

지식경영 성과 선행 요인이 조직원 흡수 역량에 미치는 영향

The Effects of KM Performances' Antecedents on an Eemployee's Absorptive Capacity

김 병 수 (Byoungsoo Kim) SK Telecom 경영공학 박사
허 용 석 (Yong Sauk Hau) KAIST 경영대학, 박사과정, 교신저자
이 희 석 (Heeseok Lee) KAIST 경영대학, 교수

요 약

자원 기반적 이론에 따르면, 지식은 빠르게 변화하는 기업 환경에서 기업 효율성을 증진시킬 수 있는 중요한 요소로 간주되고 있다. 이런 맥락에서, 여러 기업들은 지식 경영을 통해, 조직원들이 지식을 공유하고 교환할 수 있도록 장려하고 있으며, 이러한 활동들은 기업의 핵심 역량을 증진시키는 데 중요한 역할을 담당하고 있다. 제안한 연구 모형에서는 지식 경영 성과의 선행요인들이 조직원들의 흡수 역량에 영향을 미치는 영향을 살펴보았다. 본 연구에서는 지식 경영 성과로 조직원들의 지식 경영 만족과 공유 지식 품질을 고려하였으며, 고려한 지식 경영 성과들이 조직원들의 지식 흡수 능력을 향상시키는 중요한 선행 요인으로 작용하는지 살펴보았다. 그리고, 지식 경영 성과의 선행 요인으로 외재적 보상, 내재적 보상, 관계적 보상을 고려하였다. 또한, 본 연구에서는 기업의 형태에 따라, 선행 변수들의 영향 차이를 살펴보았다. 제안된 연구 모형은 2개의 공기업 1,103명과 5개의 사기업 907명의 데이터를 통해 검증되었다. 본 연구 결과에서는 조직원들의 지식 경영 만족과 공유 지식 품질이 조직원들의 지식 흡수 능력을 향상시키는데 도움을 주는 것으로 밝혀졌다. 외재적 보상은 조직원들의 지식 경영 만족에만 유의한 영향을 미쳤지만, 내재적 보상과 관계적 보상은 지식 경영 성과 모두에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한, 기업 형태의 조절 변수에 대한 결과를 제시를 하였다. 연구 결과를 바탕으로, 이론과 실무적 관점에서 시사점을 도출하였다.

키워드 : 지식 경영, 흡수 역량, 지식 경영 만족, 지식 품질, 내재적 보상, 외재적 보상, 관계적 보상

I. 서 론

지식 기반 이론(knowledge-based view)에 따르면, 기업 내 지식은 관리하고 활용해야 할 중요

한 전략적 자산으로 간주되고 있다(e.g., Alavi, Leidner, 2001; Grant, 1996). 이는 조직원들이 가지고 있는 지식들은 타 기업에 의해 쉽게 모방되기 어렵고, 기업의 핵심 역량을 증진시키는데

중요한 역할을 담당하고 있기 때문이다(e.g., Cohen, Levinthal, 1990; Gold *et al.*, 2001; Tanriverdi, 2005). 자원 기반적 이론(resource-based view)에서도 기업 내 지식은 지속적인 경쟁 우위를 갖는데 필수적인 요소로 고려되고 있다(Wernerfelt, 1984). 그러므로, 최근 기업들은 급변하게 변하는 시장 환경에서 지속적인 경쟁우위를 확보하기 위해 조직과 조직원들이 보유하고 있는 지식 자원을 체계적으로 관리하고, 효율적으로 활용하는 등의 지식경영 활동을 수행하고 있다. 이런 맥락에서 기업의 지식경영 활동은 산업계에서 기업 핵심 역량 강화를 위한 중요한 이슈로 대두되고 있다.

학계에서도 지식 사회로 전환이 가속화됨에 따라 지식경영에 대한 많은 연구들이 진행되고 있다. 지금까지 진행되어온 지식경영에 관한 연구는 다음과 같이 크게 두 개의 연구 흐름을 보이고 있다: 1) 지식경영 성과가 기업 성과에 미치는 영향을 살펴본 연구와 2) 조직원들의 지식 공유 활동에 영향을 미치는 선행 요인들을 살펴보는 연구가 있다. 기존 연구에서 지식경영 활동을 통한 기업 성과로 조직원들의 지식 흡수 능력(absorptive capacity)과 기업의 혁신 역량(innovative capability)을 자주 고려하고 있다(e.g., Liao *et al.*, 2007; Teece *et al.*, 1997). 여러 연구들에서 지식경영 활동이 조직원들의 지식 흡수 능력 향상뿐만 아니라 기업의 혁신 역량 강화에도 핵심적인 역할 담당하고 있음을 밝히고 있다(e.g., Argote, Ingram, 2000; Liao *et al.*, 2007). 최근에는 공유되는 지식의 특성이 지식경영 성과에 미치는 영향을 변화할 수 있음을 보이고 있다(Osterloh, Frey, 2000; Smith, 2001). Smith(2001) 연구에서는 공유되는 지식이 주로 암묵지(tacit knowledge) 형태인 지 형식지(explicit knowledge) 형태인지에 따라 지식경영의 성과가 차이가 있음을 보였고, 이는 공유되는 지식의 품질에 따라 지식경영의 효과가 변화할 수 있음 암시하고 있다. 지식경영의 다른 연구들은 조직원들의 지식 공유 의지에 영향을

미치는 선행 요인에 대해서 살펴보고 있다. 조직원들에게 자신이 가지고 있는 지식은 자신의 경쟁력과 관계가 있기 때문에, 다른 구성원과 자신의 지식을 공유하기를 꺼리는 경향이 있다(Cabrera, Cabrera. 2002; Constant *et al.*, 1994). 그래서, 여러 기업들은 조직원들의 지식 공유 활성화를 위해 어떠한 노력과 보상을 수행해야 하는지에 대해 많은 고민을 하고 있다(e.g., 빅토리아, 박동진, 2008; Bock *et al.*, 2005; Lee, Choi, 2003). 기존 지식경영 연구에서는 조직원들의 지식 공유 의지를 형성하는 주 선행 요인으로 외재적 보상과 내재적 보상을 고려하고 있다(e.g., Choi *et al.*, 2008; Lin, 2007). 또한, 조직 안의 네트워크나 다른 조직원들과의 관계도 조직원들의 지식 공유 의지에 미치는 주요 요인으로 간주되고 있다(e.g., Inkpen, Tsang, 2005; Levin, Cross, 2004). 그러나, 조직원들의 지식 공유 활동과 기업 성과가 연결 고리가 있음에도 불구하고, 이 두 관점을 통합하여 실증적으로 분석한 연구는 아직 미흡한 실정이다. 그러므로, 본 연구에서는 지금까지 독립적으로 진행되어온 지식경영 성과에 관한 연구와 조직원들의 지식 공유 행위에 관한 연구를 통합하여, 조직원들의 지식경영 활동의 선행 요인들이 기업 성과 향상에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

제안된 연구 모형에서는 지식경영에 대한 조직원들의 만족과 공유되는 지식의 품질이 조직원들의 지식 흡수 능력 향상에 미치는 영향을 살펴보았다. 그리고, 조직원들의 지식경영 만족과 공유 지식품질에 영향을 미치는 선행 요인에 대해서도 함께 논의를 하였다. 또한, 기업의 유형에 따라 조직원들의 지식 공유 선행 요인들이 기업 성과에 미치는 상대적인 영향도 살펴보았다. 제안된 연구 모형은 2개의 공기업 1,103명의 조직원과 5개의 사기업 907명의 조직원을 바탕으로 검증되었다. 그리고, PLS(partial least squares)를 활용하여 데이터를 분석하였다.

본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제 II

장에서는 본 연구 모형에 관련된 이론적인 배경을 설명하였고, 제 III장에서는 연구 모형과 가설을 제시하였다. 다음 장에서는 설문지 항목과 데이터 수집 방법 등의 연구 방법을 설명하였다. 그리고, 제 V장에서는 PLS를 통해 측정 모형과 구조 모형의 분석 결과를 제시하였고, 제 VI장에서는 연구 결과 및 한계점, 이론 및 실무적 관점에서의 시사점을 설명하였다.

II. 이론적 배경

2.1 지식경영 성과에 관한 연구

지식경영은 조직원들의 지식 창출 및 공유를 통해 축적된 지식 자산을 전략적으로 활용하는 행위를 뜻한다(Alavi, Leidner, 2001). 자원 기반적 관점에 따르면, 조직원들의 지식 자산 관리 및 활용은 급변하는 기업 경영 환경에서 기업이 지속적인 경쟁 우위를 확보하는데 핵심적인 경영 활동으로 간주되고 있다(Cohen, Levinthal, 1990; Malhotra, Segars 2001; Wernerfel, 1984). 여러 조직 및 지식경영 연구들에서 지식 창출 및 공유 활동은 조직원들의 지식 흡수 능력을 향상시키고 장기적으로 기업 성과 향상에도 도움을 준다고 밝히고 있다. 이에 따라, 기업 내 지식은 다른 유형 자산과 함께 관리되고 개발 되어야 하는 중요한 유형자산으로 간주되고 있으며, 여러 기업들이 지식 창출을 위해 지식경영 및 실행공동체 활동 등을 활발히 수행하고 있다(Argote, Ingram, 2000; Bock et al., 2005).

조직원들의 지식 흡수 능력은 지식경영 활동을 통한 기업 성과로 자주 고려되고 있다(e.g., Cohen, Levinthal, 1990; Liao et al., 2007; Minbaeva et al., 2003). 지식 흡수 능력이란 조직이 새로운 정보를 접했을 때, 정보의 가치를 인지하고, 자신의 지식으로 체득하고 활용할 수 있는 능력을 뜻한다. Zahra and George(2002)연구에서는 흡수 능력을 잠재적인 흡수 능력(potential absorptive

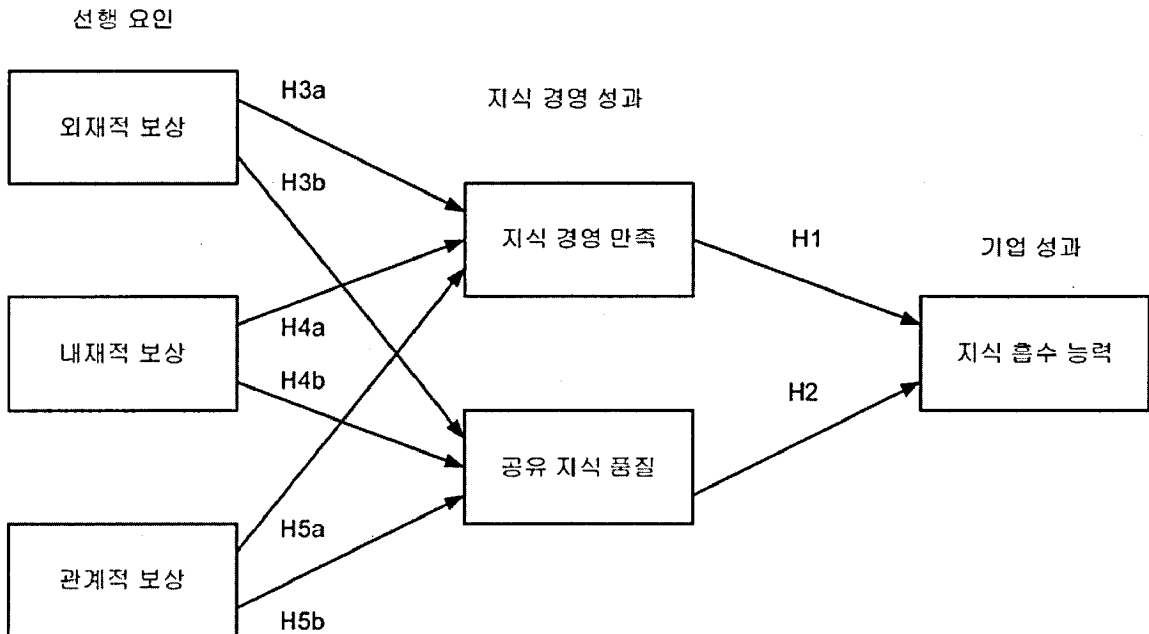
capacity)과 실현된 흡수 능력(realized absorptive capacity)으로 구분할 수 있음을 보였다. 잠재적인 흡수 능력은 지식을 획득(acquisition)하고, 자신의 지식으로 체득(assimilation)하는 과정을 포함하며, 실현된 흡수 능력은 체득한 지식을 변화(transformation)하고, 활용(exploration)하는 과정을 포함한다. Lee and Choi(2003) 연구에서 기업 성과에 영향을 미치는 지식경영 동인을 살펴본 것으로, 지식 창출 과정(knowledge create process)이 기업 성과 향상에 양의 영향을 미침을 보였다. Liao et al.(2007)연구에서는 기업의 지식경영 활동이 조직원들의 지식 흡수 능력을 향상시키고, 최종적으로 기업 성장에도 도움을 줄 수 있음을 밝혀내었다. 그러나, 최근 연구들에서는 기업에서 공유되고 있는 지식의 품질에 따라, 기업의 성과가 다를 수 있음을 밝히고 있다(e.g., Smith, 2001; Wu, Wang, 2008). 기업에서 공유되는 지식이 보고서나 프로젝트 자료와 같은 형식지 형태인지 노하우나 숙련된 지식과 같은 암묵지 형태인지에 따라, 조직원들의 지식경영 만족 및 지식경영 성과에 영향을 미치는 영향이 다를 수 있음을 밝히고 있다. Wu and Wang(2006)은 DeLone and McLean(2003)의 IS 성공 모형(IS success model)을 지식경영에 적용하여, 공유 지식품질이 조직원들의 지식경영 만족과 유용성 형성에 중요한 역할을 담당하고, 최종적으로 기업 성과에도 영향을 미침을 보였다. Lee(2001)연구에서는 공유되는 지식의 품질이 아웃 소싱의 성공에 핵심적인 선행요인으로 작용함을 보였다. 기존 문헌 고찰을 통해, 본 연구에서는 지식경영을 통한 기업 성과로 조직원들의 지식 흡수 능력을 고려하였으며, 지식경영 성과로 지식경영 만족과 공유 지식품질을 제안하였다.

2.2 지식 공유 활동에 관한 연구

Wasko and Faraj(2005)연구에서는 집단 행동 이론(collective action theory)을 바탕으로 개인의

동기, 구조적 자본, 인식적 자본, 관계적 자본이 조직원들의 지식 공유 의지를 형성하는 중요한 요인임을 밝혀내었다. Bock *et al.*(2005)은 금전적 보상, 사회심리적 영향, 조직의 분위기의 세 가지 요소를 합리적 행동 이론(theory of reasoned action)으로 통합하여 설명하고자 하였다. 연구 결과에서는 개인적인 동기뿐만 아니라 지식경영에 대한 조직의 성숙된 문화가 조직원들의 지식 공유 의지 형성에 중요한 요소로 작용함을 밝혀내었다. Chow and Chan(2008)은 합리적 행동 이론을 바탕으로 사회적 자본(social capital)을 접목하여 조직원들의 지식 공유 행위에 영향을 미치는 요인들을 살펴보고자 하였다. 사회적 네트워크와 공유된 목표는 조직원들이 지식 공유 의지를 형성하는 중요한 동인으로 작용하지만, 사회적 믿음은 지식 공유 의지와 유의하지 않은 것으로 밝혀졌다. Lin(2007)연구에서는 외재적 동기와 내재적 동기가 조직원들의 지식 공유 행위에 미치는 영향을 살펴보았다. 외재적 동기로는 지식 공유에 대한 금전적인 보상과 관계적인

보상을 고려하였고, 내재적 동기로는 지식에 대한 자기 효능감과 다른 사람을 도와줄 때의 즐거움을 고려하였다. 연구 결과로는 외재적 동기 가운데 금전적인 보상은 지식 공유 행위 형성에 영향을 미치지 못했고, 관계적인 보상, 자기 효능감, 도와줄 때의 즐거움은 지식 공유 의지 형성에 양의 영향을 미쳤다. Choi *et al.*(2008)은 지식경영 시스템(knowledge management system)에서 지식 공유를 하는 조직원들의 동인으로 개인적인 동기, 신뢰, 기술적인 측면을 제안하였다. 개인적인 동기와 신뢰는 지식 공유 행위에 양의 영향을 미쳤지만, 기술적인 측면은 영향을 미치지 않았다. 지식 공유 행위에 대한 연구를 종합하면, 집단 행동 이론이나 합리적 행동 이론을 바탕으로 지식 공유에 대한 개인적인 동기, 다른 조직원들 간의 관계적인 측면, 회사에서 제공하는 보상 측면이 조직원들의 지식 공유 행위에 미치는 영향을 살펴보고 있다. 그러나, 조직원들의 지식 공유 활동과 기업 성과가 상호 연관 관계가 존재함에도 불구하고, 이 두 관점을 통합하



〈그림 1〉 연구 모형

여 실증적으로 분석한 연구는 아직 미흡하여, 본 연구에서는 지식경영 성과의 선행 요인들이 조직원들의 흡수 능력에 미치는 영향을 통합적인 관점으로 살펴보고자 한다.

III. 연구 모형

지식 기반 이론(knowledge-based view) 및 자원 기반적 이론(resource-based view)의 관점에서 보면, 지식 흡수 능력과 같이 한 기업을 경쟁기업들과 차별화하는 기업성과는 기업 내부의 지식을 관리하고 역량화하는 지식경영 활동의 성과와 밀접한 관련이 있다. 또한, 지식경영 성과는 기업 내 조직원들의 지식경영 활동을 촉진하는데 유용한 다양한 형태의 보상과 밀접한 관계를 맺고 있다. 따라서, 이러한 논리적 배경을 바탕으로, 본 논문에서는 외재적, 내재적 및 관계적 보상이 지식경영 성과에 양(+)의 영향을 주고, 기업 성과가 지식경영 성과로부터 양(+)의 영향을 받는 모형을 제안 하였고, <그림 1>에 연구 모형을 제시하였다.

3.1 지식경영 만족

서비스 만족은 서비스 사용 후에 사용자들이 전체적으로 느끼는 정서적인 평가로 정의된다(Spreng *et al.*, 1996). 마케팅 분야 연구에서는 특정 서비스에 만족한 사용자들이 불만족한 사용자들에 비해서 더 자주 서비스를 이용하는 것으로 밝혀졌다(e.g., 김병수 등, 2009; Bhattacharjee, 2001; Kim, Han, 2009). 더욱이, 해당 서비스에 만족 수준이 높은 사용자일수록 다른 사용자들에게 해당 서비스를 추천하거나 정보를 공유하는 등의 자발적 행위를 수행하려는 의지가 높아짐을 보였다(Chea, Luo, 2008). DeLone and McLean (2003)의 IS 성공 모형에서는 특정 시스템에 대한 만족이 기업의 성과 향상에 양의 영향을 미침을 밝혀내었다. 조직원들이 기업에서 실시하

고 있는 지식경영에 대해 만족할수록, 조직원들은 지식경영에 대해 우호적인 태도를 형성하게 되고, 결국에는 지식경영을 꾸준히 이용하고 활용하려는 의지가 높게 형성될 것이다. 조직원들은 지식경영 활동을 지속적으로 수행함으로써, 공유되는 지식의 양과 폭이 넓어지고, 활용할 수 있는 지식 자산도 늘어날 것으로 기대된다. 지식경영 활동에서 습득된 조직원들의 지식은 기업이 활용할 수 있는 역량을 증진시켜주며, 조직원들의 지식 습득 및 활용 능력에도 양의 영향을 미칠 것이다(이정호 등, 2006). 그러므로 지식경영 만족은 조직원들의 지식 흡수 능력 향상에 양의 영향을 미칠 것으로 예상된다. 이런 추론을 바탕으로, 다음과 같이 가설 1를 제안한다.

*H1: 지식경영 만족은 조직원의 지식 흡수 능력에 양(+)*의 영향을 미친다.

3.2 공유 지식품질

공유 지식품질이란 지식경영 활동을 통해 조직원들이 공유하는 지식품질을 뜻하며, 정형화되거나(structured) 비정형화된(unstructured) 형태의 지식을 모두 포함한다(Kulkarni *et al.*, 2006). 공유 지식품질은 DeLone and McLean의 IS 성공 모형의 정보 품질(information quality)과 유사하며, 지식의 다양성과 풍부함을 평가하는 지표로 간주되고 있다. Chiu *et al.*(2006) 연구에서도 가상 공동체에서 회원들이 공유하는 지식의 품질이 실행공동체의 성공과 관계가 있음을 주장하고 있다. Kulkarni *et al.*(2006) 연구에서도 지식경영시스템에서 공유되는 지식의 품질이 높을수록, 조직원들의 직무 수행력이 향상됨을 보였다. 지식경영의 성공 사례로 자주 언급되는 포스코의 경우에도 공유 지식품질을 높이려는 노력을 끊임없이 추진하고 있으며, 우수 지식으로 지식경영을 운영할 계획을 가지고 있다. 포스코(2009)는 이러한 공유 되는 지식품질 향상을 통해, 조

직원들의 업무 처리 시간을 32% 정도 단축했음을 밝히고 있다. 그래서, 공유되는 지식의 품질이 높을수록, 조직원들의 지식 흡수 능력은 향상될 것이다(이정호 등, 2006). 이를 바탕으로 가설 2를 세우면 다음과 같다.

H2: 공유 지식품질은 조직원의 지식 흡수 능력에 양(+)의 영향을 미친다.

3.3 지식경영 만족과 공유 지식품질의 선행 요인

지식 공유 만족과 공유 지식품질에 영향을 미치는 선행 요인으로 외재적 보상, 내재적 보상, 관계적 보상을 두었다. 외재적 보상이란 조직원들이 지식 공유를 했을 때, 되돌아오는 물리적인 보상 정도로 정의된다(Bartol, Srivastava, 2002; Wasko, Faraj, 2005). 물리적인 보상은 지식 공유에 따른 마일리지 보상에서 승진 및 인사 고가 포함 등의 다양한 물리적인 형태로 존재한다. 하지만, 외재적 보상이 조직원들의 지식 공유 행위에 미치는 영향은 아직 많은 논쟁이 되고 있다(e.g, Lin 2007; Choi, 2008). 외재적 보상이 조직원들의 지식 공유 행위에 양의 영향을 미치는 연구도 있지만, 최근 연구에서는 외재적 보상이 조직원들의 지식 공유 행위 증진에 도움을 주지 않는다는 결과도 제시되고 있다. 본 연구에서는 마일리지와 보상과 같은 외재적 보상이 조직원들의 지식 공유 만족과 공유하는 지식품질에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 기업이 조직원들의 지식 공유에 대해 외재적 보상에 중점을 둘 경우, 조직원들은 지식의 질에 신경쓰기보다는 공유하는 지식의 양만 늘리는 경향이 있을 수 있다. 또한, Kim and Lee(2001)는 지식경영 단계에 따라, 기업에서 제공하는 보상의 영향이 다를 수 있음을 주장하고 있다. 지식경영 초기 단계에서는 지식경영 시스템 안에 지식을 채우는 작업이 중요하지만, 성숙 단계로 진입하면 핵심지식의 보유 여

부가 더욱 중요해지기 때문이다. 그래서, 외재적 보상은 지식경영 만족과 공유 지식품질에 미치는 영향을 살펴보는 것은 의미가 있다고 하겠다. 이를 바탕으로 가설을 제시하면 다음과 같다.

H3a: 외재적 보상은 지식경영 만족에 양(+)의 영향을 미친다.

H3b: 외재적 보상은 공유 지식품질에 양(+)의 영향을 미친다.

내재적 보상이란 지식을 다른 조직원들과 공유함으로써 얻을 수 있는 즐거운 정도로 정의된다(Wasko, Faraj, 2005). 개인은 이타적 존재로 다른 사람을 도와주고 싶은 욕구가 존재하며, 다른 사람을 도울 때 심리적으로 즐거움을 얻게 된다. 지식경영에 관한 여러 연구들에서 조직원들의 지식 공유는 개인들이 다른 조직원들과 지식을 공유함으로써 얻는 심리적인 즐거움이 중요한 역할을 담당함을 보였다(e.g., Bock *et al.*, 2005; Choi *et al.*, 2008; Lin, 2007; Wasko, Faraj, 2005). 조직원들이 지식 공유에 대해서 즐거움을 느끼고 있다는 것은 지식경영에 대해 만족하고 있다는 것을 의미한다. 그래서, 내재적 보상은 지식경영 만족과 양의 관계를 가질 것이다. 또한, 외재적 보상이 아닌 내재적 보상을 바탕으로 조직원들이 지식을 공유 했을 때, 자신들이 가지고 있는 노하우와 같은 핵심지식을 다른 조직원들과 공유할 가능성이 클 것이다. 그래서, 최근 산업계에서는 조직원들의 지식 공유에 대한 보상으로 마일리지나 포인트 같은 것은 지양하고, 명예의 전당과 같이 지식경영 시스템에 지식 공유가 활발한 조직원을 선발하여 모든 조직원들이 댓글로 격려해주는 등의 내재적 보상을 활용하고 있다. 이러한 조직원들의 내재적 보상 활성화는 공유 지식품질 향상에 도움을 줄 것으로 기대된다. 이를 바탕으로 다음과 같은 제시하고자 한다.

H4a: 내재적 보상은 지식경영 만족에 양(+)의

영향을 미친다.

*H4b: 내재적 보상은 공유 지식품질에 양(+)*의 영향을 미친다.

관계적 보상은 사회 교환 이론(social exchange theory)(Blau, 1986)에 바탕을 두고 있으며, 다른 조직원들과 사회적인 관계를 갖게 하는 매커니즘에 대해서 설명을 해주고 있다(Chiu *et al.*, 2006; Inkpen, Tsang, 2005). 사회 교환 이론에 따르면, 다른 사람들과 관계를 가질 때, 자신에게 돌아오는 이득과 손실을 바탕으로 관계 지속 여부를 결정한다고 한다(Blau, 1986). 특히, 회사와 같은 사회 조직에서는 다른 조직원과 관계를 지속할 때 자신이 얻을 수 있는 이득과 손실을 따질 확률이 크다(Cabrera, Cabrera, 2002; Dyer, Nobeoka, 2000). 지식경영 환경에서는 자신이 가지는 지식을 다른 사람들과 공유할 때, 자신만의 자산을 다른 사람에게 나누어주는 것이기 때문에, 내가 공유를 해서 얻을 수 있는 관계적 보상이 중요하다. Bock *et al.*(2005) 등 연구에서는 조직원들간의 상호간의 관계가 지속 공유 의지 형성에 중요한 역할을 담당하고 있음을 보였고, Lin (2007) 연구에서도 관계적 보상이 조직원들의 지식 공유 의지에 양의 영향을 미치는 것을 보였다. 그래서, 자신이 지식을 공유해줌으로써 조직원들과 관계가 개선되거나 필요로 했던 유용한 지식을 얻을 수 있다는 생각이 들 때, 지식경영에 대한 만족도 증가하고 공유되는 지식의 품질도 향상될 것이다.

*H5a: 관계적 보상은 지식경영 만족에 양(+)*의 영향을 미친다.

*H5b: 관계적 보상은 공유 지식품질에 양(+)*의 영향을 미친다.

3.4 기업 유형의 조절 역할

공기업과 사기업에 따라 조직 문화 차이가 발생하며, 기업의 유형은 기업의 조직 문화에 영향

을 미치는 중요한 변수로 간주되고 있다(e.g., Boyne, 2002; Syed Omar, Fytton, 2004). 지식경영은 조직원들간 지식을 공유하는 조직 문화와 최고 경영자의 지식경영 의지가 중요하기 때문에, 공기업과 사기업에 따라 지식경영 성과에 미치는 선행 요인의 영향이 다를 수 있다(e.g., Boyne, 2002; Ring, Perry, 1985). 그래서, 최근 지식경영 연구들에서는 기업의 유형에 따라 조직원들의 지식 공유 의지에 영향을 미치는 동인들에 대해 논의가 활발히 진행되고 있다(e.g., Syed Omar, Fytton, 2004). King *et al.*(2008)은 공기업에서 관리상의 감독(supervisory control)이 조직원들의 지식경영에 대한 태도를 형성하는데 중요하다고 보았다. 관리상의 감독이란 조직원들이 기업의 목표를 성취할 수 있게 행동하도록 감독하는 관리적인 노력으로 정의되고, 조직원들에게 공유해야 할 지식의 양을 정해주거나 조직원들의 지식 공유 행위를 모니터링 하는 등의 방법이 있다. 하지만, Bock *et al.*(2005)은 사기업을 대상으로 한 연구에서는 사회 교환 이론을 바탕으로 조직원들이 서로 지식을 공유하는 문화를 만들어주는 등의 조직원들 사이에 믿음을 조직원들에게 심어주는 노력이 필요하다고 주장하였다. 본 연구에서는 기업 유형에 따른 지식경영 만족과 공유 지식품질에 영향을 미치는 선행 요인들의 영향 차이를 살펴보고자 한다.

IV. 연구 방법

4.1 척도 개발

본 연구에서 사용된 설문조사 척도는 내용 타당성을 보장하기 위해서, 기존 조직 및 정보시스템 문헌과 KAIST 지식경영연구센터의 설문진단 보고서(이희석, 허용석, 2009)에서 도출되었다. KAIST 지식경영연구센터는 우수한 국내 기업들과의 산학협동연구를 진행하고 하고 있으며, 하와이시스템과 학국제학술대회(HICSS)에서의 지식

<표 1> 표본의 인구 통계 데이터

항 목	구 분	응답자(n=2,010)	
		빈도	백분율
기업 형태	공기업	1,103	54.9
	사기업	907	45.1
성별	남자	1,596	79.4
	여자	414	20.6
직급	사원	376	18.7
	대리/주임	406	20.2
	과장	730	36.3
	차장	327	16.3
	부장 이상	171	8.5

<표 2> 기업 유형에 따른 평균 차이

변 수	공기업(n=1,103)		사기업(n=907)		t-통계량
	평균	표준편차	평균	표준편차	
지식 흡수 능력	4.99	1.07	4.98	1.06	0.27
지식경영 만족	4.51	1.15	4.45	1.09	0.36
공유 지식품질	4.86	1.16	4.84	1.07	1.51
외재적 보상	2.81	1.41	2.92	1.36	-1.83 [†]
내재적 보상	5.20	1.18	5.22	1.12	-0.30
관계적 보상	4.98	1.18	5.08	1.15	-1.95 [†]

[†]: p < 0.10.

경영분과 운영, 한국지식경영학회와의 “지식경영 연구” 학술지 발간 및 학술대회 공동주최 등을 통하여 국내는 물론 세계적으로도 지식경영분야의 연구를 선도하고 있다. 개발된 척도들은 네 명의 지식경영연구센터 연구자들이 감수하였고, 연구자들의 피드백을 반영해서 척도들의 형식, 표현, 내용 등이 수정되었다. 설문 문항들은 7점 리커드 척도(Likert-type scale)를 기반으로 하였다. 모든 변수의 크론바 알파(Cronbach’s alpha)는 만족스러웠다. 본 연구에서 사용된 최종 연구 변수의 조작적 정의 및 출처를 <표 1>에 나타내었으며, 설

문조사 항목들은 <부록 A>에 첨부되어 있다.

4.2 설문조사 수행 및 표본

KAIST 지식경영연구센터의 회원사를 대상으로 2009년 2월 온라인 설문을 진행하였다. 코딩 작업을 거쳐 누락된 응답이 있을 경우, 다음 페이지로 넘어가지 못하게 사전에 방지를 하여 누락된 설문을 사전 방지하였다. 최종 샘플은 7개 기업 2,010개이며, 공기업은 2개 기업의 1,103개로 이루어져 있으며, 사기업의 5개 기업 907개로 이루어져 있다. 데이터 분석에서 활용된 최종 표본의 인

구 통계학적 데이터는 <표 1>에 요약하였다.

연구 모형에 포함된 변수들에 대해서 공기업 조직원과 사기업 조직원의 평균과 표준 편차를 <표 2>에 제시하였다. 또한, 공기업과 사기업의 평균 차이를 독립 t-검증(independent t-test)을 실시하여 통계량을 덧붙였다. 본 연구에서 고려되고 있는 요인들 가운데 외재적 보상과 관계적 보상이 기업 유형에 따라 평균 차이가 있는 것으로 나타났다. 외재적 보상에 대해서 공기업 조직원들이 사기업 조직원들에 비해 부정적인 태도를 가지고 있는 것으로 나타났으며, 관계적 보상에 대해서도 두 그룹이 모두 호의적인 태도를 가지고 있지만 공기업 조직원이 조금 낮은 수준의 태도를 형성하고 있었다.

V. 연구 결과

본 연구에서는 측정 모형과 구조 모형을 검증하기 위해 PLS를 사용하였다. 본 연구를 위해 수집된 데이터의 분포를 살펴보면 많은 데이터들이 비정규성을 나타내고 있으며, 대부분의 개별 관측변수들 또한 LISREL이나 AMOS를 통한 분석에서 요구되는 다변량 정규분포를 따르지 않는 것으로 나타났다. 따라서, 이 경우 LISREL이나 AMOS을 통한 분석보다는 표본 크기와 잔차 분포에 대한 요구사항이 엄격하지 않고, 이론적인 구조 모형에 대한 평가와 측정 모형에 대한 평가를 동시에 할 수 있는 장점(Chin, 1998)을 지닌 PLS가 보다 바람직한 분석방법으로 사료

<표 3> 기술 통계량

변수	항목	평균	표준 편차	요인 적재량	합성 신뢰성	평균 추출 분산
지식 흡수 능력	KAA1	4.93	1.16	0.92	0.96	0.87
	KAA2	4.93	1.16	0.93		
	KAA3	5.02	1.13	0.94		
	KAA4	5.06	1.13	0.93		
지식 경영 만족	KMS1	4.48	1.22	0.93	0.95	0.83
	KMS2	4.63	1.17	0.90		
	KMS3	4.48	1.24	0.94		
	KMS4	4.33	1.21	0.88		
공유 지식품질	SKQ1	4.89	1.21	0.94	0.96	0.90
	SKQ2	4.86	1.17	0.96		
	SKQ3	4.80	1.18	0.95		
외재적 보상	EXR1	2.81	1.45	0.91	0.95	0.90
	EXR2	2.91	1.46	0.97		
내재적 보상	INR1	5.05	1.20	0.95	0.97	0.91
	INR2	5.19	1.22	0.97		
	INR3	5.37	1.20	0.94		
관계적 보상	RER1	4.98	1.26	0.94	0.95	0.90
	RER1	5.07	1.21	0.95		

〈표 4〉 변수들간의 상관관계

	1	2	3	4	5	6
1. 지식 흡수 능력	0.93					
2. 지식경영 만족	0.60	0.91				
3. 공유 지식품질	0.61	0.73	0.94			
4. 외재적 보상	-0.01	0.11	0.01	0.94		
5. 내재적 보상	0.47	0.45	0.48	-0.02	0.95	
6. 관계적 보상	0.53	0.48	0.51	0.02	0.68	0.94

(대각 행렬에 있는 값들은 각 변수 평균 추출 분산의 제곱근 값들임).

되었다. PLS는 또한 여러 변수를 포함한 모형을 분석할 수 있다는 장점 때문에, 이미 경영정보 및 마케팅 분야에서도 널리 쓰이고 있다.

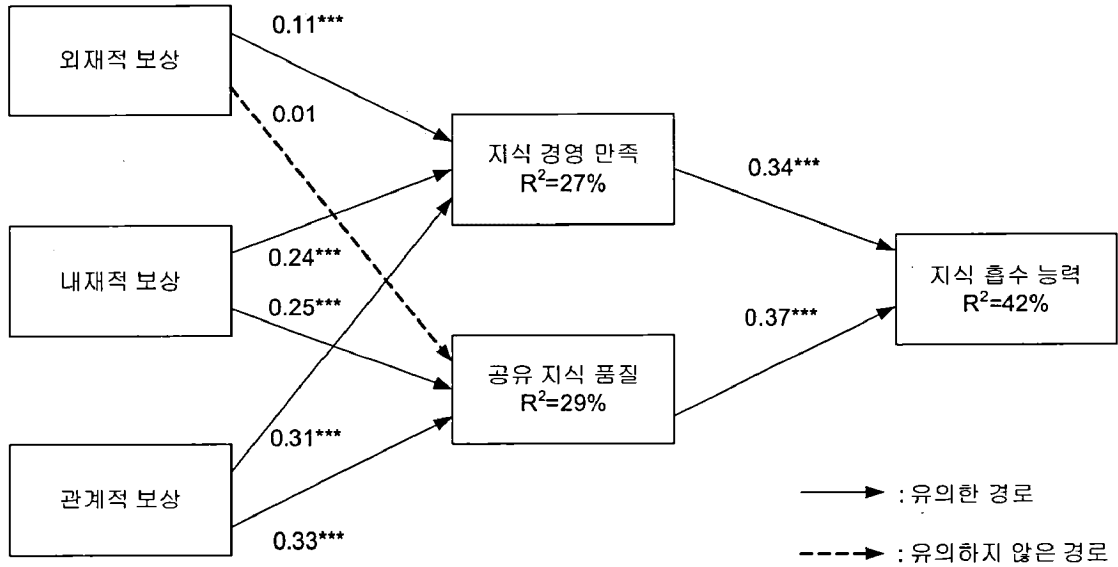
5.1 측정 모형

측정 모형에서는 본 연구에서 고려된 개념들의 신뢰성(reliability), 집중 타당성(convergent validity), 판별 타당성(discriminant validity)을 검증하였다. Fornell and Larcker(1981)가 제안한 합성신뢰성(composite reliability)과 평균추출분산(average variance extracted)을 바탕으로 신뢰성을 판단하였다. 합성 신뢰성이 0.70이상이고, 평균 추출 분산이 0.50이상 일 때(Fornell, Larcker, 1981), 신뢰성 조건은 만족된다. <표 3>에 제시하였듯이, 본 연구에서는 고려된 개념들은 0.95이상의 합성신뢰성 값을 가졌고, 0.83이상의 평균 추출 분산 값을 가졌다. 그래서, 신뢰성 판단을 위한 두 조건들이 모두 충족되었다. 집중 타당성은 고려된 설문 문항의 요인 부하값(factor loading)이 0.60 이상 일 때 만족된다(Hair et al., 1998). 본 연구에서 고려된 설문문항들은 0.88이상의 요인 부하 값을 가졌고, 이를 통해서 집중 타당성은 만족되었다. 판별 타당성은 각 개념에 대한 평균추출분산을 제곱근 한 값이 다른 요인들과의 상관관계 보다 큰 값을 가지면 된다. <표 4>에 나타낸 것처럼, 모든 평균추출분산의 제곱근은 모든

다른 교차 상관관계보다 큰 값을 가졌고, 이를 바탕으로 판별 타당성을 살펴볼 수 있었다. 종합하면, 본 연구에서 고려한 신뢰성, 집중타당성, 판별 타당성 모두 충족되었고, 다음 장에서는 이 측정 변수를 바탕으로 구조 모형을 분석하였다.

5.2 구조 모형

부트스트랩 리샘플링 기법(bootstrap resampling method)으로 100번 리샘플링한 뒤에 제안된 연구 모형을 분석하였고, 분석 결과를 <그림 2>에 나타내었다. 직원들의 지식경영에 대한 만족은 조직원들의 지식 흡수 능력($\beta = 0.34, t = 10.97$)에 유의한 영향을 주었다. 공유 지식품질 또한 직원들의 지식 흡수 능력($\beta = 0.36, t = 11.48$)에 유의한 영향을 미쳤다. 지식경영에 대한 만족과 공유되는 지식의 품질은 직원들의 지식 흡수 능력의 42%를 설명하였다. 외재적 보상은 지식경영에 대한 만족($\beta = 0.11, t = 5.40$)에는 긍정적인 영향을 주었으나, 공유 지식품질($\beta = 0.01, t = 0.59$)에는 유의한 영향을 주지 못했다. 내재적 보상은 직원들의 지식경영 만족($\beta = 0.24, t = 7.25$)과 공유 지식품질($\beta = 0.25, t = 7.00$)에 모두 양(+)으로 유의한 영향을 주었다. 관계적 보상 또한 예상한 것과 같이 직원들의 지식경영 만족($\beta = 0.31, t = 8.82$) 뿐만 아니라 공유 지식품질($\beta = 0.33, t = 9.65$)에도 양(+) 방향으로 유의한 영향을 주었다. 제안한 모



*:p < 0.05; **:p < 0.01; ***:p < 0.001.

〈그림 2〉 연구 모형

〈표 5〉 연구 결과 요약

	원인 변수	결과 변수	경로 계수	t-통계량	가설
가설 1	지식경영 만족	지식 흡수 능력	0.34	10.97	채택
가설 2	공유 지식품질	지식 흡수 능력	0.36	11.48	채택
가설 3a	외재적 보상	지식경영 만족	0.11	5.40	채택
가설 3b	외재적 보상	공유 지식품질	0.01	0.59	기각
가설 4a	내재적 보상	지식경영 만족	0.24	7.25	채택
가설 4b	내재적 보상	공유 지식품질	0.25	7.00	채택
가설 5a	관계적 보상	지식경영 만족	0.31	8.82	채택
가설 5b	관계적 보상	공유 지식품질	0.33	9.65	채택

형은 지식경영에 대한 만족 분산의 27%, 공유 지식품질 분산의 29%를 설명하였다. 연구 모형에서 제시한 가설의 결과는 <표 5>에 정리되었다.

기업 유형에 따른 선행 변수들의 효과 차이를 분석하기 위해서 공기업과 사기업으로 구분해서 별도의 분석을 시행하였다. Chin(2000)이 제시한 다중 그룹 분석 방식을 통해서 경로계수(path coefficient)차이를 통계적으로 비교하였다. 각 그룹의 경

로계수 및 통계적 비교는 <표 6>에 요약하였다. 공기업과 사기업 모두 지식경영 만족과 공유 지식품질이 조직원들의 지식 흡수 능력에 양의 영향을 미쳤다. 그리고, 기업 유형에 관계없이 외재적 보상은 지식경영 만족에만 양의 영향을 미칠 뿐, 공유 지식품질에는 유의적인 영향을 미치지 못했다. 하지만, 공기업이 사기업에 비해 내재적 보상이 공유 지식품질 향상에 미치는 영향이 더 컸으며, 관계적 보상

<표 6> 다중 그룹 분석 결과

결과 변수	원인 변수	공기업(n=1,103)		사기업(n=907)		유의성
		경로계수	표준오차	경로계수	표준오차	
흡수 능력	지식경영 만족	0.30***	0.042	0.37***	0.027	-1.43
	공유 지식품질	0.39***	0.044	0.34***	0.027	1.09
지식경영 만족	외재적 보상	0.11***	0.030	0.12***	0.019	-0.21
	내재적 보상	0.24***	0.047	0.24***	0.034	-0.10
	관계적 보상	0.36***	0.045	0.25***	0.030	2.02*
공유 지식품질	외재적 보상	0.03	0.028	0.00	0.019	0.76
	내재적 보상	0.31***	0.042	0.18***	0.034	2.34*
	관계적 보상	0.33***	0.040	0.34***	0.032	-0.19

*:p < 0.05; **:p < 0.01; ***:p < 0.001.

이 지식경영 만족에 미치는 영향도 더 컸다.

5.3 연구 결과 요약

본 연구에서는 2개의 공기업 1,103명의 조직원과 5개의 사기업 907명의 조직원을 바탕으로 지식경영 만족과 공유 지식품질이 기업 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 지식경영을 통한 기업 성과로 조직원들이 지식을 흡수할 수 있는 능력으로 측정하였다. 지식경영 성과에 관한 기존 연구 결과들과 마찬가지로, 지식경영에 대한 사용자 만족은 조직원들의 지식 흡수 능력 향상에 양의 영향을 주는 것을 살펴볼 수 있었다. 또한, 공유되는 지식에 대한 품질도 조직원들의 지식 흡수 능력에 도움을 주는 것으로 밝혀졌다. 이는 지식경영의 결과물인 조직원들의 지식경영에 대한 만족과 공유되는 지식의 품질이 조직원들이 접하는 정보의 가치를 찾고, 활용을 하는 능력 향상에 도움을 준다는 것을 의미한다. 지식경영의 만족과 공유되는 지식의 품질은 조직원들의 지식 흡수 능력의 40%를 설명해주고 있다. 본 연구를 통해, 지식경영에 대한 만족과 공유되는 지식의 품질이 조직원들의 지식 흡수 능력 향상에 중요

한 동인으로 작용함을 확인할 수 있었다.

다음으로, 기업에서 자주 고려되고 있는 외재적 보상, 내재적 보상, 관계적 보상이 지식경영 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 외재적 보상은 지식경영 만족에 양의 영향을 미치지만, 공유 지식품질과는 영향이 없음을 밝혀내었다. 마일리지와 승진과 같은 외재적 보상은 지식경영에서 느낄 수 있는 만족도는 향상시켜주지만, 공유하는 지식의 품질 향상에 도움을 주지 못함을 의미한다. 하지만, 내재적 보상과 관계적 보상은 지식경영 만족과 공유 지식품질 향상 모두에 도움을 주는 것으로 밝혀졌다. 조직원들이 지식을 공유하는데 즐거움을 느끼고, 내적인 동인이 작용이 하였을 때, 지식경영에 대한 만족도가 높으며, 조직원들은 핵심지식을 공유할 확률이 증가함을 확인할 수 있었다. 또한, 조직원들 간의 도움을 주고 받을 수 있다는 문화가 형성되어 있을 때, 지식경영에 대해 긍정적으로 생각하며, 공유하는 지식품질 또한 향상됨을 알 수 있었다.

마지막으로, 기업 유형에 따른 지식경영 성과에 영향을 미치는 선행 요인들의 영향 차이를 살펴보았다. 기업 유형에 관계없이 외재적 보상이 지식경영 만족과 공유 지식품질에 미치는 영

향은 비슷한 양상을 가졌다. KAIST 지식경영연구센터 보고서(김민용, 2009)에 따르면, 최근 공기업과 사기업 모두 지식경영에 대한 외재적 보상에 대해서 의문을 가지고 있는 것을 확인할 수 있었다. 이는 지식경영 초창기에 지식경영시스템에 올린 지식 수를 바탕으로 마일리지를 제공했더니, 인터넷에 게재되어 있는 글을 올리거나 기존 보고서 등을 제공하는 등의 질이 낮은 지식들이 공유되는 지식의 대부분을 차지했기 때문이다. 하지만, 공기업이 사기업에 비해 내재적 보상이 공유 지식품질에 더욱 큰 영향을 미치고, 관계적 보상이 지식경영 만족에 더 큰 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 공기업 조직원들이 노하우와 같은 숙련된 지식을 다른 조직원들과 기꺼이 공유하려는 의지가 사기업 조직원들보다 높게 형성되어 있고, 이는 공유 지식 품질을 향상하는 동인으로 작용하게 됨을 의미한다. 또한, 공기업 조직원들은 사기업 조직원에 비해 지식경영 활동을 통해 다른 조직원들과 관계 개선을 할 수 있음을 인지하고 있고, 이는 지식경영에 대한 높은 만족도를 느끼게 해준다.

VI. 연구 시사점 및 결론

6.1 이론적인 관점에서 시사점

기존 지식경영에 관한 연구에서는 지식경영 성과에 영향을 미치는 선행 요인에 관한 연구와 지식경영 성과가 기업 성과에 미치는 영향을 따로 살펴보았다. 본 연구에서는 지식경영 성과에 관한 연구와 조직원들의 지식 공유 활동에 관한 연구를 통합하여, 외재적 보상, 내재적 보상, 관계적 보상이 지식경영 성과와 기업 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 지식경영 성과로는 조직원들의 지식경영에 대한 만족과 공유되는 지식의 품질을 고려하였다. 본 연구 결과를 통해, 지식경영에 대해 느끼는 만족 정도와 공유되는 지식의 품질 정도가 조직원들의 지식 흡수 능력을

향상시키는데 중요한 선행 요인으로 작용함을 확인할 수 있었다. 또한, 내재적 보상과 관계적 보상은 지식경영 성과 향상에 유의한 역할을 미치지만, 외재적 보상은 이들의 영향에 비해 효과가 미약함을 확인할 수 있었다. 관계적 보상은 조직원들의 지식경영에 대한 만족뿐만 아니라 공유 지식 품질을 향상시킬 수는 가장 영향력이 큰 동인임을 확인할 수 있었다. 즉, 다른 조직원들과 필요한 지식을 주고 받을 수 있다는 문화가 생성되어 있을 때, 서로간 핵심적인 지식도 공유하게 되고, 지식경영에 대한 호의적인 태도를 갖는 것을 의미한다.

본 연구는 기업 유형에 따라 외재적 보상, 내재적 보상, 관계적 보상이 기업 성과에 미치는 영향을 살펴보았다. 공기업과 사기업에 관계없이 조직원들의 지식경영에 대한 만족도가 높고 공유 지식 품질이 높을수록, 조직원들의 지식 흡수 능력이 높게 형성되었다. 이는 기업 유형에 관계없이, 지식경영을 통해 나온 성과가 조직원들의 역량 강화에 도움이 되고 있음을 암시하고 있다. 제공하는 외재적 보상에 대한 경우에도, 기업 유형에 관계없이 지식경영 만족에만 유의한 영향을 미칠 뿐 공유 지식 품질에는 영향을 미치지 않음을 살펴볼 수 있었다. 하지만, 본 연구 결과를 통해, 내재적 보상과 관계적 보상이 지식경영 성과에 미치는 영향이 기업 유형에 따라 다를 수 있음을 확인할 수 있었다.

6.2 실무적인 관점에서 시사점

기업들은 급격히 변하는 기업 환경에서 다른 기업보다 지속적인 경쟁 우위를 유지하기 위해 경주하고 있다. 기업이 차별화된 역량을 가지기 위해서는 조직원들이 소유하고 있는 지식을 관리하고 활용하는 것이 중요하다. 본 연구 결과에서는 지식경영에 대한 만족과 공유되는 지식의 품질은 조직원들의 지식 흡수 능력 향상을 이끄는 선행요인임을 밝혀내었다. 기업들은 본 연구

결과를 통해, 직원들의 지식 흡수 능력 향상을 위해 필요한 기업의 전략을 수립하는데 도움을 받을 수 있을 것으로 기대한다. 기업들은 지식경영에 대한 만족도 제고와 공유 지식품질 관리에 주력을 해야 한다. KAIST 지식경영연구센터 진단 보고서(김민용, 2009)에 따르면, 상사에 의해서 일정량의 지식을 공유하라는 강요나 지시를 받았을 때, 지식경영에 대한 만족도가 감소할 뿐만 아니라 많은 공유되는 지식들이 인터넷에 올라와있는 지식들을 조합하는 경우가 많이 발생하였다. 하지만, 직원들이 자발적으로 공유할 수 있는 문화가 형성되어 있는 기업일수록, 지식경영에 대한 만족도가 높을 뿐만 아니라 다른 직원들을 위해 기꺼이 자신이 가지고 있는 핵심 지식을 공유하려고 하였다. Bock *et al.*(2005) 연구에서도 직원들의 자발적인 지식 공유 문화가 지식경영에 대한 태도 형성에 중요한 역할을 담당함을 밝혀내었다. 또한, 공유 지식품질 관리 차원에서 기업들은 공유되는 지식의 품질을 정제하기 위한 활동을 진행하고 있다. 많은 기업에서는 공유되는 지식의 분야에 따라 관련 부서 책임자들과 관련 지식 전문가들이 공유되는 지식을 검토해서, 지식 유용성 및 지식에 대한 점수를 평가하게 하고 있다. 직원들 입장에서는 관련 부서의 검토를 받은 지식들이 공유되기 때문에, 지식경영에 대한 신뢰를 높일 수 있고, 이는 지식경영에 대한 만족 수준을 높일 것이다. 종합하면, 기업들은 직원 스스로 지식을 공유하는 문화형성과 공유되는 지식의 객관적 평가 체계 구축이 지식경영 성공에 중요한 요소라고 할 수 있다.

다음으로, 기업들은 지식 공유 활성화를 위해 직원들에게 제공하고 있는 보상에 대해서 고민할 필요가 있다. 지식경영 초기에는 지식경영 시스템에 필요한 지식들을 채우기 위해서, 시스템에 올리는 지식의 수를 바탕으로 마일리지를 주거나 핵심성과지표(key performance index)에 시스템에 올린 지식 수를 포함하는 등의 외재적인 보상에 치중을 많이 하고 있는 실정이다. 하

지만, Lin(2007)연구에 따르면, 지식 공유에 대해서 양적인 부분으로 평가하거나 외재적 보상에 치중한 기업들은 지식경영의 효과에 대해서 많은 의문을 가지는 경우도 많으며, 지식경영을 축소하거나 폐지하는 경우도 발생하였다. 지식경영에서 성공한 기업을 분석한 결과, 지식경영의 성과로 직원들에게 외재적 보상과 내재적 보상을 적절하게 해주거나 회사의 지식 공유 네트워크를 파악해서 지식 공유자를 관리하는 경우가 많았다. 기업의 성과나 프로세스 개선에 핵심적인 역할을 하는 지식을 직원이 공유 했을 때, 이에 대해서 파격적인 보상을 해주는 방법을 고려해볼 수 있다. 또, 다른 방법으로는 기업 내 직원들이 지식을 공유할 수 있는 분위기를 형성해줌으로써 직원들간 필요한 지식을 주고 받을 수 있다는 관계적 보상에 초점을 맞출 수도 있다. 직원들이 서로간 지식 공유에 믿음이 있을 때, 직원들 간 관계적 보상에 대한 인식이 높아져서 지식경영에 대한 만족도가 높아지며, 공유 지식품질도 향상될 수 있기 때문이다.

6.3 연구 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점 및 향후 연구 방안은 다음과 같다. 첫째, 본 연구 모형에서 지식경영 만족과 공유 지식품질간의 관계는 두 변수 간의 인과관계의 방향성이 모호함으로 인해 배제되었다. 즉, 공유지식의 품질이 지식경영의 만족에 양(+)의 영향을 줄 수 있지만, 반대로 지식경영에 대한 만족도가 높아지면, 조직구성원들 사이에 보다 많은 양질의 지식이 공유되어 공유지식의 품질 또한 높아질 수 있다. 이러한 인과관계의 방향성은 본 연구와 같이 횡단적 자료(crosssectional data)에 기반한 연구모형보다는 시계열 자료(time series data)를 바탕으로 시간에 따른 두 변수 간의 인과관계의 방향성이 고려된 연구모형을 통해서 보다 정확한 규명이 가능할 것으로 사료된다. 둘째, 표본의 대표성 문제로 연구 결과 해석에 주의할 필요

가 있다. 본 연구는 KAIST 지식경영연구센터의 회원사를 대상으로 설문을 진행하였다. KAIST 지식경영연구센터의 진단보고서(김민용, 2009)에 따르면, 대부분의 회원사들은 도입 단계를 벗어나 성숙 단계에 위치하고 있음을 확인할 수 있었다. 하지만, 지식경영 단계에 따라 고려한 변수들의 영향이 달라질 수 있기 때문에, 지식경영의 여러 단계 표본을 고려하여 연구 모형을 검증하는 것이 타당하다. 그러므로, 연구 결과의 일반화를 확보하기 위해서, 향후 연구에서는 지식경영의 여러 단계를 반영한 표본을 바탕으로 연구 모형을 재 검증할 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 기업 유형의 조절 효과를 공기업과 사기업의 차이만으로 결과의 차이를 검증하고 있으나, 보다 심도 있는 분석을 위해서 향후 연구에서는 공기업과 사기업의 차이를 극명히 나타낼 수 있는 변수를 연구 모형에 반영하여 기업유형에 따른 조절 효과에 대한 보다 엄밀한 분석을 수행하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 넷째, 본 논문의 연구 및 표본의 단위 문제와 관련하여 연구 결과 해석에 주의할 필요가 있다. 본 연구는 개인 단위로 연구 모형을 검증하였지만, 기업성과는 개인 단위보다 기업 단위로 측정하는 것이 알맞으며, 연구모형에 기업단위에 맞는 다양한 조절변수에 대한 고려 또한 필요하다. 따라서, 향후 연구에서는 기업 샘플을 이용하여, 연구 결과를 재검증할 필요가 있을 것으로 사료된다. 마지막으로, 본 논문에서는 지식경영 성과가 조직원들의 지식 흡수 능력 향상에 영향을 미침을 살펴보았지만, 조직원들의 지식 흡수 능력이 지식경영 성과의 선행 변수일 수 있다. 그래서, 향후 논문에서는 지식경영 성과와 지식 흡수 능력의 정확한 관계에 대한 재정립이 필요하다.

참 고 문 헌

- 김민용, *지식경영 현황 및 성과 설문진단 보고서*, 제47회 정기포럼, KAIST 지식경영연구센터, 2009
- 김병수, 전진호, 강영식, “지식검색 서비스 사용자의 서비스 사용과 지식 공유 행위에 관한 이해”, *지식경영연구*, 제10권, 제2호, 2009, pp. 85-103.
- 빅토리아, 박동진, “직무관련 지식의 공유에 영향을 미치는 요인”, *Information Systems Review*, 제10권, 제2호, 2008, pp. 179-194.
- 이정호, 김영걸, 김민용, “지식활동이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식창출 활동과 지식 공유 활동을 중심으로”, *지식경영연구*, 제7권, 제1호, 2006, pp. 13-30.
- 이희석, 허용석, *조직의 지식경영 역량 및 현황을 진단하기 위한 설문서*, KAIST 지식경영연구센터, 2009.
- 포스코, “포스코 지식애틀러지 넘쳐나는 직원.” 매일경제, 2009년 12월 15일. Available: <http://news.mk.co.kr/outside/view.php?year=2008&no=759158>.
- Alavi, M. and D. E. Leidner, “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”, *MIS Quarterly*, Vol.25, No.1, 2001, pp. 107-136.
- Argote, L. and P. Ingram, “Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, No.1, 2000, pp. 150-169.
- Bartol, K. M. and A. Srivastava, “Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.9, No.1, 2002, pp. 64-76.
- Bhattacharjee, A., “Understanding Information Systems Continuance: An Expectation-Confirmation Model”, *MIS Quarterly*, Vol.25, No.3, 2001, pp. 351-370.
- Blau, P. M., *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley, 1986.
- Bock, G. W., R. W. Zmud, Y. G. Kim, and J. N. Lee, “Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and

- Organizational Climate”, *MIS Quarterly*, Vol.29, No.1, 2005, pp. 87-111.
- Boyne, G., “Public and Private Management: What’s the Difference?”, *Journal of Management Studies*, Vol.39, No.1, 2002, pp. 97-122.
- Cabrera, A. and E. F. Cabrera, “Knowledge-Sharing Dilemmas”, *Organization Studies*, Vol.23, No.5, 2002, pp. 687-710,
- Chea, S. and M. M. Luo, “Post-Adoption Behaviors of e-Service Customers: The Interplay of Cognition and Emotion”, *International Journal of Electronic Commerce*, Vol.12, No.3, 2008, pp. 29-56.
- Chin, W. W., The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in G. A. Marcoulides (ed.), *Modern Methods for Business Research*, Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998, pp. 295-336.
- Chin, W. W., *Frequently Asked Questions-Partial Least Squares and PLS-Graph*, 2000, Available: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq.htm>.
- Chiu, C. M., M. H. Hsu, and E. T. G. Wang, “Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: An Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories”, *Decision Support Systems*, Vol.42, No.3, 2006, pp. 1872-1888.
- Choi, S. Y., Y. S. Kang, and H. Lee, “The Effects of Socio-Technical Enablers on Knowledge Sharing: An Exploratory Examination”, *Journal of Information Science*, Vol.34, No.5, 2008, pp. 742-754.
- Chow, W. S. and L. S. Chan, “Social Network, Social Trust, and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing”, *Information and Management*, Vol.45, No.7, 2008, pp. 458-465.
- Cohen, W. and D. Levinthal, “Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.1, 1990, pp. 128-152.
- Constant, D., S. Kiesler, and L. Sproull, “What’s Mine Is Ours, or Is It? A Study of Attitudes about Information Sharing”, *Information Systems Research*, Vol.5, No.4, 1994, pp. 400-421.
- DeLone, W. H. and E. R. McLean, “The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.19, No.4, 2003, pp. 9-30.
- Dyer, J. H. and K. Nobeoka, “Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case”, *Strategic Management Journal*, Vol.21, No.3, 2000, pp. 345-367.
- Fornell, C. and D. F. Larcker, “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol.18, No.1, 1981, pp. 39-50.
- Gold, A. H., A. Malhotra, and A. H. Segars, “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, No.1, 2001, pp. 185-214.
- Grant, R. M., “Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, 1996, pp. 109-122.
- Hair, J., R. Anderson, and R. B. Tatham, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 1998.
- Inkpen, A. C. and E. W. K. Tsang, “Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer”, *Academy of Management Review*, Vol.30, No.1, 2005, pp. 146-165.
- Kim, B. and I. Han, “The Role of Trust Belief in Community-Driven Knowledge and its Antecedents”, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol.60, No.5, 2009, pp. 1012-1026.
- Kim Y. G. and J. H. Lee, “A Stage Model of Organizational Knowledge Management: A

- Latent Content Analysis”, *Expert Systems with Applications*, Vol.20, No.4, 2001, pp. 299-311.
- King, W. R. and P. V. Marks Jr, “Motivating Knowledge Sharing through a Knowledge Management System”, *OMEGA*, Vol.36, 2008, pp. 131-146.
- Kulkarni, U. R., S. Ravindran, and R. Freeze, “A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.23, No.3, 2006, pp. 309-347.
- Lee, H. and B. Choi, “Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.20, No.1, 2003, pp. 179-228.
- Lee, J. N., “The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success”, *Information and Management*, Vol.38, No.5, 2001, pp. 323-335.
- Levin, D. Z. and R. Cross, “The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer”, *Management Science*, Vol.50, No.1, 2004, pp. 1477-1490.
- Liao, S. H., W. C. Fei, and C. C. Chen, “Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan’s Knowledge-Intensive Industries”, *Journal of Information Science*, Vol.33, No.3, 2007, pp. 340-359.
- Lin, H. F., “Effects of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Employee Knowledge Sharing Intentions”, *Journal of Information Science*, Vol.33, No.2, 2007, pp. 135-150.
- Minbaeva, D., T. Pedersen, I. Björkman, C. F. Fey, and H. J. Park, “MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM”, *Journal of International Business Studies*, Vol.34, No.6, 2003, pp. 586-599.
- Osterloh, M. and B. S. Frey, “Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms”, *Organization Science*, Vol.11, No.5, 2000, pp. 538-550.
- Ring, P. S. and J. L. Perry, “Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints”, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.2, 1985, pp. 276-286.
- Smith, E. A., “The Role of Tacit and Explicit Knowledge in the Workplace”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.5, No.4, 2001, pp. 311-321.
- Spreng, R. A., S. B. MacKenzie, and R. W. Olshavsky, “A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction”, *Journal of Marketing*, Vol.60, No.3, 1996, pp. 15-32.
- Syed Omar, S. I. and R. Fytton, “Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the Relationship between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer”, *Journal of Knowledge Management*, Vol.8, No.2, 2004, pp. 95-111.
- Tanriverdi, H., “Information Technology Relatedness, Knowledge Management Capability, and Performance of Multibusiness Firms”, *MIS Quarterly*, Vol.29, No.2, 2005, pp. 311-334.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen, “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, No.7, 1997, pp. 509-533.
- Tsai, W., “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance”, *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.5, 2001, pp. 996-1004.
- Wasko, M. M. and S. Faraj, “Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice”, *MIS Quarterly*, Vol.29, No.1, 2005, pp. 35-58.
- Wernerfelt, B., “A Resource-Based View of the Firm”,

Strategic Management Journal, Vol.5, No.2,
1984, pp. 171-180.

Wu, J. H. and Y. M. Wang, "Measuring KMS Success:
A Respecification of the DeLone and McLean's
Model", *Information and Management*, Vol.43,

No.6, 2006, pp. 728-739.

Zahra, A. S. and G. George, "Absorptive Capacity:
A Review, Re-Conceptualization, and Extension",
Academy of Management Review, Vol.27, No.2,
2002, pp. 185-203.

(부록 A) 설문 문항과 관련 문헌

개념	항목	질문 문항	관련 문헌
지식 흡수 능력	KAA1	우리회사의 조직 구성원들은 외부의 가치 있는 지식을 탐색할 수 있는 능력이 있다.	Minbaeva et al.(2003)
	KAA2	우리회사의 조직 구성원들은 필요한 다른 조직의 지식을 획득할 수 있는 능력이 있다.	
	KAA3	우리회사의 조직 구성원들은 획득된 지식을 조직 내에서 소화할 능력이 있다.	
	KAA4	우리회사의 조직 구성원들은 획득된 지식을 조직을 위해 활용할 수 있는 능력이 있다.	
지식경영 만족	KMS1	나는 지식공유 시스템에서 얻을 수 있는 지식의 양과 질에 대해 만족한다.	이희석, 허용석 (2009)
	KMS2	나는 업무수행 시 얻을 수 있는 다른 동료나 전문가의 도움/조언에 만족한다.	
	KMS3	나는 우리회사 지식공유 시스템의 다양한 기능에 만족한다.	
	KMS4	나는 우리회사에서 실시하고 있는 지식경영관련 평가/보상 제도에 만족한다.	
공유 지식품질	SKQ1	우리회사의 지식공유 시스템에서 제공하는 지식은 우리회사의 업무와 밀접한 내용들이다.	이희석, 허용석 (2009)
	SKQ2	우리회사의 지식공유 시스템에서 제공하는 지식은 믿고 사용할 수 있다.	
	SKQ3	우리회사의 지식공유 시스템에서 제공하는 지식은 매우 정확한 편이다.	
외재적 보상	EXR1	나는 금전적인 보상 때문에 지식 공유를 한다.	Bock et al. (2005)
	EXR2	나는 승진에 도움이 되기 때문에 지식 공유를 한다.	
내재적 보상	INR1	나는 동료들과 지식을 공유하는 것이 즐겁다.	Wasko, Faraj (2005)
	INR2	나는 나의 지식을 공유함으로써 나의 동료들을 돕는 것이 즐겁다.	
	INR3	나는 나의 지식을 공유함으로써 누군가를 도울 때, 기분이 좋다.	
관계적 보상	RER1	내가 다른 동료들을 돕는 것은 다른 동료들이 나를 돕기 때문에 공평하다.	Wasko, Faraj (2005)
	RER1	나는 내가 다른 동료들의 지식이 필요할 때 그들이 나와 지식을 공유할 것이라 믿는다.	

The Effects of KM Performances' Antecedents on an Employee's Absorptive Capacity

Byoungsoo Kim* · Yong Sauk Hau** · Heeseok Lee***

Abstract

According to resource based view, knowledge is regarded as a salient factor to improve an organization's efficiency in the current fast-changing business environment. Knowledge management (KM) may encourage employees to share and exchange knowledge in the organization in order to improve and sustain a competitive advantage over other companies. The proposed research model examines the impacts of KM performances' antecedents on an employee's absorptive capacity. This study identifies KM performances as employee's satisfaction about KM and shared knowledge quality. This study considers KM performances as the major determinants that enhance his/her absorptive capacity. This study also investigates the key antecedents of KM performances. The research model posits extrinsic reward, intrinsic reward, and relational reward as the KM performances' antecedents. Furthermore, this study examines the difference of the antecedents' effects in terms of firm's type. The proposed research model was tested by using survey data collected from 1,103 employees of 2 public enterprises and 907 employees of 5 private enterprises. The findings of this study showed that employee's satisfaction about KM and shared knowledge quality play a significant role in enhancing employee' absorptive capacity. Extrinsic reward only significantly influences employee's satisfaction about KM, whereas both intrinsic and relational rewards serve as the salient antecedents of improving both KM performances. The results also shed light on the moderating role of firm's type. Theoretical and practical implications of this study are discussed.

Keywords: *Knowledge Management, Absorptive Capacity, KM Satisfaction, Knowledge Quality, Extrinsic Reward, Intrinsic Reward*

* SK Telecom

** KAIST Business School

*** KAIST Business School

◎ 저 자 소 개 ◎



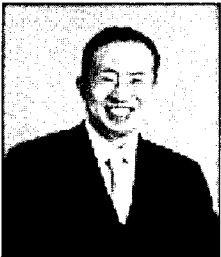
김 병 수 (tree9901@business.kaist.edu)

고려대학교 전기·전자·전자 공학사를 취득하였고, KAIST 전자공학석사를 취득하였으며, KAIST 경영대학에서 박사학위를 취득하였다. 지식경영연구센터를 거쳐, 현재 SK 텔레콤에서 일하고 있다. Journal of Information Technology, Journal of the American Society for Information Science and Technology, IEEE Transactions on Vehicular Technology, Expert Systems with Applications, 경영정보학연구, 지식경영연구, e-비즈니스연구 등에 논문을 게재하였다. 주요 관심분야는 Mobile Data Service, Social Networking Service, Knowledge Management 등이다.



허 용 석 (augustine@business.kaist.ac.kr)

성균관대학교 영어영문학과 및 경영학과(복수전공)에서 학사학위(1999)를 취득한 후, 서울대학교 대학원 경영학과에서 석사과정을 수석졸업(2001, 경영전략전공) 하였다. 현재 KAIST 경영대학 경영공학과에서 MIS 전공 박사과정에 재학 중이며, KAIST 지식경영연구센터의 수석연구원으로 재직 중이다. 주요 관심 연구분야는 knowledge management strategy, open innovation strategy 및 user innovation 등이며, 주요 경력으로는 국민총리실 산하 대외경제정책연구원(KIEP) 동북아연구개발센터 연구원(한중일 경제협력 및 IT 산업전략 담당)과 정보통신부 산하 시스템통합기술연구원(SITRI) 연구팀 및 컨설팅팀 팀장으로 재직할 바 있다.



이 희 석 (hsl@business.kaist.ac.kr)

현재 카이스트 경영대학 교수로 재직 중이다. 카이스트 지식경영연구센터 센터장으로 40여 회원사 기업의 지식경영을 진단하고 있다. 현재 한국지식경영학회 학회장이기도 하다. 아리조나대학 경영학 박사 취득 후, 네브라스카대학 교수를 역임하였다. 주요 관심분야는 Strategy와 IT이다. MIS Quarterly, Journal of Management Information Systems, Information and Management, International Journal of Electronic Commerce 등 주요 저널에 논문을 발표하였다.

논문접수일 : 2009년 12월 04일
1차 수정일 : 2010년 04월 10일

게재확정일 : 2010년 04월 12일