

# 중소기업의 지식경영이 구성원의 혁신활동에 미치는 효과

안 관 영<sup>†</sup>

상지대학교 경영학과

## The Effect of Knowledge Management on the Innovation Activities of Employee in Small Business

Kwan-Young Ahn<sup>†</sup>

Department of Business Administration, Sangji University

This paper reviewed the two proposed hypotheses. The first hypothesis is to test the relationship between knowledge management and incremental innovation, and the second hypothesis is to test the moderating effect of firm-size on that relationship.

Data were gathered from 434 employees in service industry, and multiple regression analysis was used to test two proposed hypotheses. In the first hypothesis, it was appeared that knowledge acquisition and knowledge transfer have positive effects on all incremental innovation factors (process innovation, operation innovation, service innovation). In the second hypothesis, it was appeared that firm-size has an positive interaction effect on incremental innovation in knowledge transfer, but not in knowledge acquisition. It means that knowledge transfer has more positive effect on incremental innovation in large firm-size than in small firm-size.

**Keywords :** Knowledge Management, Incremental Innovation, Firm-size

### 1. 문제제기 및 연구목적

최근 지식을 강조하는 지식기반 경제의 지식경영이 선진국을 중심으로 활성화되고 있으며, 우리나라에서도 대기업을 중심으로 그 중요성을 인지하고 1990년대 말부터 도입하기 시작하였다. 이미 지식정보화 시대에 지식경영이 기업 경쟁력의 요체가 되고 있음을 인식한 대기업은 ERP, CoP의 도입 등 지식경영의 활성화를 위하여 활발하게 추진하고 있다.

이처럼 지식경영은 기업규모를 불문하고 모든 기업들의 경쟁력을 결정하는 필수적 요소가 되고 있다. 대기업의 경우는 지식경영의 중요성을 인지하고 업무처리의 전산화, ERP 시스템의 도입 및 구축 등으로 비교적 체계적

으로 운용되고 있지만 중소기업의 기업들은 아직도 전문인력의 부족이나 재정적 능력의 부족 등의 이유로 지식경영이 미진한 것이 현실이다.

기업 경쟁력의 원천이 되고 있는 혁신활동의 경우 전문인력에 의해 추진되는 급진적 혁신은 많은 자본과 설비, 전문지식을 필요로 한다는 점에서 자본과 전문인력이 부족한 중소기업으로서는 적합하지 않다고 볼 수 있다. 또한 ERP와 같은 지식경영시스템은 많은 자본이 소요된다는 점에서 중소기업이 적합하지 않은 측면이 있다. 하지만 QC팀이나 TQC, CoP 활동과 같은 현장 종업원 중심의 지식경영활동은 구성원들의 업무를 중심으로 사소한 개선을 도모하는 점진적 혁신활동에는 보다 효과적일 것이다. 이에 본 연구에서는 중소기업에 종사하는

구성원들을 대상으로 기업의 지식경영활동이 구성원들의 혁신활동에 미치는 효과를 분석하고, 나아가 지식경영과 혁신활동의 관계가 기업규모에 따라 어떤 차이가 있는가를 실증분석하고자 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 혁신활동의 개념과 유형

혁신은 글로벌화 되고 급속히 변화하는 국내외 환경에서 기업뿐만 아니라 정부 등 전 분야에서 적응력과 경쟁력을 확보하기 위해서는 조직, 구성원, 프로세스 등에서 획기적인 변화를 요구하는 한 유형이라 할 수 있다.

이러한 혁신의 개념정의에 대해서도 다양한 견해가 있으며, 일반적으로 창의적인 아이디어를 선택하고, 창의적인 아이디어를 유용한 제품, 서비스 및 운영방법으로 전환시키는 과정을 의미한다. Damanpour[9]는 혁신은 개별적인 구성원들이 어느 정도로 혁신의 활동들을 수용하는지와 혁신적인 활동들을 실천하고 있는가를 말하며 이를 혁신성향이라고 보았다. Kanter[14]는 개인의 혁신행동을 문제인식, 아이디어 채택 또는 해결안 생성에서 시작하여 개인의 아이디어를 제품이나, 서비스, 공정 등으로 만드는 과정이라 하였다.

혁신은 변화의 급진성(radicalness)에 따라 급진적혁신과 점진적혁신으로 구분될 수 있다[9]. 보다 구체적으로 점진적혁신은 시스템에의 투입은 동일한 반면, 시스템을 거치면서 산출이 증가하는 것으로 볼 수 있다. 점진적 혁신은 기술시스템의 근본적인 변화가 아닌 기존 기술과 연속성을 갖는 변화로서 제품 성능의 개선이나 품질의 향상, 혹은 급진적 혁신 이후의 보완적 혁신을 말한다. 일반적으로 점진적 혁신은 비용의 절감이나 제품의 서비스를 개선하는 것에 초점이 있으나 급진적 혁신은 완전한 새로운 성능, 기존 성능의 5배 이상 개선, 또는 30% 이상의 비용절감을 수반하는 것을 의미한다. 따라서 급진적 혁신은 획기적인 성능향상이나 비용절감의 가능성을 제공하는 전례없는 성능이나 특징을 갖고 있는 제품 또는 공정이나 서비스를 말한다[3]. 이러한 점에서 점진적 혁신은 중소기업에 적합한 혁신방법이라 할 수 있다.

Madanmohan[17]은 ‘점진적인 기술혁신과 선행요인’의 연구에서 점진적 혁신을 업무처리절차혁신, 운영혁신, 서비스혁신 등 세 가지 혁신으로 구분하였다. 첫째, 업무처리절차 혁신은 물품의 유통과정이나 생산과정 및 폐기과정에서의 재활용, 물품의 부분적 대체와 관련이 있다. 예를 들면, 서비스분야에서는 기존의 내규 혹

은 업무절차 및 경영절차의 간소화, 비용절감, 업무효율화 등에 대한 혁신을 말한다. 둘째, 운영혁신은 제품의 재설계 방법 제시, 작업계획과 방식의 변경, 작업 수의 감소, 신뢰성 및 품질제고 방안의 제시를 포함한다. 서비스분야에서는 구성원들의 복지 및 직장만족, 구성원들의 업무개선과 조직 내 대인관계 등의 혁신을 포함한다. 셋째, 서비스혁신은 대 고객과의 관계에서 고객의 욕구충족과 만족도 제고를 위한 것으로 하위 시스템의 통합에 의한 부가적 서비스 제공과 유연성 제고를 들 수 있다. 서비스 분야에서는 고객을 위한 서비스개선 및 고객만족, 고객 불만사항과 신속한 고객서비스 등의 혁신을 말한다.

### 2.2 지식경영과 혁신

자본집약적 산업이 경제의 주축을 이루었던 것이 지식집약적 산업의 중요성이 강조되면서 점차 지식 및 정보에 대한 가치가 새롭게 조명 받고 있다. 따라서 많은 기업들은 새로운 지식을 효과적으로 창출하고, 이를 저장 및 조직화하여 경쟁력 제고에 활용하고자 하는 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력을 지식경영 활동이라 할 수 있다.

Nonaka and Takeuchi[18]는 지식경영이란 “새로운 지식을 창조하여 이를 전 조직으로 확산시키고 이것을 다시 상품 및 서비스로 구체화하는 프로세스”라고 정의하였으며, Wiig[19]는 지식경영은 경영활동의 효과성을 극대화하고 지식 자산으로부터 최대의 부가가치를 창출하기 위하여 지식을 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적이며 명시적, 의도적 활동이라고 정의하였다[2]. 이러한 선행연구를 종합하여 본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 지식경영 활동을 지식획득, 지식이전 등으로 분류한다.

지식의 획득은 조직에 가치를 제공할 수 있는 기존에 존재하지 않았던 새로운 지식을 얻는 활동, 다른 조직이 가지고 있는 지식 등 조직 외부의 가치 있는 정보에의 접근과 획득을 위한 활동으로서, 소속 기업에서 제공하는 교육 훈련에 의한 지식습득, 스스로 자기개발을 통한 지식습득 등의 활동을 포함한다[16]. 효과적인 지식획득 활동으로는 지식을 사들이거나 개인을 고용하는 것이다. 그리고 타 기업으로부터 지식을 습득하는 벤치마킹과 아웃소싱, 협력, 전략적 제휴가 있으며 협력은 개인간 협력, 조직간 협력, 그리고 네트워크 협력 등으로 나타날 수 있다. 특히 기업경영에서 고객이나 협력업체를 통하여 기술공유, 파트너 관계 연계 등으로 조직 구성원은 외부원천의 지식에 접근할 수 있고 이런 경로로 지식획득을 다양한 방법으로 보다 잘 할 수 있도록 조직적 연계 또는 창구 등을 잘 활용해야 한다[10].

지식이 개인, 그룹, 조직에서 다른 개인, 그룹, 조직으로 이동하는 활동으로 획득한 지식은 다른 조직 구성원들에게 이전되어야만 그 가치가 증폭되게 된다. 조직 지식의 이전은 서류, 구두, 보고서, 현장방문, 순환보직, 교육, 훈련 프로그램, 표준 프로그램과 같은 수단을 이용하여 행해지는데 조직의 경쟁 우위를 위한 전략적인 이슈로서 넓게 강조 되어져 왔다[12]. 지식 공유가 일어나기 위해서는 그전에 지식의 이전이 일어나야 한다고 보는 견해도 있으나 대체적으로 지식이전과 공유를 혼용하여 사용하고 있다[4].

지식활용은 새로운 가치를 창출하기 위하여 지식을 통합하고 연결하여 활용하는 활동으로, 효과적인 지식의 응용능력 향상은 기업의 의사결정의 신속화와 기업의 핵심역량, 공유 및 강화, 그리고 개인과 조직, 기업 간 관계에서 가치 확대를 효과적으로 가져준다고 할 수 있다[10]. 아무리 가치 있는 지식이라도 사용하지 않고, 새롭게 가치를 부여하지 않으면 쉽게 진부화되는 반면, 지식은 사용할수록 가치가 증폭되고 확산되는 특성이 있다. 이와 같이 지식활용은 지식경영 활동을 통해 지식을 창출하고 획득된 지식을 의사결정 및 새로운 제품 서비스의 개발에 지식을 활용하여 가치를 증대시키는 활동을 지식활용이라고 한다.

지식경영과 기업성과의 관계에 대하여 Grant[11]는 지식이 구성원간에 전이되고 재창조될 때 조직성과를 창출하는 동인으로서의 역할을 하게 된다는 점을 지적하였다. 또한 Hansen et al.[13]에 따르면 지식경영 전체 프로세스에서 혁신활동을 통해 제품차별화를 이룰 수 있으며, 경쟁우위를 점할 수 있다는 것이다. 그리고 지식을 재사용하고 활용함으로써 원가절감방안을 도출하고 조직생산성 향상의 사례가 많다는 점을 지적하였다. Liao and Wu[15]도 최근 대만 제조업 및 금융업 종사자들을 대상으로 조사한 실증분석결과 지식획득, 지식이전 및 지식활용에 의한 지식경영이 조직학습화에 긍정적 영향을 미치며, 궁극적으로는 구성원의 행위변화, 제품 및 프로세스 개선, 시장혁신, 전략적 혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이상과 같은 선행연구에 대한 고찰을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제시하고자 한다.

*가설 1 : 지식경영은 점진적 혁신에 긍정적 영향을 미칠 것이다.*

지식경영과 성과로서 혁신의 관계는 규모나 업종과 같은 상황에 따라 차이가 날 수 있다. Chen and Huang[7]은 인적자원관리 전략과 혁신성과에 관한 연구에서 교육훈련과 같이 규모를 요하는 경우 규모가 클수록 교육훈련도 체계적으로 실시되며 결과적으로 혁신성과도 높다는 것이다. 그러나 규모와 지식획득의 경우는 부의 관계로 나

타나 일관성 있는 결과를 보여주지 못하고 있다. 따라서 다음과 같이 탐색적 가설을 설정하고자 한다.

*가설 2 : 지식경영과 점진적 혁신의 관계는 종업원수에 따라 차이가 있을 것이다.*

규모에 따른 차이에 대한 가설의 검증은 상황접근론적 접근방식을 적용함으로써 관리자에게 성과를 제고함에 있어서 상황적 특성에 따른 차별적 관리에 유용한 시사점을 제공하게 될 것이다.

### 3. 연구 설계

#### 3.1 자료수집 및 분석방법

본 연구에 사용된 설문지는 2010년 5월부터 7월에 걸쳐 진행하였으며 지역적으로는 강원 원서지역과 수도권 지역을 중심으로 표본추출을 실시하였다. 1차적으로 우편에 의한 설문 배부대상은 지역 상공회의소의 명부를 근거로 총 800부의 설문을 발송하였다. 설문지를 우편발송한 후에는 전화 및 방문으로 설문 취지를 설명하고 협조를 요청을 구하여 총 487부의 설문을 회수하였다. 이 중 주요 문항에 대한 응답이 없거나, 전반적으로 누락이 심한 경우, 또는 반복적 응답이 심한 경우 등을 제외한 나머지 434부가 분석대상이 되었다.

회수된 자료를 바탕으로 통계적 분석방법을 이용하여 가설 1~2의 검증을 위하여 위계적 다중회귀분석을 적용하였다. 위계적 다중회귀분석을 통하여 독립변수인 지식경영과 종속변수인 점진적 혁신 간의 관계를 분석함과 동시에 규모의 조절효과를 검증하고자 하였다. 위계적 다중회귀분석은 독립변수와 종속변수간의 관계에서 조절변수에 의한 체계적 변화를 검증하기 위한 분석방법이다. 이 방법을 적용한 이유는 Fisher의 Z'계수를 이용한 방법의 단점이 조절변수를 하위집단으로 구분함으로써 정보의 손실이 생길 수 있으며, 각 조절변수의 하위집단별로 독립변수의 분산이 동일하다는 것을 전제로 하여야 한다는 것이다[6, 8].

#### 3.2 변수의 측정

점진적 혁신은 급진적 혁신과 대비되는 개념으로 비교적 장기간에 걸쳐서 진행되며, 주로 서비스나 프로세스를 대상으로 하며 실행을 통한 학습처럼 누적적이고 지속적인 혁신활동을 통하여 변화를 추구하는 것을 말한다. 점진적 혁신은 업무처리절차 혁신, 운영 혁신, 서비스 혁신의 세 가지로 구분하고, 업무처리절차 혁신은 기

<표 1> 점진적 혁신에 대한 요인분석/신뢰도 분석결과

문항내용	성분		
	업무처리절차 혁신	서비스 혁신	운영 혁신
고객 불만사항에 대한 개선 제안	.401	<b>.801</b>	.098
고객만족을 위한 아이디어 제안	.388	<b>.784</b>	.125
신속한 고객 서비스 아이디어 제안	.210	<b>.733</b>	.274
내방 고객 서비스 아이디어 제안	.198	<b>.752</b>	.388
내규나 업무절차 개선 제안	.202	.250	<b>.825</b>
경영절차 간소화를 위한 제안	.233	.422	<b>.802</b>
비용절감을 위한 아이디어 제안	.356	.233	<b>.722</b>
업무효율화를 위한 아이디어 제안	.401	.209	<b>.698</b>
직원 복지개선을 위한 아이디어 제안	<b>.755</b>	.055	.355
직원 직무만족을 위한 아이디어 제안	<b>.788</b>	.258	.302
대인관계 만족을 위한 아이디어 제안	<b>.835</b>	.262	.122
인사제도 만족을 위한 아이디어 제안	<b>.801</b>	.305	.201
아이겐값	3.307	2.929	2.856
구성비(%)	27.559	24.407	23.797
누적구성비(%)	27.559	51.966	75.764
Cronbach-α	.896	.855	.850

존의 내규와 업무절차의 개선, 경영절차의 아이디어 제안, 비용절감 및 업무효율화를 위한 아이디어 제안을 설문항목으로 구성하였다. 운영 혁신은 직원의 복지개선, 직장만족, 업무개선 및 대인관계 개선을 위한 아이디어 제안 등으로 구성하였다. 서비스혁신은 내방고객 및 고객만족을 위한 아이디어 제안, 고객 불만사항이나 신속한 고객 서비스를 위한 아이디어 제안 등으로 구성하였으며, Mandanmohan [17]의 연구내용을 근거로 12개의 설문문항을 연구자가 재구성하여 리커트의 7점 척도로 측정하였다. 각 구성요소에 대한 문항의 선택기준은 선행연구에서 제시하는 기준을 충족하도록 하였다. 구체적으로 요인적재치가 0.5 이상이어야 하며, 특정 문항의 경우 2개의 최고 요인적 재치간의 차이가 0.2 이상인 것을 선

택기준으로 하였다. 이러한 기준은 변수의 동질성을 유지하기 위함이다.

점진적 혁신에 대한 요인분석결과 요인적재량의 누적구성비는 75.797%로 나타났다. 그리고 신뢰도 수준도 모두 0.8 이상으로 나타나 양호한 것으로 분석되었다(<표 1> 참조).

지식경영에 대해서는 Alavi and Leidner[5], Gold et al. [10] 및 김호열[1]의 연구에서 사용하였던 설문을 응용하여 제시하였다. 지식획득에 대해서는 새로운 지식의 효과적 창출, 종전 업무로부터의 정보수집, 신제품·시장에 대한 지식습득 정도에 대해 설문하였고, 지식이전은 다른 구성원들과의 정보 교류, 다른 조직과의 정보 교류, 기업 내에서의 정보 교류정도에 대해 설문하였다.

<표 2> 지식경영에 대한 요인분석/신뢰도분석 결과

문항내용	성분	
	지식획득	지식이전
업무중 노하우나 지식습득정도	<b>.763</b>	.385
시장에서의 신제품정보 습득	<b>.874</b>	.257
필요 지식 습득활동의 다양성	<b>.763</b>	.355
구성원들이 습득한 지식의 확산정도	.321	<b>.894</b>
조직 지식의 구성원에 대한 이전	.375	<b>.861</b>
아이겐 값	2.172	1.882
구성비(%)	43.443	37.646
누적구성비(%)	43.443	81.089
Cronbach- α	.886	.842

<표 3> 점진적 혁신에 대한 위계적 다중회귀분석결과

예측변수	종속변수	절차 혁신		운영 혁신		서비스 혁신	
	단계	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
지식획득		.354**	.442	.288**	.321	.313**	.387
지식이전		.395**	.252	.372**	.213	.403**	.171
규모		.097**	.036	.126**	-.085	.041	-.210
지식획득 × 규모			-.292		-.131		-.267
지식이전 × 규모			.382*		.404*		.597**
$\Delta R^2$			.010*		.009		.016**
$R^2$		.515**	.525**	.421**	.430**	.449**	.465**

주) \*p < .05, \*\*p < .01.

지식활용은 요인분석결과 요인적재량이 낮아 본 연구에서는 제외하였다. 규모는 종업원의 수로 측정하였다. 지식경영에 대한 요인분석결과 요인적재량의 누적구성비는 81.089%로 나타났으며, 지식획득과 지식이전의 Cronbach- $\alpha$ 값은 각각 0.886과 0.842로 나타나 양호한 것을 알 수 있다(<표 2> 참조).

#### 4. 조사결과의 분석

지식경영과 점진적 혁신의 관계 및 규모의 조절효과에 대한 가설검증을 위해 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 3>과 같다.

먼저 지식경영과 점진적 혁신의 관계에서 독립변수인 지식획득, 지식이전이 점진적 혁신의 하나인 절차혁신에 미치는 효과에 대한 검증결과는 <표 3>에서 종속변수가 절차혁신의 1단계와 같다. 통제변수인 규모를 포함하여 지식획득, 지식이전의 절차혁신에 대한 설명력( $R^2$ )은 .515로 나타나 비교적 높은 설명력을 보여주었다. 지식획득의 표준화 회귀계수는 .354( $p < .01$ ), 지식이전의 표준화 회귀계수는 .3954( $p < .01$ )로 각각 나타나 지식획득, 지식이전 모두 절차 혁신에 긍정적임을 보여주었다. 다음으로 운영 혁신의 경우, 독립변수인 지식획득, 지식이전과 규모의 운영 혁신에 대한 설명력( $R^2$ )은 .421로 나타나 비교적 높은 설명력을 보여주었다. 독립변수인 지식획득은  $\beta = .288$ ( $p < .01$ ), 지식이전은  $\beta = .372$ ( $p < .01$ )로 각각 나타나 지식획득, 지식이전 모두 운영혁신에 긍정적임을 보여주었다. 그리고 서비스 혁신의 경우 통제변수인 규모를 포함하여 지식획득, 지식이전의 절차 혁신에 대한 설명력( $R^2$ )은 .449로 나타나 비교적 높은 설명력을 보여주었다. 지식획득의 표준화 회귀계수는 .313 ( $p < .01$ ), 지식이전의 표준화 회귀계수는 .403( $p < .01$ )으로 각각 나

타나 지식획득, 지식이전 모두 서비스 혁신에 긍정적임을 보여주었다.

이상의 분석결과 지식획득 및 지식이전과 같은 지식경영은 모두 절차혁신, 운영혁신, 서비스 혁신에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설을 채택하였다. 다음으로 지식경영(지식획득, 지식이전)이 점진적 혁신(절차혁신, 운영 혁신, 서비스 혁신)에 미치는 효과가 규모에 따라 차이가 있을 것이라는 가설 2를 검증하기 위하여 1단계에서 투입된 변수에 추가적으로 상호작용항인 지식획득×규모, 지식이전×규모를 투입하여 다중회귀분석한 결과는 <표 3>의 각 종속변수별 2단계의 결과와 같다.

절차혁신의 경우 상호작용항 중에서 ‘지식이전 × 규모’항이 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .382$ ,  $p < .05$ ). 이는 지식이전 활동이 증가할수록 절차 혁신도 제고되는데(1단계 분석결과 참조), 종업원수가 규모가 클수록(종업원수가 많을수록) 절차 혁신이 더욱 활발함을 의미한다. 운영 혁신의 경우도 상호작용항 중에서 ‘지식이전 × 규모’항이 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .404$ ,  $p < .05$ ). 이는 지식이전 활동이 증가할수록 운영 혁신도 제고되는데(1단계 분석결과 참조), 종업원 수가 규모가 클수록 운영 혁신이 더욱 활발함을 의미한다. 이러한 분석결과는 서비스 혁신도 동일하게 나타났다. 상호작용항 중에서 ‘지식이전×규모’항이 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .597$ ,  $p < .01$ ). 이는 지식이전 활동이 증가할수록 서비스 혁신도 제고되는데, 종업원 수가 규모가 클수록 서비스 혁신이 더욱 활발함을 의미한다.

이상의 조절효과에 대한 분석결과 지식획득과 지식이전이 잘 이루어질수록 절차 혁신, 운영 혁신, 서비스 혁신이 제고되는데, 특히 지식이전이 절차 혁신, 운영 혁신, 서비스 혁신에 미치는 긍정적 효과는 규모가 클수록 더욱 현저하게 나타난다는 것이다.

## 5. 결론 및 제언

중소기업의 경우 자본조달의 어려움, 전문 인력의 부족, 규모 경제적 측면에서의 불리성 등으로 인해 지식경영이 경시되었거나 실천되지 못하는 측면이 있어왔다. 본 연구에서는 지식경영활동과 중소기업에서 쉽게 접근할 수 있는 점진적 혁신의 관계를 실증분석함으로써 혁신활동의 활성화에 필요한 시사점을 제시하고자 하였다.

지식경영으로서 지식획득과 지식이전 활동 모두 절차 혁신, 운영 혁신, 서비스 혁신에 미치는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 대기업과 같이 지식경영에 필요한 ERP 시스템의 도입이 어렵다면 제안제도나 QC팀, CoP 활동을 통해 구성원들의 참여와 관심을 제고하고, 이를 통해 담당업무나 현장 개선, 회사발전을 위한 아이디어를 창출하고 이를 구성원들이 서로 공유할 수 있도록 하여야 할 것이다.

규모의 조절효과에 대한 분석결과 지식획득의 경우는 규모에 따른 차이 없이 절차 혁신, 운영 혁신, 서비스 혁신에 미치는 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 지식이전의 경우는 규모가 클수록 지식이전이 절차 혁신, 운영 혁신, 서비스 혁신에 미치는 긍정적 효과가 상대적으로 큰 것으로 분석되었다. 이러한 분석결과는 규모가 클수록 사무자동화 정도가 높아져 부서간의 정보나 아이디어 교류가 활발하기 때문으로 풀이된다. 따라서 창출된 아이디어를 개인간 또는 부서간 교류가 활발하게 이루어질 수 있는 방안이 요구된다. 제안제도와 같이 제도적으로 아이디어의 창출에 대하여 심의 및 포상이 이루어지듯이 제안된 아이디어를 열람하거나 이를 이전하는 활동에 대해서도 인사고과에 반영하거나 점수화하여 포상하는 것도 바람직 할 것이다.

이상과 같은 연구결과는 주로 강원 및 수도권 일부지역에 위치한 제조업 종사자들을 상대로 설문조사한 결과를 바탕으로 이루어진 것이다. 따라서 연구결과를 지역적으로 일반화 하는데는 한계가 있을 것이다. 그리고 실증분석의 자료는 전적으로 응답자들의 주관적 판단에 근거한 설문조사를 바탕으로 하는 횡단적 조사에 의존하였다. 이러한 분석방법의 장점은 일정기간 내에서 대한 정태적 상황을 반영할 수 있다는 것이지만, 응답자들의 시간적 흐름에 따른 의식의 변화와 같은 동태적인 특성을 반영하지 못한다는 단점이 있다. 따라서 추후 연구에서는 이러한 점들이 보완되어야 할 것이다.

## 참고문헌

- [1] 김호열; “지식경영의 기반구조와 지식관리시스템의 프로세스 역량이 기업성과에 미치는 영향”, 경북대학교 대학원 박사학위논문, 2006.
- [2] 장경생; “중소규모기업의 지식경영 결정요인과 성과에 관한 연구”, 상지대학교 대학원 박사학위논문, 2010.
- [3] 정동덕; “R&D와 마케팅 부문간 통합에서 기술혁신유형과 성과간의 상황적 관계”, 한국기술혁신학회 추계 학술대회, 159-183, 2005.
- [4] 최병구; “지식경영과 기업성과”, 산업연구원 정책자료, 53-62, 2007.
- [5] Alavi, M. and Leidner, D. E.; “Review : Knowledge management and knowledge management systems : Conceptual foundations and research issues,” *MIS Quarterly*, 25(1) : 107-136, 2001.
- [6] Baron, R. M. and Kenny, D. A.; “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychology Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations,” *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6) : 1173-1182, 1986.
- [7] Chen, C. J. and Huang, J. W.; “Strategic human resource practices and innovation performance-The mediating role of knowledge management capacity,” *Journal of Business Research*, 62 : 104-114, 2009.
- [8] Cohen, J. and Cohen, P.; *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral science*, Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates, 1983.
- [9] Damanpour, F.; “Organizational Innovation A Meta analysis of Effects of Determinants and Moderators,” *Academy of Management Journal*, 34(3) : 555-590, 1991.
- [10] Gold, A. H., Malhotra, A., and Segars, A. H.; “Knowledge management : An organizational capabilities perspective,” *Journal of Management Information Systems*, 18(1) : 185-214, 2001.
- [11] Grant, R.; “The knowledge-based view of the firm : Implications for management practice,” *Long Range Planning*, 30(3) : 450-454, 1997.
- [12] Hackney, R., Souza, K., and Loebbecke, C.; “Cooperation or competition: Knowledge sharing processes in inter-organizational networks,” *In Second International Conference on Knowledge Management*, Charlotte, North Carolina, 2005
- [13] Hansen, M. T., Nohria, N., and Tierney, T.; “What’s your strategy for managing knowledge?,” *Harvard Business Review*, March-April, 106-116, 1999.
- [14] Kanter, R.; “When a Thousand Flowers Bloom : Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations,” *Research in Organizational Behavior*, 10 : 169-211, 1988.

[1] 김호열; “지식경영의 기반구조와 지식관리시스템의 프로세스 역량이 기업성과에 미치는 영향”, 경북대학교

- [15] Liao, S. H. and Wu, C.; "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation," *Expert Systems with Applications*, 37 : 1096-1103, 2010.
- [16] Liu, M. S. and Liu, N. C.; "Sources of knowledge acquisition and patterns of knowledge-sharing behaviors-an empirical study of taiwanese high-tech firms," *International Journal of Information Management*, 28 : 423-432, 2008.
- [17] Madanmohan; "Incremental Technical Innovation and their Determinants," *International Journal of Innovation Management*, 9(4) : 481-510, 2005.
- [18] Nonaka, I. and Takeuchi, H.; "The knowledge-creating company : How Japanese companies create the dynamics of innovation," NewYork : NY, Oxford University Press, 1995.
- [19] Wiig, K. M.; "Integrating intellectual capital and knowledge management," *Long Range Planning*, 30(3) : 399-405, 1997.