

평가와 보상이 지식경영 참여의지에 미치는 영향에 관한 연구*

김 준 영**, 김 영 걸***

Influence of Appraisal and Reward Satisfaction on Commitment in Knowledge Management

Kim, Jun-Young, Kim, Young-Gul

In this study, we tried to find the factors that influenced appraisal and reward satisfaction in knowledge management, and to observe whether appraisal and reward satisfaction were related to employees' commitment to knowledge management. Analyzing valid 38 data in the organizational level, we found that only result validity and reward justness affected employee appraisal and reward satisfaction. Also, it was found that appraisal and reward satisfaction were related to employees' commitment to knowledge management. The implications of the findings and future research directions were discussed.

* 본 연구는 한국과학재단 특정기초연구과제(98-0102-0801-3) 연구비의 지원을 받아 수행되었음.

** i2 Technologies SCM 컨설턴트

*** KAIST 테크노경영대학원 부교수

I. 서론

학자들은 사회의 발전 원동력과 경쟁력 원천에 따라 시기별로 명칭을 부여해 왔다. 농경 사회의 경쟁 원천은 비옥한 토지와 노동력이었고, 산업사회의 경쟁 원천은 대량 생산을 위한 증기 기관이었으며, 산업혁명 이후 기업들의 경쟁 원천은 정보라고 주장되어 왔다. 그리고, 21세기 기업 경쟁력의 원천은 지식이라는 주장에 광범위한 동의가 이루어지고 있다[Drucker, 1999].

지식의 중요성이 증가함에 따라 지식과 지식경영에 관련된 학계의 연구와 기업의 실천 노력이 계속되고 있다. 학계의 연구는 지식을 정의하고, 분류하고, 생성 과정을 연구하고, 공유의 영향요인을 분석하는 등의 영역을 다루고 있다[Blacker, 1995; Wiig, 1997; Cohen, 1998; 김효근 외, 1998]. 한편 업계에서는 수많은 업체들이 제각기 특징을 내세운 지식경영시스템을 판매하고 있으며, 이를 위해 지식경영을 위한 방법론의 개발과 보급에 힘쓰고 있다[Bair et al., 1997]. 그러나, 기업이 지식경영을 도입하기 위해서는 많은 준비가 필요하다. 특히 지식경영을 위한 관련 제도의 정립과 실행은 기업의 새로운 시도가 성공하느냐 실패하느냐에 중대한 영향을 미친다. 이는 지식경영이 단순한 시스템의 도입이 아닌 변화관리라는 주장과 일맥상통한다[Marshall et al., 1996].

지식경영을 도입한 대다수의 기업들은 지식경영의 활성화를 위해서, 또한 지식을 만들어 내고 동료들과 공유하고, 활용한 조직원들에게 적당한 보상을 위해서 지식경영의 평가시스템과 그에 따른 보상시스템을 채택하고 있다[김효근, 성은숙, 1998; 박병호, 2000]. 기업에 따라 다소 차이가 있기는 하지만, 많은 기업이 조직에 중요한 의미가 있는 주요 지식에 등급을 부여하고 있고, 이를 위한 검증 시스템을 보유하고 있다. 그러나, 기업이 지식경영을 위해 사

하고 있는 평가 및 보상시스템에 관한 연구는 초보적인 수준에 머물고 있다. 따라서, 본 연구에서는 지식경영의 평가보상만족에 영향을 미치는 요인들을 살펴보고, 나아가 평가보상만족이 조직원의 지식경영 참여의지에 미치는 영향에 대해 알아 보고자 한다.

본 연구의 분석 단위는 기업이고, 개인별 설문문을 통해 자료를 수집하였다. 설문문은 사실 데이터의 수집을 위한 설문문과 제도의 기준 및 운영에 대한 사용자의 느낌을 묻는 사용자용 설문문으로 구성되었다. 이를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같이 두 가지 연구 문제에 대한 답을 찾고자 한다.

첫째, 평가보상만족은 지식경영 참여의지에 영향을 미치는가?

둘째, 지식경영에서 평가보상만족에 영향을 미치는 요인들은 어떤 것들이 있는가?

II. 이론적 배경

2.1 지식경영의 정의

인식론의 학문 대상이었던 지식이 기업에 중요한 의미를 지니게 된 과정에는 여러 학문이 관련되었다. March와 Argyris로 대표되는 조직학습(Organizational Learning) 이론, Nelson과 Winter로 대표되는 진화 경제학(Evolutionary Economics), Prahalad와 Hamel로 대표되는 조직 능력과 우위(Organizational Capabilities and Competences) 이론, 그리고 Teece, Clark, Henderson 등으로 대표되는 혁신과 신상품 개발(Innovation and New Product Development) 이론 등이 지식경영 이론의 성립에 중요한 밑바탕이 되었다[Grant, 1997]. 지식경영의 정의와 관련하여 많은 학자들이 정의를 내리고 있지만[Wiig, 1997; Carayannis, 1998; Wielinga et al., 1997], 학계에서 널리 수용되고 있는 지식경영의 정의는 아직 존재하고 있지 않다[Earl

and Scott, 1999]. 본 논문에서는 김영걸 외 [1999]가 정리한 “조직지식의 생성에서 활용에 이르는 일련의 과정을 조직의 전략과 연관시켜 관리함으로써 조직의 목표를 달성하려는 노력”이라는 정의를 따르기로 한다.

2.2 지식경영활동의 평가 및 보상에 관한 연구

많은 학자들이 지식경영활동 평가 및 보상의 필요성에 관하여 언급을 해 왔다[Tempoe, 1993; Lnak, 1997; Marshall et al., 1996; Levinthal and March, 1993]. Tempoe[1993]는 지식근로자의 성과와, 동기요인으로서의 보상간의 관계에 대해 실증적으로 연구했다. 개인의 성장, 작업 자율성, 업무 성취, 그리고 금전적 요인이 동기유발 요인으로 인지되었으나, 금전적인 부분은 다른 요인에 비해 상대적 중요성이 적다고 결론지었다. Levinthal[1993]은 성공적으로 미지의 지식을 찾는 사람들에게 거대한 보상을 수여해야 하며, 실패한 사람들에게도 안전망을 제공해야 한다고 주장했다. Marshall et al.[1996]은 보상 및 인센티브 제도를 이용하여 경영진이 가장 높은 가치를 두는 성과와 행동을 지식 근로자들에게 알릴 수 있다고 주장했다. 김효근 외[1998] 등은 지식경영과 관련한 평가 및 보상의 형태 및 지식 기여도와와의 관련성에 관한 연구를 진행했다. 그 결과, 평가 및 보상이 지식 기여도를 높이는 직접적인 동인으로 나타나지 않았다. 박병호[2000]는 56개 기업의 설문을 바탕으로 한 지식공유 영향요인에 관한 연구에서 평가수준 및 보상수준이 지식의 공유활동과는 유의적인 정의 상관관계가 나타난다고 하였다. 또한, 보상 방안들 사이의 상대적 중요성을 분석한 결과 가장 설명력이 높은 변수는 승진 및 인사고과에 대한 평가로 나타났다.

2.3 평가 및 보상에 관한 연구

Ilgen et al.[1993]은 개인 성과평가에 대한 연구를, 평가척도의 개발 및 평가자 교육에 관한 연구, 평가자의 인지적 판단과정에 대한 정확성에 관한 연구, 그리고 조직 및 상황에 기반을 둔 피평가자의 반응에 관한 연구로 구분했다. 그 중에서 피평가자의 평가 반응에 관한 변수는 크게 평가 만족(Appraisal Satisfaction), 평가시스템 만족(Appraisal System Satisfaction), 평가의 효용성 지각(Perceived Utility of Appraisal), 그리고 기타(평가 과정의 공정성 지각, 조직몰입, 직무만족 및 상사만족)로 나타난다 [김인철, 1997]. 본 논문에서는 피평가자의 반응에서 평가 만족 및 보상 만족에 관한 기존 문헌을 고찰하고자 한다.

만족(Satisfaction)이란 조직원이 고용에 대해 긍정적인 감정적 소속감(Positive Affective Orientation)을 가지는 정도로 정의할 수 있다[Price and Mueller, 1986]. 만족은 전체적 혹은 부분적으로, 그리고 직접적 혹은 간접적으로 측정 가능하다.

현재까지 연구결과, 평가만족에 영향을 미치는 변수로 참여기회[Greller, 1978; Dipboye and dePontbriand, 1981; Russel and Goode, 1988; Dobbins et al., 1990], 목표설정[Greller, 1978; Pooyan and Eberhardt, 1988], 상사만족[Russel and Goode, 1988; Pooyan and Eberhardt, 1989], 과거 평가등급[Russel and Goode, 1988; Dobbins et al., 1990], 그리고 행위계획과 평가자 훈련 [Dobbins et al., 1990] 등이 나타나고 있다.

보상과 관련하여, Kohn[1993]은 보상을 어떤 기준을 충족시키기 위해 조건적으로 발생하는 대상이나 사건으로 정의했고, Kalleberg[1977]은 종업원들이 그들의 직무로부터 받는 내재적, 외재적 혜택이라고 했다. 또한, McCoy [1992]는 보상을 특정 행위의 결과로부터 얻는 것으로써 받는 사람이 바람직한 것으로 지각하

는 것이라고 정의 내렸다.

Ⅲ. 연구 모형 및 예비가설

2.4 참여의지에 관한 연구

몰입(Commitment)은 조직에 대한 충성심(Loyalty)이다[Price and Mueller, 1986]. 그들은 몰입의 개념을 세 가지 특징으로 설명하고 있는데, 첫째, 조직의 가치(Organization's Values)를 수용하고, 둘째, 조직의 행위에 기꺼이 노력을 기울이며, 셋째, 조직의 구성원으로 남아있기를 바라는 것이다. O'Reilly and Caldwell [1981]은 MBA School의 학생들을 대상으로 한 몰입에 관한 연구에서 태도적(Attitudinal) 몰입과 행동적(Behavioral) 몰입을 구분했다. Porter et al.이 제시한 몰입의 개념 중 앞의 두 가지는 태도적 몰입에 해당하고, 조직원으로 계속 남아 있으려는 의도와 같이 행동이 수반되는 경우는 행동적 몰입이라 할 수 있다. 행동적 몰입에 대한 연구는 Salancik의 연구에서 비롯되었으나, Porter et al이 제시한 개념과 큰 차이는 없다[Price and Mueller, 1986].

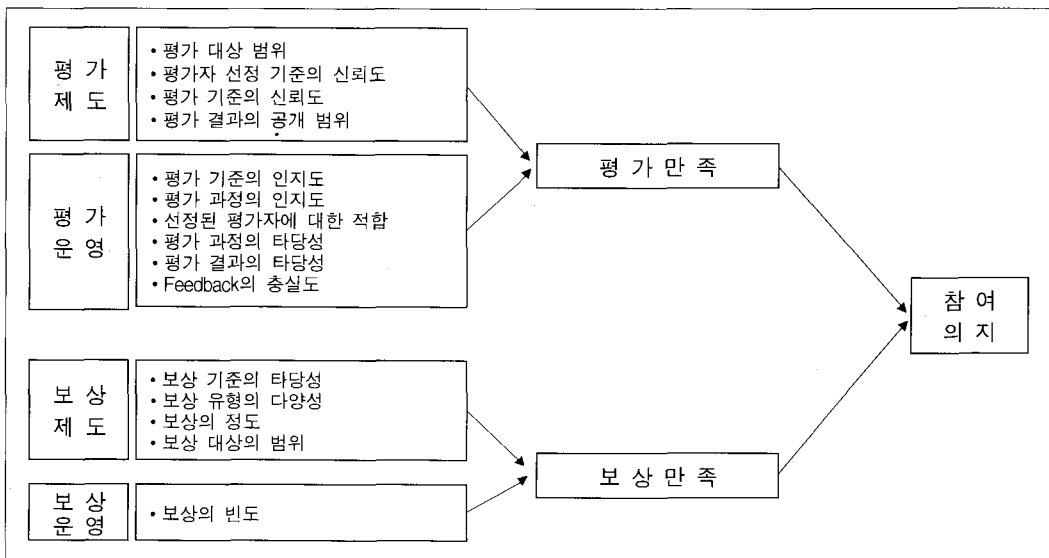
3.1 예비연구(Pilot Study)

3.1.1 예비연구모형의 도출

지식경영을 실시하고 있는 기업들의 방문 결과 분석과 관련된 기존 연구를 바탕으로 <그림 1>과 같은 기초 모형이 도출되었다.

연구모형은 지식경영활동의 평가와 보상에 관련된 변수들이 평가만족과 보상만족에 유의한 관계가 있고, 평가만족과 보상만족은 다시 종업원의 지식경영 참여의지에 유의한 관계가 있을 것으로 예상하고 있다.

Giles and Mossholder[1990] 개인 성과평가에 대한 조직원의 반응에 영향을 미치는 변수를 시스템 상황측면의 변수와 평가측면의 변수로 분류하였다. 시스템 상황측면의 변수는 주로 평가자, 평가기준, 평가항목, 평가시기 및 회수에 관련된 것이고, 평가측면의 변수는 주로 운영에 관련된 변수로서 평가의 참여, 목표 설정, 비평, 급료연계 등이다. 본 연구에서는



<그림 1> Pilot 연구모형

시스템의 기능성을 평가제도, 보상제도 측면의 변수로 구분하였고, 평가측면의 변수는 평가와 보상의 운영 측면의 변수로 구분하였다.

기존 연구에서는 평가기준의 인지, 평가과정의 인지, 평가과정의 타당성, 평가결과의 타당성, 그리고 피드백의 충실도 등의 변수들이 평가자의 반응 변수인 평가만족에 영향을 미친다는 결론을 내리고 있다[Dipboye and dePontvriand, 1981; Dobbins et al., 1991; Giles and Mossholder, 1990; Greller, 1978.] 그러나, 기존 연구는 일반적인 조직의 업무수행 과정에서 조직원들의 성과에 대한 평가를 연구 대상으로 하고 있었으며, 다루는 변수도 변 개에 한정되어 있었다. 본 연구에서는 지식경영을 추진하고 있는 기업에서 지식경영활동을 대상으로 한 평가 및 보상으로 범위를 한정하고, 평가보상만족에 영향을 미치는 요인들을 밝혀내는 것을 목적으로 하고 있다.

평가제도 변수에는 기존연구에서 평가만족에 영향을 미친다고 결론 내려진[Dipboye and dePontvriand, 1981; Dobbins et al., 1991; Giles and Mossholder, 1990; Greller, 1978] 평가대상 범위와 평가결과의 공개 범위를 포함시켰다. 실제로, 기업들은 지식경영활동과 대상에 따라 다양한 평가시스템을 보유하고 있으며, 평가결과의 공개범위도 조직 내 모든 사원에게 순위별로 평가결과를 공개하는 기업부터 본인에게만 공개하는 기업에 이르기까지 다양한 분포를 가지고 있다[조돈왕, 1999; 조관래, 2000.]

평가운영변수에는 평가방법의 인지도, 평가과정의 타당성, 평가결과의 타당성의 세 변수를 포함시켰다. 신원준[1999]은 분배적 정의와 절차적 정의가 각각 직무만족, 조직몰입, 이직의사, 상사신뢰에 영향을 미친다고 주장했다. 분배적 정의는 평가결과의 타당성, 절차적 정의는 평가과정의 타당성에 각각 대응되는 개념으로 생각되어 평가보상만족에 각각 영향을 미

칠 것으로 예상된다.

보상제도변수에는 보상의 종류가 어느 정도 다양한지를 판단하는 보상의 다양성과 보상결과에 어느 정도 동의하는지를 묻는 보상의 타당성 변수가 있다. Robbins[1993]는 조직원들이 연령에 따라 가치를 두는 보상에 차이가 있다고 했다. 또한 이명기[1995]는 제 학자의 연구 결과를 정리하여, 전문가들은 전문기적인 보상, 직무내용 보상, 경력 보상, 사회적 지위 보상, 금전적 보상 등 다양한 종류의 보상에 가치를 두고 있다고 했다. 따라서 보상의 다양성과 보상결과는 각각 평가보상만족과 관계가 있을 것으로 예상된다.

보상운영변수로는 보상의 빈도를 채택했다. 평가시스템에서 평가의 회수가 평가만족에 영향을 미치는 변수라는 결과가 있는데[Fulk et al. 1985; Dobbins et al. 1990], 보상시스템에서 보상회수도 평가보상만족에 영향을 미칠 것으로 예상된다. 평가보상만족은 조직원의 지식경영 참여의지에 영향을 미치는 요인으로 생각된다.

3.1.2 예비연구의 결과

본 연구(Main Study)를 진행하기 전에 예비모형(<그림 1>)을 대상으로 측정도구를 개발하여 예비설문을 실시하였다.

4개 회사에서 총 40개의 데이터를 수집하여 요인 분석을 실시한 결과, 다음과 같은 사실을 발견하였다. 첫째, 설문 답변자들은 평가만족과 보상만족을 구별하지 못했다. 두 변수는 요인 분석 결과 하나의 변수로 나타났다. 따라서, 평가만족과 보상만족을 평가보상만족으로 이름을 변경하여 하나의 변수로 조정했다.

둘째, 평가제도에 속한 변수라고 생각했던 평가기준의 신뢰도와 평가자 선정기준의 신뢰도는 각각 별도의 요인으로 분리되지 않았다. 측정항목 중 일부는 평가기준의 인지도와 평가과정의 인지도 변수에 포함되었고, 일부는 평

가과정의 타당성 변수에 귀속되었다. 따라서, 평가기준의 신뢰도와 평가자 선정기준의 신뢰도 변수는 제거하였다.

셋째, 평가운영에 속한 변수 중에 평가과정의 인지와 평가제도의 인지 변수는 하나의 변수인 것으로 나타났다. 따라서, 평가기준의 신뢰도를 측정했던 일부 항목을 추가하여 평가방법의 인지도라는 변수로 조정했다. 선정된 평가자의 적합성 변수는 일부 항목이 평가결과의 타당성에 속하는 것으로 나타났다. 따라서, 해당 항목은 평가결과의 타당성 항목으로 귀속시키고, 평가자 선정기준의 적합성 변수는 제거하였다. Feedback의 충실도 변수는 요인이 여러 변수에 흩어져 나타남으로써 제거하였다.

넷째, 보상제도에 속한 변수 중에 보상기준의 타당성과 보상의 정도는 하나의 변수인 것으로 나타났다. 따라서, 보상의 적정성으로 이름을 변경하여 하나의 변수로 만들었다. 보상대상의 범위는 요인이 흩어짐으로써 의미 없는 것으로 나타나 삭제하였다.

3.2 연구모형

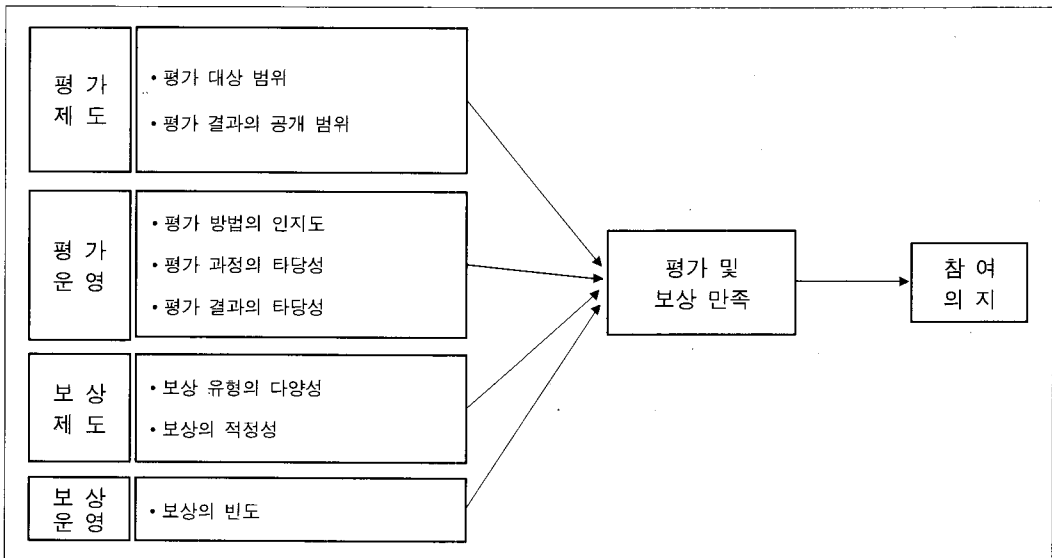
본 연구는 파일럿 연구의 결과를 토대로 수정된 모형을 사용하였다(<그림 2> 참조). 연구모형에는 지식경영의 영역 안에서 평가보상만족에 영향을 미칠 것으로 생각되는 평가제도와 평가운영, 보상제도와 보상운영에 속하는 각각의 요인들이 제시되어 있고, 평가보상만족이 조직원의 지식경영 참여의지에 미치는 영향이 제시되어 있다.

평가와 보상은 엄밀한 수준에서 분리하기가 어려운 면이 있지만, 본 연구에서 평가는 지식경영활동에 따라 일정한 점수를 부여하는 순간까지를 의미하고, 보상은 부여된 점수에 따라 구체적인 혜택이 부여되는 것으로 정의했다.

3.3 변수의 조작적 정의 및 측정방법

3.3.1 종속변수의 조작적 정의 및 측정방법

평가만족과 보상만족은 파일럿 설문결과 구



<그림 2> 연구모형

분이 힘든 것으로 드러났다. 따라서, 평가만족과 보상만족을 묶어서 평가보상만족으로 측정하였고, '지식경영활동의 평가과정, 결과, 그리고 보상에 대하여 평가 대상자가 느끼는 만족의 정도'로 정의하였다.

기존 연구에서 사용된 변수는 이미 사용된 측정도구를 사용하는 것을 원칙으로 하였으나, 지식경영에 한정한 질문임을 명시하기 위하여 수정한 부분도 있다. 평가만족에 유의할 것으로 예상되는 독립변수들은 Greller[1978]의 측정지표와 김인철[1997]의 측정항목을 사용하였다. 그들의 연구대상은 인사 고과였으므로 이를 지식경영 상황에 맞도록 수정하여 평가기준 만족, 평가과정 만족, 평가결과 만족의 3개 항목으로 측정했다. 보상만족 부분은 이명기[1995]와 신원준[1999]의 설문항목을 이용하여 보상의 공정성 만족, 일관성 만족, 충분성 만족 등 3개 항목으로 측정하였다.

참여의지는 '다양한 지식경영활동에 참여하고자 하는 의지의 정도'로 정의하고, 이명기[1995]가 연구원들의 보상과 만족을 측정하기 위해 사용한 조직몰입(Commitment)의 항목을 지식경영활동 환경에 맞도록 수정하여 여유시간 투자여의지, 우선순위 부여여의지, 자발적 참여여의지, 동료의 참여 설득여의지의 4가지 항목으로 측정하였다.

3.3.2 독립변수의 조작적 정의 및 측정방법

평가과정의 타당성은 '평가대상자가 느끼는 평가진행 과정의 타당성 정도'로 정의하고, 신원준[1999]이 사용한 절차적정의의 측정항목을 이용하여 평가 진행과정의 객관성, 정확성, 투명성, 일관성 등 4개 항목으로 측정하였다.

평가결과의 타당성은 '지식경영활동 평가자 선정기준 및 평가결과에 대해 평가대상자가 느끼는 타당성의 정도'로 정의하고, Fulk et al. [1985]와 김인철[1985]이 개발한 평가자 전문성

에 대한 항목을 지식경영에 맞도록 수정하여 사용하였다. 평가결과의 타당성을 묻기 위해 평가자 선정기준의 공정성과 현실성, 평가결과의 객관성, 무결성, 예측 가능성 등의 5개의 항목을 사용하였다.

평가방법의 인지는 '평가기준 및 진행에 대해 평가대상자가 인지하고 있는 정도'로 정의하고, 지식경영 프로세스를 고려하여 평가대상 지식 유형의 인지, 평가점수 계산법 인지, 평가 과정의 이해, 평가 과정별 내용의 이해, 평가 과정의 설명 가능성의 5개 항목으로 측정하였다.

보상의 적정성은 '보상의 유형, 수준, 공정성에 대해 보상수혜자가 느끼는 적정성의 정도'로 정의하고, 이명기[1995], 신원준[1999]의 보상관련 측정항목을 이용하여, 보상의 충분성, 선호일치, 적절성의 3개 항목을 이용하여 측정하였다.

평가대상 범위는 '평가대상이 되는 조직의 지식 종류의 범위'로 정의하고, 일반적으로 평가 대상이 될 것으로 예상되는 13개의 종류별로 창출, 공유, 활용 프로세스를 제시하고, 해당 영역에 표시하는 방법으로 측정하였다.

평가결과의 공개범위는 '평가결과가 조직에 공개되는 정도'로 정의하고, 비공개에서 회사 내/외부에 공개라는 수직선상에 표시하는 방법으로 측정하였다.

보상유형의 다양성은 '보상수혜자에게 제공되는 보상유형의 다양성 정도'로 정의하고, 일반적인 보상유형 9개를 제시하고 복수로 표시하는 방법을 통해 측정했다.

보상의 빈도는 연간 실시하는 보상의 회수로서 측정하였다.

3.4 연구 가설

본 연구의 가설은 다음과 같다.

가설 1: 평가제도 변수는 평가보상만족과 정의

상관관계가 있다.

1-1. 평가대상의 범위는 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

1-2. 평가결과의 공개범위는 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

가설 2: 평가운영 변수는 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

2-1. 평가방법의 인지도는 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

2-2. 평가과정의 타당성은 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

2-3. 평가결과의 타당성은 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

가설 3: 보상제도 변수는 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

3-1. 보상유형의 다양성은 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

3-2. 보상의 적정성은 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

가설 4: 보상운영 변수는 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

4-1. 보상빈도는 평가보상만족과 정의 상관관계가 있다.

가설 5: 평가보상만족은 참여의지와 정의 상관관계를 지닌다.

3.5 자료 수집

본 연구를 위한 모집단은 지식경영을 추진하고 있는 기업이다. 표본은 매경-KAIST 최고 지식경영자과정을 수료한 임원이 속한 기업과 매일경제신문에 지식경영을 추진하는 것으로 보도된 기업을 대상으로 했다. 그러나, 매경-KAIST 최고지식경영자과정을 수료한 임원이 속한 기업 중에서 아직 지식경영을 도입하지 않았거나, 현재 도입을 계획중인 기업이 존재하여 설문 회수율이 다소 낮아졌다. 설문서는 2가지 종류로 구성되었다. 첫 번째는 현업사용

자를 대상으로 하여 지식경영활동 평가 및 보상시스템에 대한 느낌(Perception)을 묻는 설문서이고, 두 번째는 기업에서 실시중인 평가 및 보상시스템의 사실(Fact) 데이터를 얻기 위한 담당자용 설문서다. 현업 사용자용은 한 기업당 5개의 설문을 의뢰하였고, 사실 데이터 수집용 설문서는 한 부씩 배포하였다.

IV. 자료 분석 및 가설 검증

4.1 자료의 서술적 분석

설문서는 모두 146개 기업에 배포되었다. 그 중에서 46개 기업이 설문에 응답하였으나, 두 종류의 설문에 모두 응답하여 분석 가능한 기업은 예비연구의 대상기업을 포함하여 총 38개 기업이었다. 분석대상 38개 기업의 지식경영 도입 후 경과한 시간은 <표 1>과 같다. 표본 기업의 평균 지식경영 경력은 24.63으로써 지식경영 도입 후 약 2년의 시간이 지난 것으로 파악되었다.

<표 1> 표본 기업의 지식경영 경력

경과 시간(단위: 개월)	기업 수	구성비
6개월 이하	2	5.2%
7개월~12개월	9	23.7%
13개월~18개월	6	15.8%
19개월~24개월	8	21.1%
25개월~30개월	3	7.9%
31개월~36개월	4	10.5%
37개월 이상	6	15.8%
계	38	100%

본 연구의 모형에 포함된 변수들에 대한 서술통계량은 <표 2>와 같다. 지식경영에 대한 참여의지는 평균이 보통이상으로 나타났고, 최소값도 3.85로써 보통수준은 되는 것으로 나타났다.

<표 2> 변수들의 서술통계량

변수명	관찰치	최소값	최대값	평균	표준편차
참여의지	38	3.85	6.00	4.98	0.6
평가보상만족	38	2.72	5.92	4.14	0.76
평가결과의 타당성	38	3.1	5.60	4.27	0.72
평가과정의 타당성	38	2.9	6.05	4.47	0.76
평가방법의 인지	38	2.67	5.72	4.23	0.8
보상의 적정성	38	2.33	5.47	3.91	0.81
평가대상의 범위	38	1.00	35.00	16.68	8.44
평가결과 공개범위	38	2.00	7.00	5.34	1.38
보상유형의 다양성	38	0.00	9.00	3.53	1.84
보상빈도	38	0.00	12.00	3.76	3.81
지식경영 경력	38	3.00	120.00	24.63	20.01

평가보상만족은 평균이 4.14로써 보통수준으로 나타났으나, 최소값이 2.72인 만족수준이 낮은 기업도 존재하고 있음을 보여주고 있다. 평가결과의 타당성, 평가과정의 타당성, 평가방법의 인지 등 독립변수의 경우 평균값이 보통을 조금 넘는 수준으로 나타나고 있다. 그러나, 느낌을 묻는 변수 중 보상의 적정성의 표준은 보통보다 조금 낮은 값을 보이고 있다.

평가대상의 범위는 평가대상이 되는 지식의 창출, 공유, 활용 프로세스가 각각 평가대상이 되는지의 여부로 조사하였는데, 평균 16개의 지식경영 프로세스가 평가대상이 되고 있었으며, 최소값은 1, 최대값은 35로써 분포가 다양함을 보여주고 있다. 평가결과의 공개범위는 해당 개인에게만 공개하는 것으로부터 사외에 공개하는 것까지를 7개의 셀로 나누어 명목 측정하였는데, 대부분의 회사들이 전사에 공개하는 방법을 채택하고 있었다. 보상의 경우 기업들은 평균 3.53개의 유형으로 연간 3.76회의 보상을 실시하고 있었는데, 한 컨설팅 회사의 경우 보상을 전혀 실시하지 않고 있었다. 지식경영을 도입한 이래로 경과한 개월 수로 측정할 지식경영 경력은 평균값이 24.63으로써 2년이

조금 넘는 것으로 나타났으나, 한 컨설팅의 지식경영 경력이 120개월로 나타남으로써 전체적인 평균값에 상당한 영향을 주고 있었다.

4.2 측정도구의 신뢰도 및 타당성 분석

4.2.1 변수의 신뢰도 분석

동일한 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 사용하는 경우 신뢰도를 저해하는 항목을 제외함으로써 내적 신뢰도를 높이기 위한 방법이 필요한데 이를 Cronbach's Alpha 계수라 한다[채서일, 1997]. 항목 내의 분산이 커서 전체 신뢰도를 떨어뜨리는 항목을 제외시키는 방

<표 3> 각 변수들의 신뢰도

변수종류	변수명	Cronbach's Alpha
종속변수	평가보상만족	0.926
	참여의지	0.916
독립변수	평가결과의 타당성	0.919
	평가과정의 타당성	0.883
	평가방법의 인지	0.945
	보상의 적정성	0.921

법으로 전체적으로 신뢰도가 높은 항목을 선별할 수 있다. Alpha 값은 일반적으로 0.6 이상이면 신뢰도가 높다고 할 수 있다[신원준, 1999]. 신뢰도 분석은 개인 수준에서 실시하였다. <표 3>에서 보는 바와 같이 모든 변수에서 0.88 이상의 높은 값을 나타냈다.

4.2.2 변수의 타당성 분석

타당성은 측정하고자 하는 변수의 개념이나 속성을 정확히 측정하였는가에 대한 답으로써 본 연구에서는 요인분석을 통한 개념타당성을 살펴보았다. 다항목으로 구성된 주요 개념에 대해 주요인 분석(Principal Factor Analysis) 중에서 직교회전법(Varimax Rotation)에 의한 요인분석을 수행하였다.

Eigen 값은 요인이 설명해 줄 수 있는 분산의 정도를 의미하는 것으로 Eigen 값이 1이라는 것은 변수하나 정도의 분산을 축약하고 있다는 것이다[채서일, 1997]. <표 4>에서 보는 바와 같이, 첫번째 Component의 Eigen 값은 5.398 이었으며, 두 번째 Component의 Eigen

값은 2.213이었다. 또, 이들 두 개의 변수로 설명할 수 있는 범위는 전체의 76.11%였다.

독립변수의 요인분석 결과는 <표 5>에 나타나 있다. 통계 패키지를 이용하여 Eigen 값이 1 이상인 것을 하나의 Component로 묶어서 총 4개의 요인을 찾아냈다. 독립변수를 4개의 요인으로 분류하였을 경우 가장 낮은 Eigen-value는 1.069 였고, 이 경우 전체의 80.15%를 설명할 수 있다.

<표 5> 독립변수의 요인분석 결과

구분 아이템	Component			
	1	2	3	4
결과타당1	.289	.710	.319	.179
결과타당2	.289	.758	.199	.158
결과타당3	.222	.808	.226	.279
결과타당4	.266	.834	.219	.189
결과타당4	.217	.715	.201	.300
과정타당1	.290	.450	.383	.602
과정타당2	.229	.366	.305	.739
과정타당3	.380	.238	6.8E-02	.735
과정타당4	.180	.163	.210	.788
방법인지1	.758	.238	.205	.272
방법인지2	.783	.296	.153	.283
방법인지3	.858	.238	.179	.220
방법인지4	.837	.292	.261	.143
방법인지5	.853	.206	.178	.175
보상적정1	.201	.285	.850	.199
보상적정2	.287	.255	.802	.170
보상적정3	.214	.293	.827	.265

<표 4> 종속변수의 요인분석 결과

구분 아이템	Component	
	1	2
평가보상만족 1	.823	.223
평가보상만족 2	.872	.181
평가보상만족 3	.896	.147
평가보상만족 4	.865	.112
평가보상만족 5	.778	.224
평가보상만족 6	.786	.155
참여의지 1	.199	.904
참여의지 2	.170	.851
참여의지 3	.153	.893
참여의지 4	.197	.857

4.3 가설의 검증

4.3.1 상관관계 분석을 이용한 기초적 검증

다음의 <표 6>은 변수간의 상관관계 분석을 보여주고 있다.

분석 결과 평가범위 및 평가결과의 공개범

<표 6> 변수간의 상관관계 분석결과

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
참여의지	1.000									
만족	.365**	1.000								
결과타당	.197	.824***	1.000							
과정타당	.222	.819***	.843***	1.000						
방법인지	.229	.700***	.759**	.771***	1.000					
보상적정	.416**	.802***	.728**	.743***	.625***	1.000				
평가범위	-.195	.245	.312	.312	.106**	.188	1.000			
결과공개	.053	.117	-.040	.081	-.023	.318*	.244	1.000		
보상유형	-.150	.394	.341**	.428***	.269	.334**	.583***	.395**	1.000	
보상빈도	.133	.269	.136	.032**	.180	.301*	-.055	.314*	.203	1.000

주 : *** : p < 0.01, ** : p < 0.05, * : p < 0.1

위와 평가보상만족의 관계는 모두 유의하지 않은 것으로 나타나고 있다. 평가방법의 인지, 평가과정의 타당성 그리고, 평가결과의 타당성은 모두 평가보상만족과 0.01의 유의수준에서 상관관계가 존재하고 있다. 특히 평가결과의 타당성은 평가보상만족과 가장 높은 상관관계를 보이고 있다. 그러나, 독립변수인 평가방법의 인지, 평가과정의 타당성, 그리고 평가결과의 타당성이 높은 상관관계를 보임으로써 추가적인 다중공선성 분석이 요구되고 있다. 보상의 적정성은 0.01의 유의수준에서 평가보상만족과 0.802의 높은 상관관계를 보이고 있고, 보상유형도 0.05의 유의수준에서 0.394의 상관관계가 있음을 보이고 있다. 보상유형의 다양성과 보상의 적정성 사이에는 0.05의 유의수준에서 상관관계가 있는 것으로 나타났기 때문에 역시 추가적인 다중공선성 분석이 요구된다. 보상의

빈도와 평가보상만족의 상관관계는 0.1 수준에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 참여의지는 평가보상만족과 0.05의 유의수준에서 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

4.3.2 다중회귀 분석을 이용한 가설 검증

회귀분석(Regression Analysis)은 한 개 또는 그 이상의 독립변수들과 한 개의 종속변수의 관계를 파악하기 위한 분석 기법이다[채서일, 1997]. 여러 개의 독립변수와 종속변수의 관계를 설명하고 예측하기 위해서는 다중회귀분석을 사용한다. 다중회귀분석은 독립변수들 사이에는 다중공선성(Multicollinearity)이 없다는 가정이 추가된다. 일반적으로 허용오차값(Tolerance)이 0.1이하이거나 분산팽창요인(Variance Inflation Factor)의 값이 10 이상일 경우 다중공선성이 발생할 가능성이 높다고 알려져 있다

[Hair et al., 1995]. 검사 결과, 대상 독립변수들의 허용오차는 0.1을 넘고 있고, 분산팽창요인도 7이하로 다중공선성의 가능성은 희박한 것으로 나타났다.

<표 7> 독립변수의 다중공선성(Multicollinearity) 검사

변수	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
결과타당	.242	4.131
과정타당	.203	4.923
방법인지	.310	3.230
보상적정	.399	2.505
평가범위	.541	1.850
보상유형	.528	1.893

다중회귀분석의 기본가정에 맞는 독립변수와 종속변수의 분석결과가 <표 8>과 <표 9>에 나타나 있다.

<표 8> 단계적 다중회귀분석 결과 : 모델 요약

단계	R	R ²	R ² Change	F	Sig. F
1	.824a	.680	-	76.412	.000
2	.875b	.766	.086	57.316	.000

a : Predictors : (Constant), 결과타당

b : Predictors : (Constant), 결과타당, 보상적정

회귀분석결과에 의하면 평가결과의 타당성과 보상의 적정성의 두 개 변수가 유의한 것

<표 9> 단계적 다중회귀분석 결과 : 회귀계수

단계	진입변수	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	Sig.
1	(Constant)	.459		.290
	결과타당	.862	.824	.000
2	(Constant)	.286		.449
	결과타당	.536	.512	.000
	보상적정	.401	.429	.001

* : Dependent Variable : 만족

로 나타났다. 특히, 이들 두 개의 변수로 평가보상만족을 76% 이상 설명할 수 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 결과의 타당성이 보상의 적정성보다는 평가보상만족을 좀 더 잘 설명하고 있는 것으로 나타났다.

이상의 다중회귀분석 결과에 의한 가설의 검증결과는 다음과 같이 정리할 수 있다.

가설 1은 가설1-1과 가설1-2이 모두 기각됨으로써 기각되었다.
 가설 2는 가설2-1, 가설2-2는 기각되었고, 가설2-3만 채택됨으로써 종합적으로 부분 채택되었다.
 가설 3은 가설3-1은 기각, 가설3-2는 채택됨으로써 종합적으로 부분 채택되었다.
 가설 4는 기각되었다.
 가설 5는 채택되었다.

V. 결 론

5.1 결과 토의

지식경영환경에서 평가보상 만족에 영향을 미치는 변수를 찾아 내고, 평가보상만족과 참여의지의 관계를 살펴보기 위한 본 연구의 결과는 다음과 같이 설명할 수 있다.

평가보상만족은 참여의지와 상관관계가 있는 것으로 드러났다. 직원들에게 보상의 적정성을 인지시키고, 평가결과의 타당성을 강조

함으로써 궁극적으로는 지식경영활동에 대한 참여의지를 향상시킬 수 있다. 평가제도 변수에서 평가대상의 범위와 평가결과의 공개범위 모두 평가보상만족과 유의하지 않은 것으로 나타났다. 평가대상 지식의 범위는 1개에서부터 35개에 이르는 넓은 분포를 가지고 있었지만 평가대상 범위가 넓을수록 평가보상만족이 높을 것이라는 예상과 어긋났다. 특히 평가결과의 공개범위는 대부분이 회사에서 평가결과를 기업 내부 전사원에게 공개하는 정책을 가지고 있어 변수로서의 큰 의미가 없었다.

보상제도와 관련한 변수로는 보상의 적정성, 보상유형의 다양성이 있었다. 상관관계 분석결과, 보상의 적정성과 보상유형의 다양성 모두 평가보상만족과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 단계별 다중회귀분석(Stepwise Multiple Regression)을 이용한 추가적인 분석에서도 보상의 적정성은 평가보상만족 변수를 설명하는데 있어 평가결과의 타당성에 이어 두 번째로 설명력이 높은 결과를 보이고 있다. 또한, 보상의 적정성은 참여의지를 종속변수로 설정하고, 평가보상만족을 매개변수로 이용한 분석에서도 유일하게 설명 가능한 변수로 나타났다.

지식경영활동의 평가보상만족에 영향을 미치는 변수는 평가나 보상의 과정 보다는 결과에 관련된 변수로 나타났다. 평가결과의 타당성과 보상의 적정성은 모두 과정보다는 결과를 설명하는 변수였다. 따라서, 지식경영환경에서는, 조직원들의 평가보상만족이 과정보다는 결과에 의해 더 많은 영향을 받는다고 해석된다. 그러나, 이와 같은 결과는, 분석의 대상이 된 표본 기업들의 지식경영 경력 평균이 24개월을 조금 넘는 수준이었으므로, 지식경영 도입 초기의 기업들이 조직원의 참여를 독려하기 위해 다양한 보상시스템에 주력했기 때문에 나타난 현상일 수도 있다. 따라서, 표본의 특성에 의해 분석결과가 왜곡 되었을 가능성도 배제할 수는

없다. 실무적인 관점에서 지식경영에 대한 평가보상만족을 높이기 위해서는 조직원들이 지식경영활동에 대한 보상이 적정하다고 느끼도록 만들어야 한다. 보상의 적정성은 보상수준, 보상의 충분성, 그리고 보상의 유형이 조직원들이 원하는 것이었는가를 살펴으로써 확인할 수 있다. 더불어 평가결과의 타당성을 고려하여야 한다. 지식경영활동에 관한 평가를 수행하는 평가자가 공정하게 선발되었는가, 평가자의 선정기준은 회사의 현실에 부합하는가, 그리고 평가결과가 객관적이고, 정확하고, 예상한 대로 나오는가 하는 질문에 긍정적으로 답할 수 있는 기업일수록 평가보상만족이 높은 것으로 나타났다.

이 결과를 조직론의 정의(Justice)의 시각에서 보면 다음과 같다. 인사고과에서는 절차적 정의(Procedural Justice)와 분배적 정의(Distributive Justice)가 모두 고과만족에 영향을 미치는 것으로 조사되고 있다[신원준, 1999]. 이처럼 인사고과에서의 평가와 보상은 지식경영에서의 평가 및 보상과 차이가 있다. 그 중 하나가 평가와 보상의 시행에 있어 시간차다. 즉, 평가결과가 나온 후, 보상이라 할 수 있는 승진에 이르기까지 상당한 시간차가 존재하게 된다. 그리고, 이 시간차이에는, 부서간의 승진 인원 안배나 한 동료의 승진을 위해 다른 사람들을 희생하는 등의 Noise가 개입될 확률이 매우 높고, 그 영향도 무시할 수는 없는 것이다. 반면, 지식경영활동의 평가와 보상이 경우, 평가결과는 곧바로 마일리지 등의 점수로 변환된 뒤, 그에 따른 보상이 실시된다. 따라서, 지식경영에서는 분배적 정의와 절차적 정의가 융합되어, 분배적 정의만이 유의한 것으로 나타났다고 볼 수 있다.

평가과정의 타당성, 평가방법의 인지, 보상유형의 다양성 변수들의 경우, 평가보상만족과의 상관관계는 유의한 것으로 나타났으나, 회귀계수는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 그

런데, 이들 독립변수의 경우 다른 독립변수들과의 상관관계가 높은 편이었다. 따라서, 상관관계에서 종속변수와 유의한 결과를 보였더라도, 이들 독립변수의 종속변수에 대한 설명력이 다른 독립변수들에 비해 미미할 경우, 회귀분석에는 영향력이 나타나지 않을 수가 있다. 즉, 평가결과의 타당성과 보상의 적정성이 평가보상만족의 대부분을 설명할 수 있었기 때문에, 나머지 변수의 영향력은 상대적으로 줄어들거나 없어진 것이다. 이는 지식경영활동에 대한 평가와 보상이 주요한 업무활동으로 인식되지 않았기 때문에 발생한 현상으로 추측된다. 즉, 지식경영활동은 인사고과에 포함되는 중요한 평가 대상이 아니라, 잘했을 경우 보상을 받고 그렇지 못했을 경우에도 불이익이 없는, 일종의 추가적인 업무로 인식되었기 때문에 나타난 현상으로 해석된다.

그러나, 지식경영활동의 평가와 보상이 결과에 치중될 경우, 조직원의 참여시도를 저하시킬 수 있다. Tax and Brown[1998]은 고객의 불만 처리와 관련하여 결과의 공정성(Outcome Fairness), 절차적 공정성(Procedural Fairness), 그리고 상호작용적 공정성(Interactional Fairness)의 개념을 제시한 바 있다. 그들은 불만을 가진 고객이 불만을 기업에 제시했을 때 돌아올 이익(Outcome Fairness)을 예상하고 있다 하더라도, 처리과정(Procedural Fairness)과 상호작용(Interactional Fairness)에 따르는 불편함이 예상될 때에는 불만을 제기하지 않는다고 주장했다. 이와 비슷하게, 지식경영활동에 참여했을 경우 본인에게 돌아올 이익(Outcome Fairness)은 쉽게 예상할 수 있지만, 참여과정 자체가 재미없고, 참여과정 중에 상대하게 될 평가자 혹은 자신의 지식을 사용하는 활용자들과의 관계가 기계적이게 되면 지식의 공유나 활용을 쉽게 포기하게 될 가능성도 있다. 따라서, 인기 연예인의 팬클럽에서 볼 수 있는 자발적인 참여를 기대하기 위해서는 지식경영활동에 참여

하는 자체에 재미를 느낄 수 있도록 다양한 방안의 고려가 필요하다.

5.2 연구의 한계

본 연구는 기업단위의 분석을 진행하였다. 그러나, 대부분의 기업들이 지식경영 도입 초기에 해당하였다. 또, 현재까지 도입을 고려 중이거나 도입중인 기업도 적지 않았다. 따라서, 평가과정 보다는 평가결과의 중요성이 높다는 결과가 지식경영 도입 초기의 기업에만 한정될 수 있다는 가능성을 배제할 수 없다.

변수를 측정하기 위한 방법으로 현업 사용자의 느낌을 설문으로 조사하고, 답변자의 평균을 기업의 대표값으로 사용하였는데, 이 경우 소수의 답변자가 기업 전체를 대표할 수 있느냐의 문제가 생길 수 있다. 표본의 편중으로 생기는 문제를 방지하기 위하여 Intraclass Correlation을 구하여, 평균값이 기업 대표값으로써의 문제가 없는지 살펴 보았다. 그러나, 표본 수의 한정으로 인해, 문제가 될 가능성이 있는 기업의 데이터를 배제하지 못했다.

변수의 측정을 위해 두 가지의 설문을 실시하였다. 분석결과 상관관계 분석에서는 사용자에게 질문 했던 독립변수는 모두 종속변수와 상관관계가 있는 것으로 나타났고, 담당자에게 질문 했던 변수 중에서는 하나의 독립변수만이 종속변수와 유의한 것으로 나타났다. 그러나, 현업 사용자용 설문의 경우, 독립변수를 답변한 사용자들이 종속변수에 대한 답변도 같이 하도록 구성되어 있었기 때문에, 같은 답변자가 두 변수에 답변을 하여 발생할 수 있는 CMB(Common Method Bias) 문제를 적절하게 해결하지 못했다. 향후 연구에서는 독립변수의 답변자와 종속변수의 답변자를 분리하여 조사함으로써 CMB의 문제를 해결할 수 있을 것으로 예상된다.

마지막으로, 본 연구에서는 평가와 보상을

분리하여 측정하려는 시도를 하였다. 그러나, Pilot 설문 결과, 평가와 보상을 분리하여 측정하기가 어렵다는 결론을 내렸다. 이에 대하여 첫째, 설문 응답자들의 이해 부족으로 평가 및 보상을 분리하여 분석할 수 없었을 가능성이 있고, 둘째, 지식경영에서는 평가가 자동적으로

보상으로 이어지는 시스템이기 때문에 두 개념의 구별이 무의미했을 가능성도 있다. 따라서, 향후 연구에서는 평가 및 보상의 분리 가능성을 비롯하여, 좀 더 많은 표본을 대상으로 지식경영에 대한 평가 및 보상시스템을 연구하여야 할 것이다.

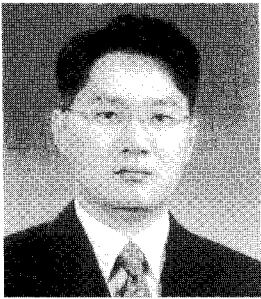
〈참 고 문 헌〉

- [1] 김영걸, 유성호, 이장환, "성과측정체계 및 업무프로세스 분석에 기반한 지식전략계획(P²-KSP) 수립 방법론에 관한 연구," *한국경영정보학회 추계국제학술대회 논문집*, 1999, pp. 191-213.
- [2] 김인철, "연구과정의 평가에 대한 과정책임자의 반응과 그 영향요인에 관한 연구-N 연구소를 중심으로," *한국과학기술원 산업경영학과 석사학위 논문*, 1997.
- [3] 김효근, 성은숙, "조직 구성원의 지식기여에 대한 평가 및 보상이 지식기여도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구-컨설팅 산업의 사례를 중심으로," *제2회 지식경영 학술심포지엄, 매일경제신문*, 1998, pp. 307-330.
- [4] 김효근, 최인영, 강소라, "지식경영연구의 개관 및 향후 연구과제," *제1회 지식경영 학술심포지엄, 매일경제신문*, 1998, pp. 1-32.
- [5] 박병호, "지식공유 영향요인에 관한 연구," *한국과학기술원 테크노경영대학원 석사학위 논문*, 2000.
- [6] 신원준, "인사고과 상황에서의 정의지각에 관한 연구: 정의지각에의 영향요인 및 정의지각이 평가반응과 조직성과에 미치는 영향을 중심으로," *한국과학기술원 테크노경영대학원 박사학위 논문*, 1999.
- [7] 이명기, "연구원들의 보상에 대한 가치와 실제보상 간의 적합도가 직무태도와 보상만족에 미치는 영향," *한국과학기술원 경영정책과 석사학위 논문*, 1995.
- [8] 조관래, "삼성 SDS 지식경영모델 및 향후 추진방향," *제4회 한국지식경영학회 학술심포지엄, 매일경제신문*, 2000, pp. 319-336.
- [9] 조돈왕, "국내외의 지식경영 실태와 S기업에서의 지식경영 구축경험 사례소개," *제3회 지식경영 학술심포지엄, 매일경제신문*, 1999, pp. 341-358.
- [10] 채서일, *사회과학조사방법론 2판*, 학현사, 1997.
- [11] Blackler, F. "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation," *Organization Studies*, Vol. 16, No. 6, 1995, pp. 1021-1046.
- [12] Bair, J. et al., "Foundations for Enterprise Knowledge Management," *Gartner Group Strategic Analysis Report*, 7, April 1997, pp. 1-50.
- [13] Carayannis, E., "Fostering Synergies Between Information Technology and Managerial and Organizational Cognition: the Role of Knowledge Management," *Technovation*, Vol. 19, No. 4, 1999, pp. 219-231.
- [14] Cohen, D., "Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U.C. Berkely Forum on Knowledge and the Firm," *Cali-*

- fornia Management Review, Vol. 40, No. 3, 1998, pp. 22-39.
- [15] Dipboye, L. and dePontbriard, R., "Correlates of Employee Reactions to Performance Appraisals and Appraisal Systems," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66, No. 2, 1981, pp. 248-251.
- [16] Dobbins, H., Cardy, L., and Platz-Vieno, J., "A Contingency Approach to Appraisal Satisfaction: An Investigation of the Joint Effects of Organizational Variables and Appraisal Characteristics," *Journal of Management*, Vol. 16, 1990, pp. 619-632.
- [17] Drucker, P., *Management Challenges for the 21st Century*, New York, HarperCollins Publishers, 1999.
- [18] Earl, M. and Scott, L., "Opinion What Is an Chief Knowledge Officer?," *Sloan Management Review*, Winter 1999, pp. 29-38.
- [19] Fulk, J., Brief, A.P. and Barr, S.H., "Trust-in-supervisor and Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluations," *Journal of Business Research*, Vol. 13, 1985, pp. 299-313.
- [20] Giles, F. and Mossholder W., "Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, 1990, pp. 371-377.
- [21] Grant, M.R., "The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice," *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, 1997, pp. 450-454.
- [22] Greller, M., "The Nature of Subordinate Participation in the Appraisal Interview," *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 4, 1978, pp. 646-658.
- [23] Hair, F.J. et al., *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 1995.
- [24] Ilgen, R., Barnes-Farrell, L., and Mckellin, B., "Performance Appraisal Process Research in the 1980s; What Has It Contributed to Appraisal in Use," *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 54, No. 3, 1993, pp. 321-368.
- [25] Levinthal, D. and March, J., "The Myopia of Learning," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, pp. 95-112.
- [26] Marchall, C, Prusak, L., and Shpilberg, D., "Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management," *California Management Review*, Vol. 38, No. 3, Spring 1996, pp. 77-101.
- [27] O'Reilly, C.A., and Caldwell, D.F., "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Post-decisional Justification," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 4, 1981, pp. 597-617.
- [28] Pooyan, A. and Eberhardt, J., "Correlate of Performance Appraisal Satisfaction Among Supervisory and Nonsupervisory Employees," *Journal of Business Research*, 1989, pp. 215-226.
- [29] Price, J., and Mueller, W., *Handbook of Organizational Measurement*, Marshfield, Massachusetts, Pitman Publishing, 1986.
- [30] Robbins, S.P., *Organizational Behavior*, New Jersey, Prentice Hall, 1993.
- [31] Russel, S. and Goode, L., "An Analysis of Manager's Reactions to Their Own Performance Appraisal Feedback," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, 1988, pp. 63-67.
- [32] Tampoe, M., "Motivating Knowledge Workers-The Challenge for the 1990s," *Long Range Planning*, Vol. 26, No. 3, 1993, pp. 49-56.

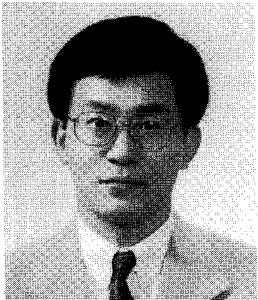
- [33] Tax, S.S. and Brown, S.W., "Recovering and Learning from Service Failure," *Sloan Management Review*, Fall 1998, pp. 7588.
- [34] Wielinga, B. et al., "Methods and Techniques for Knowledge Management: What Has Knowledge Engineering to Offer?" *Expert Systems With Applications*, Vol. 13, No. 1, 1997, pp. 73-84.
- [35] Wiig, K., "Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?" *Expert Systems With Applications*, Vol. 13, No. 1, 1997, pp. 1-14.

◆ 저자소개 ◆



김준영 (Kim, Jun-Young)

공동저자 김준영은 동국대학교 정보관리학과에서 MIS를 전공하였고, 한국과학기술원에서 경영공학 전공으로 석사 학위를 마쳤으며, 현재 i2 Technologies에서 SCM 컨설턴트로 일하고 있다. 주요 관심분야는 방법론, 지식경영, Supply Chain Management, e-Market Place 등이다.



김영걸 (Kim, Young-Gul)

공동저자 김영걸은 서울대학교 산업공학과에서 학사, 석사를 취득하고 미국 미네소타 주립대학교에서 경영정보시스템(MIS)을 전공하여 경영학 박사 학위를 취득하였다. 미국 핏츠버그 대학교 조교수로 재직하던 바 있으며 현재 KAIST 테크노경영대학원 부교수로 재직중이다. Communications of the ACM, Journal of MIS, Information & Management 등에 논문을 발표하였으며 주요 연구관심분야는 지식경영, 지식관리시스템, 고객관계관리 등이다.

◆ 이 논문은 2001년 6월 19일 접수하여 1차 수정을 거쳐 2001년 10월 16일 게재 확정되었습니다.