 통제구조가 비교적 안정적이고 선진화되어있는 조직을 선정하는 것이 적합하다고 판단하여, 국내의 대표적인 중견기업들 팀 구성원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사를 통해 얻어진 자료는 SPSS/PC+ 통계 패키지를 이용하여, 우선 측정도구의 신뢰성과 타당성을 분석하였고, 가설검증을 위하여 구조등식모형을 실시하였다. 셋째, 실험결과가 제시하는 향후 지식경영 활동에 있어서의 시사점을 설명하고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 1장에서는 연구목적, 연구의 방법 및 범위, 그리고 연구의 구성에 대하여 설명하였다. 2장에서는 본 연구의 이론적 고찰에 관한 부분으로서, 지식경영활동, 팀 조직의 구성요소에 관한 이론들을 고찰하였다. 3 장에서는 이론적 고찰을 기초로 하여 본 논문의 연구목적들을 검토하기 위한 연구모형과 가설을 설정하였으며, 실증연구를 위한 변수의 조작적 정의 및 측정도구, 표본의 추출과 분석방법에 관하여 언급하였다. 4 장에서는 실증분석 결과로서 측정도구의 신뢰성 및 기초통계분석과 가설의 검증을 포함하였다. 5 장에서는 본 연구의 결과를 요약하고 연구의 시사점과 한계점 및 미래의 연구과제에 대한 토론을 기술하고 있다.

## 2. 기존문헌연구

본 장에서는 지식경영 활동에 대한 개념과 기존연구들을 살펴본다. 또한 팀에 대한 개념 및 이를 형성하는데 영향을 주는 다양한 하위개념들에 대하여도 기존문헌 연구를 통하여 고찰한다.

### 2.1 지식경영활동

2) 본 연구에서는 조직에는 객관적인 지식이 존재하고 이러한 지식은 팀 조직과 서로 상관관계가 있다는 양적 연구의 철학적 바탕 위에서 실행되었다.

지식경영에 대해서는 오래전부터 다양한 정의가 있어왔는데 먼저, 미국 생산성 품질센터 (APQC :American Productivity and Quality Center)는 “지식을 창조하고, 발굴하고, 모으고, 개조하고, 구성하고, 응용하고 공유하는 것”이라고 하며, Nonaka & Konno (1998)는 “새로운 지식을 창출하고 전 조직으로 확산하여 다시 상품이나 서비스, 시스템으로 형상화하는 프로세스”라고 한다. Davenport et al.(1996)는 “지식경영이란 지식창고를 구축하여 조직원이 이를 쉽게 접근할 수 있도록 하고, 지식창조, 이전, 사용을 촉진하는 지식환경을 제공하고, 지식을 자산으로 관리하는 것”이라고 정의하고 있으며 지식의 창조, 획득, 유포와 활용을 효과적으로 하는 과정이라고 하였다. Ruggles (1998)는 “조직내 혹은 조직 밖에 있는 노하우, 경험, 판단을 보다 적극적으로 활용하여 가치를 더하거나 혹은 창조하기 위한 접근”으로 지식관리 활동을 8가지로 분리하고 있다. Prusak (1997)은 지식경영이란 “각 개인에게 내재되어 있는 자산인 지식을 인식하고, 이를 조직구성원이 의사결정 등에 활용할 수 있도록 하는 것”이라고 정의하고 있다. Malhotra (1993)는 정보기술의 데이터 처리능력과 인간의 창의적, 혁신적 능력의 시너지효과 통합을 추구하는 조직적 프로세스를 구체화하는 것이라고 하고 있다. Cohen (1998)은 지식경영의 형태를 단기이의 강조형태의 지식경영과 장기이의 강조형태로 구분하고 이를 미국식과 일본식 지식경영으로 구분하고 있다.

지식경영과 더불어 유사한 개념으로 지식경영프로세스에 대한 연구도 이루어지고 있는데 주요연구를 살펴보면 다음과 같다. Ruggles (1998)는 지식경영 프로세스를 “지식생성, 지식축적, 지식공유, 지식활용, 학습의 5단계로 구분되어지고 있다”고 주장하고, 여기에서 지식생성이란 새로운 기술이나 노하우를 생성하는 활동이며, 지식축적은 생성된 지식이나 기존의 지식을 조직에 저장하는 활동을 의미하며, 지식공유는 개인간 또는 조직간에 전이 (Transfer) 및 전이를 통한 체화된 지식을 사용하는 활동을 의미하

며, 학습은 새로운 지식을 체화하고 환경변화를 감지하는 활동을 의미한다고 정의하였다. Davenport et al.(1996)는 지식경영활동을 “지식을 획득 (Capturing)하고, 지식을 저장 (Storing)하며, 지식을 공유 (Sharing)하고, 지식을 활용 (Using)하는 프로세스를 말한다”고 하였다. 이상과 같이 지식경영의 프로세스는 “전 조직에 다양한 형태로 분산된 지식을 조직적 관점에서 지식을 창출하고, 축적, 공유하여 새로운 제품이나 서비스를 창출하는데 활용하고 환경변화를 감지하는 학습활동을 통하여 새로운 지식을 체화하는 활동을 의미한다”고 정의하였다.

Porter (1985)는 지식이 효율성과 독점력의 향상을 통해 기업경쟁력을 증가시키는 요인으로 보며 또한 지식이 기업경쟁력을 향상시키기 위해서는 지식경영 프로세스 중 지식창출, 축적, 공유, 활용, 학습과정이 선 순환을 이루어야 한다고 주장하였다. 또한, 기업의 전략, 조직 및 경쟁양상의 측면에서는 지식의 창출과 활용을 통한 독점적 지위 향상으로 경쟁력을 강화하고 지식경영을 통한 조직의 효율성을 추구하고 모방의 어려움으로 인한 진입장벽 형성으로 독점적 지위를 향상시키고 있다. 요소조건에서는 지식의 학습 및 활용을 통한 생산의 효율화로 비용절감을 가져와 가격경쟁력을 향상시키고 학습 및 활용으로 생산공정의 효율화 및 지식근로자를 육성한다. 관련 및 지원 산업에서는 지식의 공유를 통해 거래비용의 감소, 위험의 분산 및 핵심역량강화를 하며 수요조건에서는 지식의 활용을 통한 수요시장 대응력을 향상시킨다. 따라서 지식경영프로세스와 기업 경쟁력의 관계를 보면 지식이 경쟁력을 향상시킬 수 있지만 지식활동의 원활한 순환체계가 정비되지 않으면 경쟁력은 불가능하다.

## 2.2 팀 활동

팀 (Team)이란 공동의 목표와 결과에 대한 상호 책임을 가지며 상호의존적으로 업무를 수행하는 개인의 집단을 의미한다 (Hackman, 1992; Sundstrom et

al. 1990). 이와 관련하여 Katzenbach & Smith (1993)는 팀이 갖추어야할 기본 요건을 정리하였으며, Bray & Byham (1991)은 이러한 팀 제의 필요성을 첫째 품질 생산성 및 서비스의 개선, 둘째 유연성의 증대, 셋째 운영비의 절감, 넷째 기술변화에 대한 신속한 대응, 다섯째 직무분류의 축소와 간소화, 여섯째 근로자의 새로운 가치관에 대한 더 나은 대안 수립, 마지막으로 최고의 인재를 끌어들이고 확보하는 능력 때문이라고 주장했다. 또한 Shonk (1992)는 팀 제의 필요성을 첫째 팀은 대외 경쟁력이 심화되고 고객의 압력이 증대되는 현 상황에서 보다 높은 수준의 제품과 서비스를 창출할 수 있게 해주며, 둘째 급변하는 환경에 대한 융통성 있는 적용을 가능하게 하며, 셋째 팀 구성원간에 서로 다른 업무의 조정이 이루어지게 하며, 마지막으로 팀 구성원들에게 보다 나은 직무만족과 자기개발을 통한 조직혁신을 이끌 수 있다는 점에서 언급하였다.

또한, 팀은 대규모의 조직 안에서 혼자 일하는 개인보다 월등히 높은 업무성적을 발휘하며 특히 그 업무의 내용이 복합적인 기술이나 판단능력, 경험을 필요로 하는 경우 더욱 그 가치가 인정된다 (Katzenbach & Smith, 1993). 팀 조직은 기존의 계층별 조직의 단점인 부문간의 분과주의를 극복하고 조직의 시너지를 향상시키며 계층간의 장벽을 제거함으로써 의사결정 속도를 빠르게 하는 등 오늘날의 스피드경영에 적합한 조직의 한 형태로 나타나고 있다. 또한 권한위양으로 자율적인 조직분위기를 만들어 낼 수 있으며 종업원들이 보다 자율적으로 업무를 수행함으로써 종업원들의 직무만족을 제고시킬 수 있는 장점이 있다.

이에 반해 팀 조직의 단점으로는 팀원들이 열심히 일을 하지 않는다는 전제하에 팀원들을 어떻게 감시할 것인가 하는 문제가 발생할 수 있다. 즉 팀원에게 전격적인 권한위양을 한 후에 팀이 정상속도를 달리지 못할 경우 이를 통제할 방법이 별로 없는 것이다. 또한 팀 스스로 목표를 설정하고 운영해 감에 있어 팀원 및 팀 자체의 업적평가는 어떠한 기준을 가지고

평가할 것인지도 문제이다. 그리고 팀 제는 능력에 따라 구성원을 배치하기 때문에 선후배간에 직급역전이 발생할 수 있어 팀원들의 사기저하 문제가 발생할 수 있다. 또 팀 제를 도입한 기업들은 팀의 관리범위가 늘어남에 따라 팀을 운영하는 비용의 증가문제가 발생하고 있으며 팀원간의 의사소통을 어떻게 하면 원활히 할 것인가 하는 등의 운용상의 문제도 단점으로 나타나고 있다.

팀 제가 모든 조직에 확산되면서 높은 성과를 달성하는 팀의 특성이 무엇인지를 규명하는 조직관련 학자와 실무자들의 노력이 진행되었고, 최근 높은 성과를 달성하는 팀들이 가지는 보편적인 특성에 대한 합의가 이루어지고 있다. Blanchard et al.(1995)은 높은 실적을 올린 팀들의 특성을 몇 가지로 요약하였다. Katzenbach & Smith (1993)는 고성과팀의 팀특성을 요약하면서 많은 기업이 급변하는 환경변화에 다각적이고 능동적으로 대처하고 조직의 효율성을 높이기 위해 팀 제를 도입하고 있음을 설명하였다. 이러한 연구들은 궁극적으로는 조직의 효율성을 통해 조직의 지식을 증가시켜서 제품의 품질과 생산성을 높여 경쟁력을 강화함을 주장하였다. 결국 팀 제의 효과는 결국 생산성 즉 성과로 귀결된다고 볼 수 있다.

### 2.2.1 팀 몰입

조직 내 종업원의 경험에 기초하여 발전될 수 있는 조직몰입 (Organizational Commitment)과 관련된 연구는 비교적 긴 역사와 많은 연구에도 불구하고 비판의 대상이 되어 왔다. Reichers (1985)는 종업원들은 조직 내에서 조직 이외의 다양한 대상에 대하여 동시에 몰입할 수 있으며, 조직몰입은 유사한 개념들과 중복될 수 있는 위험이 있다고 주장하였다. 이러한 조직몰입과 관련된 문제점들은 팀 몰입 (Team Commitment) 과 관련된 연구의 발전에도 제약 요인이 되었다. 그러나, 팀 몰입과 관련된 최근의 연구들은 팀 몰입이 조직몰입과는 차별되는 개념 (Bishop et al., 2000)이라는 것을 보여주고 있다. 이러한 연구들은 종업원들은 조직 내에서 많은 대상에 동시에 몰

입할 수 있으며 (Becker & Billings, 1993; Becker et al., 1995), 팀은 조직 내에서 종업원들이 조직을 대신하여 몰입할 수 있는 대상으로 중요한 위치를 차지할 수 있다는 것을 보여주었다. 최근의 연구에서 Bishop et al. (2000)는 조직몰입에 대한 정의를 인용하여 팀 몰입에 대한 정의를 제공하고 있다. 그들은 팀 몰입이란 “개인이 어느 특정 집단에 대해서 동일시하고, 참여하는 것에 대한 상대적인 강도”를 나타내는 것이라고 주장하고 있다.

Bishop et al. (2000)는 조직몰입 설문지를 응용하여 팀 몰입을 측정하는 문항들을 구성하였으며, 그들의 연구를 통하여 조직몰입과는 차별되는 팀 몰입을 측정하고 있다는 것을 보여 주었다. 이와 같은 직무팀의 구성원은 조직 내에서 경험하게 되는 동료 및 상사와의 관계, 수행하는 일의 특성, 팀을 구성하는 구성원의 특성 등에 대한 경험을 통하여 많은 영향을 받게 될 수 있을 것이다 (Campion et al., 1993; Hackman, 1992; Orsburn et al., 1990).

### 2.2.2 인식된 조직의 팀 지원

조직몰입 (Organizational Commitment)이 개인이 자신이 속한 조직에 대하여 애착을 갖고 열심히 일하려는 것이라면, 조직지원 (Organizational Support)은 그 반대로 조직이 개인에게 지원하는 일련의 활동을 의미한다 (Eisenberger et al.,1986). 몰입 (Commitment)이란 존재의 느낌이 감정적 또는 지적으로 어떤 행동의 과정으로 묶여지는 것으로서 (American Heritage Dictionary, 1979), 조직구성원들이 그들 조직에 몰입하는 것이 조직몰입이라면 반대로 조직을 의인화하여 조직도 개인에 몰입할 수 있다는 것이 조직지원의 인식이다. 즉 조직도 종업원에 몰입할 수 있다는 것으로서, Eisenberger et al., (1986)은 조직이 종업원의 공헌 (Contributions)에 가치를 두고 있으며 복지에 관심을 기울이고 있다는 종업원의 전반적인 지각을 인식된 조직지원 (Perceived Organizational Support) 이라 정의했다. 이러한 개인의 조직에 대한 지각은 조직이 개인의 노력을 정당화

게 평가하고 있는가를 결정하고 인정, 소속, 자존의 욕구 등을 충족시키기 위하여 요구된다.

한편, 사회적 교환이론 (Social Exchange Theory)에 기초한 인식된 조직지원은 종업원이 조직으로부터 인정받고 있다는 믿음이 다시 종업원이 조직에 몰입할 수 있게 한다는 것이다. 즉 종업원이 조직으로부터 칭찬, 인정을 받게 되면 인식된 조직지원은 증가하게 될 것이고 이는 또한 조직에 몰입함으로써 작업 참여와 작업성과에 긍정적 효과를 지닌다는 것이다 (Eisenberger et al., 1986). 개인이 조직의 보상으로 기대하는 것은 단기간의 교환을 포함하고 있는 금전적인 보상뿐만 아니라 가치에 기초를 두고 있는 장기적인 교환을 포함하고 있다는 면에서 Eisenberger et al., (1986)은 인식된 조직지원은 조직과의 가치일치적 관계에 기초하고 있는 정서적 관계 (Affective Attachment) 뿐만 아니라 조직이 주는 보상에 기초를 두고 형성하게 되는 계산적 관계 (Calculative Involvement) 도 포함하는 포괄적인 개인의 태도로 규정하고 있다 (Rhoades et al., 2001).

Eisenberger et al., (1986)은 인식된 조직지원의 설문항목 (SPOS: Survey of Perceived Organizational Support) 을 개발하여, 지각된 조직지원을 측정하였으며, 확인적 요인분석을 통해 93.9%의 설명력으로 단일한 차원임을 밝혀냈다. 신뢰도 역시 0.97로써 나타난 인식된 조직지원의 측정항목이 다른 유사개념과는 구별되는 측정도구임을 입증하였다. Shore & Tetrick(1991)은 Eisenberger et al. (1986) 등의 연구에서 개발했던 인식된 조직지원 설문문항 (SPOS)의 구성 타당성을 재검증하여, 다른 요인 특히, 조직몰입 요인들과의 구별을 명확히 하였고, 확인적 요인분석 (Confirmatory Factor Analysis)을 통해 단일 차원임을 재입증하였다.

### 2.2.3 팀-구성원간 교환관계

팀-구성원간 교환관계 (Team-Member Exchange: TMX)는 작업집단 구성원들간의 교환관계를 말하는 것으로서 팀-구성원들과의 교환관계가 긍정적인 구성

원들은 상호간에 개방적인 의사소통, 지원 및 원만한 대인관계를 유지함을 강조한다 (Seers, 1989). 또한, Seers (1989)는 팀-구성원들이 가까이 동료들에게 도움을 주고 피드백을 서로 공유하며 아이디어를 지원 하는 것을 측정하기 위한 방안으로서 팀-구성원간 교환관계를 도입했다. 그에 따르면, 팀-구성원간 교환관계를 통해 팀-구성원들은 서로 도움이나 정보를 주고 받으며 서로를 인정하게 되며, 팀-구성원간 교환관계는 동료집단에서 팀-구성원들의 업무관계의 질을 반영한다. 팀-구성원간 교환관계가 동료집단과 집단내 구성원들의 역할의 중요성을 가정하고 있다는 점에서 구성원 개인의 소속팀에 대한 심리적 동일시 수준 선택을 의미하는 팀 정체성(Team Identification)과도 구분된다 (Seers & Cashman, 1995).

한편, 리더-구성원간 교환관계 (Leader-Member Exchange: LMX)를 그 질적인 차이에 따라 주류집단 (In-Group) 및 비주류집단 (Out-Group)으로 나누었듯이, 팀-구성원간 교환관계도 그 질적인 차이에 따라 교환관계의 질이 높다/낮다고 구분할 수 있다. 그러나 이들 두 이론은 관련성과 차별성을 동시에 가지고 있다. 우선 이들 두 개념들은 역할교환관계의 상호간의 질을 묘사하기 위하여 조점역할의 점유자들 (Occupants)에게 질문함으로써 평가될 수 있다는 점에서는 유사하다 (Seers, 1989). 즉, 두 개념은 팀-구성원들의 직위보다는 당사자들간의 관계에 근거하며 특히 이들 당사자간 교환관계에 도움을 주는 자원의 호혜성(Reciprocity)에 근거한다 (Jordan, 2002; Field, & Armenakis, 2002).

그러나 리더-구성원간 교환관계는 구성원과 리더간의 이원적(Dyadic) 교환관계인 반면, 팀-구성원간 교환관계는 팀-구성원과 전체 팀간의 교환관계라는 점에서 차별성을 갖는다 ( Jordan et al., 2002).

### 2.2.4 팀 효능감

효능감 (efficacy)은 일반적으로 “능력이나 역량에 대한 믿음 혹은 신념”을 의미하는 용어로서, 믿음의 대상에 따라 자기 효능감 (Self-Efficacy)와 집단 효능

감(Group-Efficacy)로 구분할 수 있다. 집단 효능감은 Bandura (1982)에 의해 처음 제시된 개념으로서 효능감의 대상이 개인들로 이루어진 집단 전체로 확대된 것이다. 그는 집단 효능감을 “집단 과업을 성공적으로 수행할 수 있다고 집단 구성원들이 갖는 기대감”이라고 정의하였다 (Bandura, 1982). 그런데 자기 효능감은 그 명칭과 정의가 확립되어 있는 반면 집단 효능감은 아직까지 학자들간에 서로 조금씩 다른 명칭과 정의를 사용되고 있으며 정의면에서는 그것을 집단구성원 개인의 믿음으로 볼 것인가 아니면 구성원 전체가 집단적으로 공유하는 믿음으로 볼 것인가 하는 두 가지 견해로 양분되어 있다. 즉 집단 효능감이 집단이 과업을 성공적으로 수행할 수 있을 것인가에 관한 믿음, 즉 집단의 능력과 역량에 대한 믿음이라는 데는 일치하고 있으나 그 믿음의 주체가 구성원 개인인가 구성원 전체인가 하는 데에는 차이를 보이고 있다 (Gist, 1987).

Gist (1987)는 집단 효능감을 구성원들이 집단적으로 공유하는 믿음으로 간주하고 측정방법으로서 세 가지 방법을 제시하였는데, 첫째는 한 집단에 소속된 모든 구성원들의 자기 효능감을 각각 측정한 뒤 그것을 다 합산하는 방법이고, 둘째는 구성원 각자의 개인적 믿음으로서의 집단 효능감을 측정한 뒤 그것의 평균을 구하는 방법이다. 셋째는 집단의 구성원들이 공유하고 있는 집단적 믿음으로서의 집단 효능감 수준을 구성원들간의 합의 (Consensus)에 의해서 도출하는 것이다. 이 중 평균을 구하는 방법은 Prussia & Kinicki (1996)와 Little & Madigan (1997) 등에 의해, 합의에 의한 방법은 Silver & Bufanio (1996)와 Gibson (1999)등에 의해 사용되었다.

Silver & Bufanio (1996)는 집단 효능감과 같이 공유된 인식 (Shared Perception)은 사회적 상호작용 (Social Interaction)에 의해 형성된다고 주장하며 합의에 의한 방법을 사용했지만 오로지 합의를 이루기 위한 이러한 잠시 동안의 상호작용은 다소 작위적으로 보인다. 아무리 구성원들간에 상호작용이 많았다 고 해도 각자가 가지고 있는 믿음은 사람마다 어느

정도는 차이가 있을 것이며 이러한 개인의 믿음이야말로 상호작용의 결과일 것이다. Lindsley et al. (1995)이 제시한 또 하나의 방법은 집단 구성원 개인을 집단적으로 공유된 믿음의 수준을 알려주는 정보 제공자로 이용하는 것이다. 이것은 집단 구성원 개인이 집단능력에 대한 자신의 믿음이 아닌 집단적 믿음을 평가하는 것으로서 구성원들의 개인적 믿음을 측정하여 평균을 구하는 두 번째 방법과는 다르다. 그들은 이 방법이 집단 구성원들의 사회적 상호작용을 통해 이루어진 집단적 인지에 대해 구성원 개인의 접근이 가능하다고 가정할 때 사용 가능하다고 하였다. 하지만 이 방법도 구성원 개인이 자신의 믿음을 나타내는 것은 아니기 때문에 정확성에 문제가 있을 수 있고 또 누구를 정보 제공자로 이용하느냐에 따라 다른 결과가 나올 것이다. 결국 중요한 것은 개인이 각자 가지고 있는 믿음의 수준이며 이것이 평균이나 합의에 의한 결과에도 영향을 미칠 것이다.

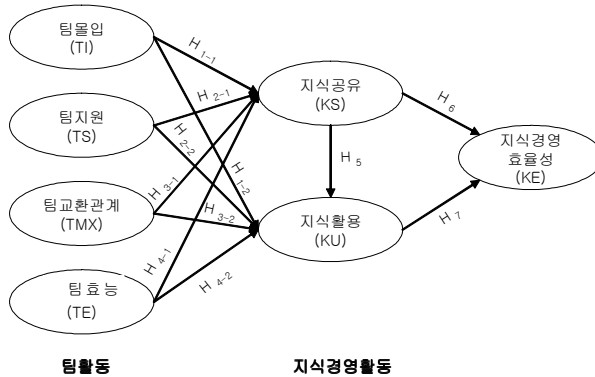
이상과 같이 조직내의 팀 활동은 조직원을 조직에 더욱 몰입하게 하고, 그로인해 조직원들간의 원활한 의사소통과 신뢰를 쌓을 수 있게 도와준다. 이러한 팀 활동의 역할은 조직내에서 지식경영이 더욱 활발히 일어날 수 있는 기제가 될 수 있음을 생각할 수 있다. 최근에 Politis (2003)의 연구결과에서도 팀 조직내에서의 신뢰와 지식경영은 팀의 성과를 높일 수 있다는 연구결과를 제시하고 있다.

### 3. 연구모형 및 가설설정

#### 3.1 연구모형

본 연구에서는 팀 조직의 구성변수와 지식경영 활동에 미치는 영향 요인들과 경로들을 규명하기 위해 팀 조직을 설명하는 4개의 변수와 지식경영활동을 주장하는 두 개의 변수를 설정하였다. 즉, 기존의 문헌 연구를 바탕으로 변수간의 인과관계를 고려한 후 팀 몰입, 인식된 조직의 팀 지원, 팀-구성원간 교환관계,

[그림 1] 본 연구모형



팀 효능감, 네 가지 변수와 지식경영활동에서는 지식공유, 지식활용 변수 두 가지를 설정하였다<sup>3)</sup> (이건창 & 정남호, 2002; Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Tacheguchi, 1995; Ruggles, 1998; Wiig, 1997). 이를 기반으로 [그림 1]과 같은 구조동식기반의 연구모형의 제시가 가능하다.

### 3.2 가설설정

앞서 기존문헌 연구에서 살펴보았듯이 팀 조직 활동은 지식경영활동에 영향을 주게 되고 이는 지식경영 효율성을 향상시키게 된다. 또한 팀 중심의 지식경영활동은 지식공유 및 활용에 초점을 맞추고 있으며, 이에 따라 지식경영효율성에 변화를 가져올 수 있다 (이건창 & 정남호, 2002). 이에 많은 기업들은

팀 조직을 중심으로 지식경영활동을 통해 새로운 기법을 적용함으로써 지식경영 목표를 수립하는데, 팀 중심의 지식경영활동은 이러한 목적을 위해 기업들이 활용할 수 있는 적절한 접근방법이다. 이처럼 팀 중심으로 지식경영활동을 실시하는 것은 기업의 경쟁력을 강화하는 주요한 수단이 되므로 본 연구에서는 팀 조직의 특성을 파악하고 이러한 특성이 지식경영활동과 지식경영 효율성에 유의한 영향을 미치는 지를 파악하고자 하였다. 먼저, 개인이 어느 특정 집단에 대해서 동일시하고 참여를 하는 것을 나타내는 팀 몰입 (Bishop et al., 2002)의 수준이 높으면 동료 및 상사와의 관계, 수행하는 일의 특성이나 팀을 구성하는 구성원들간의 관계가 긍정적으로 나타난다고 보고하고 있다. 지식경영활동에서 지식공유 활동과 지식활용 활동은 조직내 구성원간의 긍정적인 관계가 필수적인 바 다음과 같은 가설이 설정할 수 있다.

가설 H<sub>1-1</sub>: 팀 몰입이 지식공유 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H<sub>1-2</sub>: 팀 몰입이 지식활용 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) 기존의 지식경영 활동과 관련된 변수 중에서 본 연구에서는 지식공유와 지식활용 변수만을 사용하였다. 그 이유는 지식의 생성과 학습은 개인적인 성향이 강한 변수이며 축적은 인프라적인 요소가 강하기 때문에 본 연구의 범주인 팀 조직의 활동과 지식경영활동과의 관계를 파악하는데 적합하지 않다고 보았기 때문이다.



향을 미칠 것이다.

한편, 개인의 조직에 대한 지각을 나타내는 팀 지원의 경우에는 팀이 자기 자신을 정당하게 평가하고 있는지가 주된 관심이 된다. 조직지원이 중요한 이유는 조직으로 자신이 인정받고 있다는 믿음이 있을 때 종업원이 다시 조직에 몰입하게 된다는 것이다. 따라서, 적절한 팀 지원은 종업원을 조직에 몰입하게 함으로써 작업 참여와 작업 성과에 긍정적인 효과를 나타나게 하는 효과를 갖는다 (Eigenberger et al., 1986). 조직내 작업 참여와 작업 성과에 긍정적인 태도는 지식경영활동에서 지식공유 활동과 지식활용 활동에 긍정적인 영향을 유발하며 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 H<sub>2-1</sub>: 팀 지원이 지식공유 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H<sub>2-2</sub>: 팀 지원이 지식활용 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

팀-구성원간에 교환관계가 긍정적인 경우에 구성원들은 상호간에 개방적인 의사소통, 지원 및 원만한 대인관계를 유지한다 (Seers, 1989). 즉, 팀 내 구성원들이 가까이 동료들에게 도움을 주고 피드백을 서로 공유하며 아이디어를 지원한다. 이러한 태도는 조직내의 지식공유 활동이나 지식활용활동과 같은 지식경영활동을 활성화 시키는데 매우 중요한 역할을 한다. 특히, 팀-구성원간의 관계는 당사자들간의 이원적인 관계가 아니라 전체 팀원간의 교환관계라는 점에서 조직 전체의 지식공유활동 및 지식활용활동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 H<sub>3-1</sub>: 팀 교환관계가 지식공유 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H<sub>3-2</sub>: 팀 교환관계가 지식활용활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

팀 효능감이란 해당 팀이 특정한 과업을 성공적으로 수행할 수 있다고 믿는 기대감으로써 (Bandura, 1982), 긍정적인 팀효능감은 구성원들이 팀 내에 긍정적이고 적극적으로 참여하게 하는 중요한 기제가 된다. 특히, 팀 효능감은 개인의 효능감과 달리 팀원들 간의 공유된 인식을 상호간의 상호작용에 의해서 발생시키기 때문에 구성원간의 의견교환이 필수적이다 (Silver & Bufanio, 1996), 따라서, 긍정적인 팀 효능감은 조직원간의 상호작용 속에서 발생하며 이러한 활동은 지식경영활동을 활성화 시키는데 큰 도움이 된다. 따라서, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 H<sub>4-1</sub>: 팀 효능감이 지식공유 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H<sub>4-2</sub>: 팀 효능감이 지식활용활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

끝으로, 이진창 & 정남호 (2002)에 의하면, 새로운 지식경영의 메카니즘 없이도 기존의 그룹웨어나 인터넷, 또는 전자우편과 같은 정보기술을 이용하여 지식을 공유함으로써 지식경영을 활성화 할 수 있다고 하였다. 또한, 이러한 지식공유활동은 지식을 번번하게 활용하는 방편이 되며, 조직내에서 지식의 지속적인 활용은 효율적인 지식경영에 큰 역할을 한다고 주장하였다. 이를 바탕으로 다음과 같은 가설 설정이 가능하다.

가설 H<sub>5</sub>: 지식공유 활동이 지식활용 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H<sub>6</sub>: 지식공유 활동이 지식경영 효율성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 H<sub>7</sub>: 지식활용 활동이 지식경영 효율성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

#### 4. 실증분석

#### 4.1 변수의 조작적인 정의 및 자료 수집절차

팀활동이 지식경영활동 및 지식경영효율성에 미치는 영향을 측정하기 위한 항목에 대한 조작적 정의가 [표 1]에 제시되어 있다. 각 요인은 3개의 항목으로 구성되며 각각의 항목은 리커트 7점 척도로 측정하였다. 응답자들에게는 팀활동 및 지식경영활동을 구성하는 요인 등에 응답하도록 하였다. 본 연구에서는 최종 설문조사를 실시하기 전에 변수의 조작적 정의의 기초 하에 1차적으로 설문을 작성하고 MIS 전공

의 박사과정과 현재 지식경영 관련부서를 관리하고 있는 실무자 10여명을 대상으로 파일럿 테스트를 실시하였다. 그리고 이들의 의견과 수정사항을 참조하여 최종 설문지를 확정하였다. 본 연구의 설문조사를 위해 사용된 요인과 이를 구성하는 각 항목들에 대한 조작적 정의 내용을 [표 1]에 정리하였다.

본 연구는 개인을 분석단위로 하였으며, 설문지는 이미 지식경영 활동을 몇 년간 주요 경영전략의 하나로 실천해온 제조부문, 서비스부문, 금융부문의 대표 기업에 근무하는 지식경영활동관련 팀 조직을 대상으

[표 1] 측정도구의 조작적 정의

요인	항목명	정의	평균	표준편차	참고문헌
팀 몰입	TI1	우리팀에서 일지감을 느낌	6.55	0.85	Ellemers, Gilder, & Van Den Heuvel, (1998)
	TI2	우리팀에서 일을 열심히 함	6.42	0.88	
	TI3	우리팀에 소속감을 느낌	5.48	0.98	
팀 지원	TS1	우리팀이 어려울 때마다 항상 지원함	6.17	1.05	Eisenberger et al., (1986)
	TS2	우리팀의 업무를 지원 함	6.24	1.13	
	TS3	우리팀의 요청사항을 지원함	6.25	0.88	
팀 교환관계	TMX1	우리팀원들과 의사소통이 잘됨	5.85	0.99	Seers (1989)
	TMX2	우리팀원들과 원만하게 냄	5.80	1.01	
	TMX3	우리팀원들은 서로를 배려	5.55	1.02	
팀 효능감	TE1	우리팀에 대한 확신을 가지고 있음	6.22	1.18	Riggs & Knight (1994)
	TE2	우리팀을 믿음	6.08	1.12	
	TE3	우리팀에 대한 애착을 가지고 있음	6.19	1.16	
지식공유	KS1	팀원들의 전문적인 지식을 공유	6.26	0.94	Davenport et al. (1996) Davenport (1996)
	KS2	정보시스템을 통하여 지식을 공유	6.02	0.95	
	KS3	팀원들간에 지식을 공유함	6.16	0.93	
지식활용	KU1	새로운 지식이 있을 때 이를 효과적으로 활용	6.27	0.85	Blanning (1995), Malone (1992)
	KU2	업무표준서, 산업통계표 등을 효과적으로 활용	6.24	1.03	
	KU3	업무수행시 발생한 지식을 다른 업무에 활용	6.46	0.89	
지식경영 효율성	KE1	업무처리 시간이 줄어들었음	6.83	0.87	이건창 & 정남호 (2002) Alavi & Leidner (1999)
	KE2	업무처리가 원활함	6.57	0.86	
	KE3	업무만족도가 높아짐	6.43	0.95	

[표 2] 응답자의 일반적 특성

구 분	응답수(명)	비율(%)	
성별	남자	228	73.1%
	여자	84	26.9%
연령	30세 미만	69	22.1%
	30 - 39세	221	70.8%
	40세 이상	22	7.0%
학력	고졸	14	4.5%
	전문대졸	58	18.6%
	대졸	195	62.5%
	대학원졸 이상	45	14.4%
직급	사원급	53	17.0%
	대리급	86	27.6%
	과장급	142	45.5%
	차/부장급 이상	31	9.9%
소속사의 종업원 수	100명 미만	5	1.6%
	100-299명	39	12.5%
	300-999명	121	38.8%
	1,000명 이상	147	47.1%
	계	312	100%

로 하여 모두 550부를 배포하였다. 그 결과 최종적으로 312명의 사용가능한 설문이 회수되었다. 설문은 해당 회사의 지식경영활동 담당자들의 이메일로 직접 발송하였고, 발송 후 3일뒤에 전화로 설문작성을 독려하였으며, 총 기간은 2주 정도 소요되었다.

설문에 응답한 응답자들은 총 312명으로 [표 2]에는 응답자의 일반적 특성이 나타나 있다. 분석결과 남자가 228명 (73.1%), 여자가 84명 (26.0%)로 나타났다. 연령은 30세 미만이 69명 (22.1%), 30-39세가 221명 (70.8%), 그리고 40세 이상이 22명 (7.0%)로 나타났다. 학력은 고졸이 14명 (4.5%), 전문대졸이 58명 (18.6%), 대졸이 195명 (62.5%), 대학원졸 이상이 45명 (14.4%)로 나타났다. 직급으로는 사원급이 53명 (17.0%), 대리급이 86명 (27.6%), 과장급이 142명 (45.5%), 차/부장급 이상이 31명 (9.9%)로 나타났다.

응답자가 소속되어 있는 종업원의 수를 살펴보면 100명 미만이 5명 (1.6%), 100-299명이 39명 (12.5%), 300-999명이 121명 (38.8%)로 나타났으며 1,000명 이상되는 기업도 147명 (47.1%)로 나타났다.

#### 4.2 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구에서 이용된 측정도구들은 대부분 기존문헌에서 검증된 것이나 영문으로 번역하는 과정에서 나타날 수 있는 차이 때문에 타당성 검증이 필요하다. 이에 본 연구에서는 팀활동과 지식경영활동의 영향관계를 파악하기 전에 확인요인분석 (Confirmatory Factor Analysis)을 통하여 측정변수에 대한 판별타당성 (Discriminant Validity)과 집중타당성 (Convergent Validity)을 검토하였다. 분석결과가 [표 3]에 나타나 있는데 모든 요인적재량(Factor Loading)은 0.5이상으

[ 표 3 ] 측정변수에 대한 확인요인분석결과

요인	항목	요인적재량	개념신뢰도	평균분산추출값
팀 몰입(TI)	TI1	0.88	0.850	0.742
	TI2	0.86		
	TI3	0.72		
팀 지원(TS)	TS1	0.88	0.864	0.733
	TS2	0.88		
	TS3	0.83		
팀 교환관계(TMX)	TMX1	0.82	0.856	0.754
	TMX2	0.84		
	TMX3	0.86		
팀 효능감(TE)	TE1	0.86	0.864	0.721
	TE2	0.85		
	TE3	0.81		
지식공유(KS)	KS1	0.86	0.878	0.724
	KS2	0.90		
	KS3	0.85		
지식활용(KU)	KU1	0.79	0.854	0.715
	KU2	0.81		
	KU3	0.75		
지식경영효율성(KE)	KE1	0.88	0.890	0.724
	KE2	0.84		
	KE3	0.83		

$\chi^2/df=1.565(221.12/141.32)$ ,  $RMSR=0.048$ ,  $GFI=0.934$ ,  $AGFI=0.914$ ,  $NFI=0.945$

로 나타났으며 개념신뢰도 (Construct Reliability) 및 평균 분산추출값(Average Variance Extracted)이 모두 0.7이상으로 유의미한 것으로 분석되었다.

일반적으로 확인 요인분석시 추정된 모형의 적합성을 평가하기 위하여 GFI(Goodness of Fit Index: 0.90 이상이면 적합), AGFI(Adjusted Goodness of Fit Index: 0.90 이상이면 적합), RMSR(Root Mean Square Residual: 0.05 이하이면 적합), NFI(Normed Fit Index: 0.9 이상이면 적합),  $\chi^2$  (작을수록 바람직),  $\chi^2$ 에 대한 p값(0.05 이상이면 적합) 등을 이용하였다(Hair, et al., 1998). 적합도의 측면에서는  $\chi^2/df=1.565(221.12/141.32)$ 로  $\chi^2/df$ 가 1과 2 사이의 값

을 보일 경우 전체적으로 모형이 권장할 만하다고 본다. 본 연구에서는  $RMSR = 0.048$ ,  $FI=0.934$ ,  $AGFI=0.914$ ,  $NFI= 0.945$ 로 나타났다.  $RMSR=0.048$  값이 0.05보다 작고 AGFI의 값이 0.9보다 크므로 전체적인 모형에서 전반적인 적합도 지수는 모두 의미가 있는 것으로 판단된다 (Anderson and Gerbing, 1992). 또한 요인의 개념신뢰도와 분산추출값도 유의한 수준을 크게 상회하고 있다. 따라서, 이 같은 확인 요인분석 결과를 토대로 구조방정식모형을 이용하여 본 연구에서 제안한 모형을 검증하였다.

[표 4] 변수들의 상관관계 행렬

	(TI)	(TS)	(TMX)	(TE)	(KS)	(KU)
팀 몰입 (TI)	1.000					
팀 지원 (TS)	0.865	1.000				
팀 교환관계 (TMX)	0.875	0.974	1.000			
팀 효능감 (TE)	0.650	0.654	0.664	1.000		
지식공유 (KS)	0.795	0.654	0.682	0.566	1.000	
지식활용 (KU)	0.692	0.665	0.678	0.658	0.541	1.000

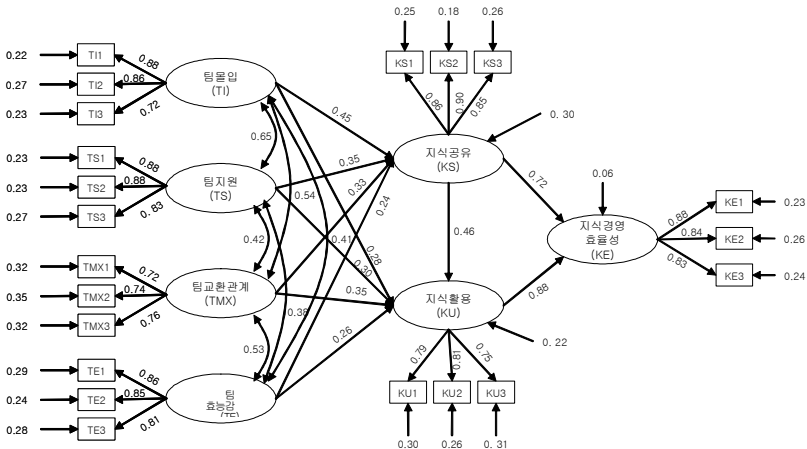
### 4.3 인과모형의 분석

본 연구에서는 연구모형을 검증하기 위하여 LISREL 8.51을 이용하여 모수추정을 하였으며, 입력 자료로는 원시자료의 상관관계 행렬을 그대로 사용하였다. 제시된 변수들간의 상관관계가 [표 4]에 나타나 있으며 모든 변수가  $p < 0.01$ 로 유의하였다. LISREL 8.51의 경우 모수 추정방법으로 여러 가지가 제시되고 있으나 본 연구에서는 MLE (Maximum Likelihood Estimation) 방법을 이용하였다. 본 연구에서는 최적의 모형을 찾기 위하여 수정지수를 활용하였다. 수정지수 (Modification Index)란 각 변수들

간에 추정되지 못하고 남아있는 고정 모수를 자유롭게 추정했을 때 적어도 그 지수의 값 만큼 감소할 것으로 기대되는  $\chi^2$ 의 감소정도를 말한다. 일반적으로 수정지수가 3.84 ~ 5.0 이상 (Jöreskog et al., 2001), 또는 보수적 기준인 10.0 이상의 값을 가질 때 그 고정모수를 추정해야 함을 의미한다. 하지만, 수정지수가 꼭 높다고 하여 이론적으로 뒷받침이 안된 경우를 수정해서는 안된다.

인과모형에 대한 분석결과가 [그림 2]에 제시되어져 있다. 분석결과,  $\chi^2/df$ 은 1.84로서 기준치인 1과 2 사이이므로 적합한 것으로 나타났다. GFI는 0.914로

[그림 2] 인과모형의 LISREL 분석 결과 (\* $p < 0.01$ )



[표 5] 가설검정 결과

가설	경로명칭	경로계수	t-값	기각여부
H <sub>1-1</sub>	팀 몰입 → 지식공유	0.45***	4.45	-
H <sub>1-2</sub>	팀 몰입 → 지식활용	0.28***	3.56	-
H <sub>2-1</sub>	팀 지원 → 지식공유	0.35***	3.98	-
H <sub>2-2</sub>	팀 지원 → 지식활용	0.30***	3.72	-
H <sub>3-1</sub>	팀 교환관계 → 지식공유	0.33***	3.87	-
H <sub>3-2</sub>	팀 교환관계 → 지식활용	0.35***	3.98	-
H <sub>4-1</sub>	팀 효능감 → 지식공유	0.24***	3.35	-
H <sub>4-2</sub>	팀 효능감 → 지식활용	0.26***	3.65	-
H <sub>5</sub>	지식공유 → 지식활용	0.46***	4.54	-
H <sub>6</sub>	지식공유 → 지식경영 효율성	0.72***	5.98	-
H <sub>7</sub>	지식활용 → 지식경영 효율성	0.88***	7.04	-

\* p<0.05, \*\* p<0.01, \*\*\* p<0.001

높았으며, RMSR은 0.049로 유의하였다. 또한, AGFI와 NFI도 각각 0.905와 0.937로 나타나 일반적으로 분석자들이 요구하는 수준을 만족하는 것으로 나타났다.

#### 4.4 가설검증 및 토의

본 연구에서 제시된 가설을 검증하고 이를 표로 정리하면 다음 [표 5]와 같다. 모든 가설이 유의미한 것으로 분석되었다.

본 연구에서 팀활동이 지식경영활동에 미치는 실무적인 영향요인으로서 이에 대한 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째 : 팀차원의 지식축적으로 내부 효율성 증가

조직에서 특정부서인 연구개발팀에 가치를 두고 관심을 기울이면서 지원하게 되면 연구개발팀은 많은 것을 할 수 있을 것이다. 이로 인해 구성원들은 직무에 몰입하게 되고 개인이 팀에 대한 애정과 자신감 등을 확보하여 팀내에 지식공유와 활용이 활성화됨으로 인하여 개인차원에서 보유하고 있는 지식이 팀차원으로 축적되어 연구개발팀의 생산성과 효율성이 높아지게 된다. 또한 창의적인 인재육성과 기술과 베스

트 프랙티스의 활용이 용이하고 아울러 낮은 운용비용으로 경영실패의 감소효과를 기대할 수 있다.

둘째 : 팀-멤버교환관계의 활성화와 정보활용(학습조직) 극대화로 상품서비스의 향상

팀활동의 요소로 팀 멤버간의 존경, 신뢰, 의무감 등이 높으면 특정부서인 연구개발팀내의 연구원은 연구원간의 의사소통이 활발하게 이루어지게 되며, 지식공유와 지식활용이 극대화되므로 인하여 고객불만 및 니즈 파악력이 향상되고, 고품질의 상품 및 서비스와 납기단축 등의 효과를 기대할 수 있다.

셋째 : 개인차원에서 팀차원의 지식축적으로 지식활용도 향상

“우리팀은 잘 할 수 있다”라고 하는 믿음과 자신이 속한 팀의 역량에 대한 자신감이 개인의 이익을 우선하기 보다 팀의 이익을 우선시하도록 전환됨으로 인하여 개인차원의 지식이 팀차원으로 지식축적이 이루어지게 되며, 또한 지식의 활용도가 높아지게 된다

넷째 : 자율적인 조직분위기 조성으로 인한 지식공유 및 활용도 제고

팀원들이 느끼는 팀에 대한 애착도 및 헌신이 높아짐에 따라 구성원들은 팀에 대한 몰입도가 강화되고 구성원 각자의 개별책임보다 팀 전체의 공동책임으로 인식되어 조직의 단점인 부분간의 분과주의와

계층간의 장벽을 극복하고 조직의 시너지를 향상시키는 형태로 전환되어 자율적인 조직분위기를 만들어 지식공유 및 활용에 영향을 미치게 된다.

다섯째 : 고객가치의 향상

내부효율성과 상품서비스의 향상으로 인한 상품 및 서비스의 고객가치 향상과 아울러 고객만족도 및 상품 및 서비스의 주문 증가가 기대되고 시장 점유율 확대가 이루어 진다.

## 5. 결론 및 향후 연구방향

본 연구에서는 기업에 존재하는 팀 활동이 지식경영활동에 영향을 미칠 것이라는 가설에서 출발하였다. 이를 검증하기위하여 먼저 팀 활동을 네 가지 요인으로 분류하고 지식경영활동 또한 공유와 활용을 중심으로 분류하였다. 다음으로는 이를 실증적으로 검증하기 위하여 대기업을 중에서 팀 제를 이루고 있는 팀원들을 대상으로 설문을 실시하였다. 이 설문을 통하여 팀 활동이 지식경영활동 및 지식경영 효율성에 어떠한 영향을 미치는 지를 분석하고자 하였다. 분석결과 팀 활동이 지식경영활동 및 지식경영 효율성에 긍정적인 영향을 줌을 확인하였다. 또한, 팀 활동과 지식경영활동을 서로 연계하여 설명하는 연구가 부재한 상황에서 본 연구는 팀과 지식경영활동을 연계하여 설명한 내용이 또 다른 공헌이라 할 수 있다. 특히, 지식경영은 팀 활동이 활발하게 이루어질때 보다 효율성이 높은 것으로 분석되었다.

본 연구의 한계점으로는 첫째, 팀 제와 지식경영간의 관계를 연구한 기존연구가 거의 전무하여 팀 제와 지식경영간의 관계를 규명하는 연구모형이 다소 자의 적일 수 있다는 점이다. 이 점에 대해서는 보다 많은 연구를 통하여 보완이 필요하다고 판단한다. 둘째, 실증분석을 위하여 활용된 설문대상이 대기업에 치중하였다는 점이다. 대기업의 경우 정보 및 지식의 공유가 이루어질 수 있는 인프라가 잘 구축되어져 있으며, 또한 팀 제의 활동 또한 중소 규모보다 원활하게 이루어지고 있다. 이에 향후에는 본 내용을 중소기업

및 업종별로 구분하여 보다 보편 타당한 연구로 확대 발전시킬 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 이건창, 정남호 (2002), 기업내 개인차원에서의 지식순환과정과 지식경영 효율성간의 관계에 관한 연구, 지식경영연구, 제 3권, 제 2호, 31-48.

### [국내 문헌]

- [1] Alavi, M. and D. Leidner (1999), Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field, *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*, CD-Rom Version.
- [2] Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1992), Assumptions and comparative strengths of the two-step approach: Comment on Fornell and Yi., *Sociological Method & Research*, 20(1), 321-333.
- [3] Bandura, A. (1982), Self- efficacy mechanism in human agency, *American Psychologist*, 37, 122-147.
- [4] Becker, T.E. and Billings, R.S. (1993), Profiles of commitment: An empirical test, *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- [5] Becker, T.E., Randall, D.M. and Riegel, C.D. (1995), The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation, *Journal of Management*, 21, 617-638.
- [6] Bishop, J.W., Scott, K.D. and Burroughs, S.M. (2000), Support, commitment, and

- employee outcomes in a team environment, *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- [7] Blanchard, F.A., Weigel, H. and Cook, S.W. (1995), The effect of relative competence of group members upon interpersonal attraction in cooperating interracial groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 519-530.
- [8] Blanning, R.W. and David, K. (1995), Organizations Intelligence, *IEEE Computer Society Press*, 39-50.
- [9] Bray, D.W. and Byham, W.C. (1991), Assessment centers and their derivatives, *The Journal of Continuing Higher Education*, 39, 8-11.
- [10] Campion, M.A., Medsker, G.J. and Higgs, A.C. (1993), Relationships between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups, *Personal Psychology*, 46, 823-850.
- [11] Cohen. D. (1998), Toward a knowledge context: Reporton the First Annual U. C. Berkeley Forum on knowledge and the Firm, *California Management Review*, 40(3), Spring, 22-39.
- [12] Davenport, T.D., Jarvenpaa, S.L. and Beers, M.C. (1996), Improving Knowledge work Processes, *Sloan Management Review*, Summer, 53-65.
- [13] Davenport, T.H. (1996), Some principles of knowledge management, <http://www.bus.utexas.edu/kman>.
- [14] Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- [15] Drucker, P. (1993), *Post-Capitalism Society*, Oxford: Butterworth Heinemann.
- [16] Drucker, P. (1988), The Coming of The New Organization, *The Harvard Business Review*, January-February.
- [17] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- [18] Ellemers, N., de Gilder, D., and van den Heuvel, H. (1998), Career-oriented versus team-oriented commitment and behaviour at work, *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- [19] Gibson, C.B. (1999), Do they do what they believe they can? Group efficacy and group effectiveness across tasks and cultures, *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- [20] Gist, M.E. (1987), Self-efficacy: Implication for organizational behavior and human resource management, *Academy of Management Review*, 12, 472-485.
- [21] Hackman, J.R. (1992), Group influence individuals in organization, In M. D. Dunnette and L. M Hough[Eds.], *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 199-267.
- [22] Hair et al. (1998), *Multi-variate data analysis*, Prentice-Hall International, fifth edition.
- [23] Jordan, M.H., Field, H.S., and Armenakis, A.A. (2002), The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research*, 33(1), 121-150.
- [24] Jöreskog, K.G., Sörbom, D., Du Toit, S. and Du Toit, M. (2001), *LISREL 8: Newstatistical features(3rd rev.ed.)*, Chicago, IL: Scientific Software International. Muthen, L.K., &



- Muthen, B.O.
- [25] Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993), *The wisdom of teams*. New York: Harper Collins.
- [26] Leonard, D. and Sensiper, S. (1998), The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation, *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- [27] Little, B.L. and R.M Madigan, (1994), Motivation in work teams: A qualitative and quantitative exploration of the construct of collective efficacy. *Paper Presented at the Annual Meetings of the Academy of Management*, Dallas, TX.
- [28] Malhotra, N.K. (1993), *Marketing Research: an applied orientation*. Prentice-Hall International Inc.
- [29] Malone, T.W. and Rockart, J.F. (1992), Information Technology and the New Organization, *HICSS'92*, 4, 636-643.
- [30] Nonaka, I. and Takeguchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press.
- [31] Nonaka, I. and Konno, N. (1998), The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3), 3-54.
- [32] Orsburn, J., Moran, L., Musselwhite, E. and Zenger, J.H. (1990), *Self-directed work teams: The new American challenge*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- [33] Politis, J.D. (2003), The connection between trust and knowledge management: what are its implications for team performance, *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 55-66.
- [34] Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- [35] Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press (Macmillan).
- [36] Prusak, L. (1997), *Knowledge In Organizations*. Butterworth-Heinemann.
- [37] Prussia, G.E. and Kinicki, A.J. (1996), A Motivational Investigation of Group Effectiveness Using Social Cognitive Theory, *Journal of Applied Psychology*, 81, 187-198.
- [38] Reichers, A.E. (1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- [39] Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001), Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 833-846.
- [40] Riggs, M. and Knight, P. (1994), The impact of perceived group success-failure on motivational beliefs and attitudes: A causal model, *Journal of Applied Psychology*, 79, 755-766.
- [41] Ruggles, R. (1998), The State of the Notion: Knowledge Management In Practice, *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- [42] Sarin, S. and Mahajan, V. (2001), The Effect of Reward Structures on the Performance of Cross-Functional Product Development Teams, *Journal of Marketing*, 65(2), 35-53.
- [43] Seers, A. (1989), Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.
- [44] Seers, A.P., Cashman, M.M. and James, F. (1995), Team-member exchange under team

and traditional management, *Group & Organization Management*, 20(1), 15-46.

[45] Shonk, J. H. (1992), *Team-based organizations*, New York: Irwin.

[46] Shore, L.M. and Tetrick, L.E. (1991), A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.

[47] Silver, W.S. and Bufanio, K. (1996), The impact of group efficacy and group goals on group task performance, *Small Group*

*Research*, 27, 347-359.

[48] Sundstrom, E., DeMeuse, K.P. and Futrell, D. (1990), Work teams: Applications and effectiveness, *American Psychologist*, 45(2), 120-133.

[49] Wiig, K.M. (1997), Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management, *Long Range Planning*, 30(3), 399-405.

● 저 자 소 개 ●



김 창 호 (ChangHo Kim)

성균관대학교 경영대학원(경영정보전공)을 졸업하고, 동 대학원에서 일반대학원 경영학박사 졸업(인사/조직전공)하였다. 교육부 대학 평가위원과 한국능률협회매니지먼트 신경영혁신본부 본부장을 역임하였으며 현재 국무총리실 산하기관 평가위원(인문사회부), 행정자치부 정부혁신 일하는 방법개선(BPR) 자문위원, 한국인사관리학회 이사, 성균관대학교 경영대학원 인사/조직 강사, ㈜글로벌경영연구소 대표를 맡고 있다.



이 건 창 (Kunchang Lee)

현재 성균관대학교 경영학부 교수로 재직 중이다. 성균관대학교 경영학과를 졸업하고, 한국과학기술원 (KAIST) 경영과학과에서 경영정보시스템 전공으로 석사 및 박사학위를 취득하였다. 주요관심분야는 전자상거래, 퍼지인식도, 협상지원시스템, 지식경영, 인터넷 마케팅 등이다.



정 남 호 (Namho Chung)

현재 충주대학교 경영학과에 전임강사로 재직 중이다. 경기대학교 경영정보학과를 졸업하고 성균관대학교 경영학과에서 경영정보시스템 전공으로 석사 및 박사학위를 취득하였다. 주요 관심분야로는 인공지능기법을 이용한 의사결정, 인터넷 상에서의 소비자 행동, 정보시스템 사용성 평가, 지식경영을 위한e-Learning 활용 등이다.