

조직 구성원의 지식기여에 대한 평가 및 보상이 지식기여도에 미치는 영향에 관한 탐색적 사례연구 - 컨설팅 산업을 중심으로 -

An Exploratory Case Study on the Performance Appraisal and Reward System Affecting Knowledge Contribution Effectiveness - Consulting Industry Case -

김 효 근	이화여자대학교 경영학과	(kym@mm.ewha.ac.kr)
성 은 숙	이화여자대학교 지식정보화전략연구센터	(eenie@freechal.com)
이 현 주	이화여자대학교 대학원 경영학과	(hjlee112@hanmail.net)

ABSTRACT

This research is interested in organization members' knowledge contribution, along with the requirement for the effective knowledge management as a critical corporate asset. We consider the performance appraisal and reward system on knowledge sharing as a key issue for the successful knowledge management. Analyzed will be the interactive relationship among the performance appraisal and reward system, individual knowledge contribution, and organizational knowledge contribution effectiveness. This case study is based on in-depth interviews in the consulting industry recognized as a knowledge-integrated industry.

The purpose of this research is to examine how firms evaluate and reward organization members' knowledge contribution, to define how firms utilize IT for the knowledge management, and to show how the performance appraisal and reward system influence organizational knowledge contribution effectiveness. Besides, other determinants for knowledge contribution effectiveness are defined. It is recognized that knowledge contribution effectiveness is positively related to non-monetary rewards and informal appraisals. As for the future study, we recommend the empirical research based on several propositions developed in this study.

Keywords: knowledge contribution, knowledge contribution effectiveness, performance appraisal system, reward system, knowledge management system.

1. 서 론

1990년대 초반, 지식을 조직의 가장 중요한 자산으로 인식하기 시작하면서, 조직 내에서 이를 효과적으로 관리해야 한다는 필요성이 대두되었다. 이는 조직 구성원들이 지식 공유를 활발하게 하고, 이를 통해

새로운 지식을 창출하여, 이것을 다시 조직의 지식으로 전환시킬 수 있을 때 기업의 가치가 증대될 것이라는 지식경영의 기본 전제에 의거한다(노니카, 1995). 이때 지식경영은, 조직과 고객의 가치를 극대화시키기 위해, 조직 구성원이 업무와 관련한 활동을 수행하는 과정에서 생성된 지식을 조직 내 타인과 상호

교환할 수 있는 형태로 저장하여, 활용하고, 이를 공유함으로써, 조직의 자산으로 전환시키는 일련의 과정(노나카, 1995, Prusak, 1997, Wiig, 1997)이라 정의된다. 이에 따라, 기업들은 지속적인 경쟁 우위를 획득하기 위해 지식 경영을 도입하기 시작하였고, 서구 선진국들을 중심으로 나타나기 시작한 지식 경영이 1997년 후반기를 기점으로 한국의 기업들 사이에서도 급속하게 확산되고 있다.

그러나 실제적으로는 조직 구성원의 지식 기여 활동이 활발하지 못한 것이 현실인데, 이는 구성원 개인이 갖고 있는 지식은 개인의 성과 평가 및 보상의 근거가 되며, 이를 타인과 공유하는 것은 조직 내에서 개인이 가질 수 있는 상대적 지위를 위협하는 요인이라는 인식 때문이다. 또한 대부분의 기업들이 조직 구성원의 지식 기여에 대해서는 평가하지 않으며, 이에 따른 보상도 제공하지 않는다. Greenvalle & Barnard(1998)에 의하면, '조직 구성원의 상대적 가치를 평가'하는 성과 평가는 평가 기준이 적절할 때 종업원의 긍정적인 태도를 유발할 수 있으며, 평가 항목 또한 그 기준에 따라 달라져야 한다. 오늘날 조직 구성원에 대한 성과 평가의 기준은 종래의 직무 위주에서 성과나 능력 위주로 변화되어 가고 있는 추세이다(Comez-Mejia et al., 1993). 그러나 대부분의 기업에게 있어서, 조직 구성원의 지식 공유 활동에 대한 능력은 평가의 항목으로 설정되어 있지 않으며, 이에 따른 보상도 제공되지 않고 있다(Glazer, 1998). 따라서 조직 구성원의 지식 공유 활동에 대한 적절한 평가 및 보상 체계의 정립은 성공적인 지식 경영활동을 수행하기 위한 핵심 요소로서 관심의 대상이 되고 있다.

그럼에도 불구하고, 이와 관련한 선행 연구가 부족한 상황이며, 소수의 연구자들에 의해 이루어진 관련 연구들조차 그 필요성만을 제시한 개념적 연구에 그치고 있는 실정이다. 이에 본 연구자는 지식 기여에 대한 평가 및 보상문제와 관련한 체계적인 연구의 필요성을 인식하게 되어, 타 산업에 비해 지식 경영의 도입이 빨랐던 컨설팅 산업을 대상으로 심층 사례 연

구를 수행하였다. 본 연구의 목적은 다음과 같다. 첫째, 지식 경영을 성공적으로 수행하고 있는 기업들이 조직 구성원들의 지식 기여에 대해 어떻게 평가하며, 이에 대한 보상을 해주고 있는지를 구체적으로 살펴보고, 둘째, 조직 구성원의 지식 기여에 대한 평가 및 보상과 조직에 미치는 지식 기여도 사이의 관련성을 파악한다. 마지막으로, 조직의 지식 기여도에 영향을 미치는 요인으로서 평가 및 보상 외의 요인들을 알아본다.

II. 이론적 배경

2.1 지식 경영

Nonaka(1995)는 지식 경영을 '새로운 지식을 창조하고 이것을 전 조직으로 확산시키며, 그것을 다시 상품, 서비스, 시스템으로 형상화시키는 것'이라 하고, Prusak(1997)은 '단순히 데이터와 정보를 저장, 처리하는 것이 아닌, 개인에게 내재화되어 있는 자산인 지식을 인식하고 이를 조직 구성원이 의사 결정 등에 이용할 수 있도록 자산화 하는 것'으로 정의 내리고 있다. 또한 Wiig(1997)은 '고객의 가치를 극대화하기 위해, 지적 자산을 창출하고 고양시킬 수 있는 능력을 가져야 하는데, 이러한 역량을 만들고 축적시키기 위해 준비해야 할 모든 프로세스, 시스템, 문화, 역할' 등을 통틀어 지식 경영이라고 하였다. 따라서 지식 경영의 제 정의를 종합하여 조직과 고객의 가치를 극대화시키기 위해, 조직 구성원이 업무와 관련한 활동을 수행하는 과정에서 생성된 지식을 조직 내 타인과 상호 교환할 수 있는 형태로 저장하여, 활용하고, 이를 공유함으로써, 조직의 자산으로 전환시키는 일련의 과정으로 본다. 오늘날 지식경영은 조직 내부의 지식을 자산으로 인식하여 이를 효과적으로 관리하는 활동뿐만 아니라, 이를 지원할 수 있는 정보 시스템의 활용 측면이나, 고객 지향성을 강조하는 등 지식 경영의 정의 영역이 확대되어 가고 있다.

2.2 지식 기여 및 지식 기여도

조직 내에서 지식이 이동하는 것은 조직 내 개인 및 집단이 가진 '경험이 이동하는 것'을 말하는데, Winter(1995)는 조직 내 지식의 전이를 '지식의 원천과 수혜자 사이에서 조직의 지식이 교환되는 것'으로 정의하고 있다. 즉, 조직 구성원들이 활발하게 지식 공유를 할 때, 조직의 가치는 증대되며, 이는 곧 '조직의 자산'이 된다. 한편, 기업이 업무 수행과정을 거쳐 창출해 낸 가치는 측정될 수 있어야 하고, 이를 위해서는 자산의 가치가 평가되어야 하므로 조직 구성원들의 지식 기여 결과 나타난 효과성을 측정할 수 있는 체계가 필요하다.

본 연구에서 지식 기여는 조직 내의 개인 및 집단이 그들의 지식을 공개함으로써, 조직 내의 타인이 활용하게 하고 이를 업무에 제적용 하도록 하여 조직의 가치를 향상시키도록 하는 행위라고 정의한다. 한편 지식 기여도는 조직 구성원의 지식 기여 결과 사후적으로 나타난 조직효과성으로서, 조직 구성원의 지식 기여가 활발한 정도로 정의하고, 정보 시스템을 통해 측정 가능한 것에 초점을 맞추었다.

2.3 지식 기여에 관한 평가 및 보상 연구

조직 분야에 있어서, 개인의 지식과 관련하여, 창의력(creativity)에 대한 연구가 R&D 연구원들 및 전문 기술직 종사자들을 대상으로 이루어지고 있다 (Janz, 1997, White, 1991, Glazen, 1998). 창의적 행위는 지식 집중도(Knowledge Intensity)가 높은 과업을 수행하는 경우에 나타나는데, 이러한 개인의 창의적 행위는 조직 창의성의 근간이 되며, 조직 혁신과 지속적인 경쟁 우위를 획득 할 수 있는 밑거름이 된다. 또한 조직의 창의성은 자율성, 커뮤니케이션, 리더의 격려, 목표 설정, 보상 시스템과 평가 등이 적절할 때에 증가될 수 있다.

Comez-Mejia et al.(1993)은, R&D 연구원들이 회사에 기여한 만큼 적절한 보상을 받지 못했다고 인식할 경우, 이직 성향이 높아진다는 것을 밝혀 내었는데,

이는 전통적인 성과 평가나 보상 시스템은 창의력을 요구하는 R&D 연구원들에게는 적합하지 않다는 것이다. 또한 Couger(1998)는 정보 시스템 분야에 종사하고 있는 사람들을 대상으로 그들의 동기유발 요소 및 동기 유발을 제어하는 요소들을 발견해 내었다. 그러나 이와 관련한 연구들도 창의적이고 지적인 행위를 통해 나타난 '결과물 그 자체'에 대한 성과 평가의 필요성을 제시하고 있을 뿐, 이를 조직 내에서 공유하도록 기여한 조직 구성원을 대상으로 평가하고 보상해야 한다는 사실을 간과하고 있다. 이후, Janz et al.(1997)은 지식 근로자로 이루어진 팀의 효과성에 영향을 미치는 요소로서 자율성, 상호 의존성, 팀 개발(team development)을 제시하면서, 효과성을 향상시키기 위해 지식과 정보가 끊임없이 상호 교환되어야 한다고 하였다. 한편, 조직 구성원의 지식 기여를 평가의 대상으로 삼고, 이를 보상 제도와 연결시켜야 한다는 연구들이 나타나고 있으며, 지식 공유의 수단으로서 정보 기술의 중요성을 주장한 연구들이 이루어져 왔다.

또한 지식 기여에 대한 평가 연구에 있어서 다양한 기준에 따른 분류 방식에 대한 연구(Munro & Huff, 1997, Carrell, 1995, Henderson, 1995) 및 보상의 형태 및 내용에 관한 연구(Tampoe, 1993, Wiig, 1996) 등의 연구가 있다. Munro & Huff(1997)의 연구는 성과 평가의 범주 분류를 토대로, 조직 구성원의 지식 기여에 대한 기업의 평가 체계를 분석하고 있으며, Ruggles(1997) 및 김효근(1999)은 조직 구성원의 개발 능력 및 전문가적 자질과 연관한 평가 기준의 항목화를 시도한 연구이다.

이상에서는 지식 기여에 대한 평가 및 보상에 관한 연구들을 살펴보았는데 이에 는 평가 체계의 다양한 기준 및 보상의 형태 연구를 포함하여, 조직 구성원들의 지식 기여에 대한 공정한 평가 및 보상의 중요성을 제시하는 개념적인 연구들이 주를 이루고 있다. [표 1]에 지식 기여에 대한 평가 및 보상과 관련한 연구를 학자별로 정리하였다.

[표 1] 지식 기여에 대한 성과 평가 및 보상 관련 연구

연구자	연구 내용
Glazer (1998)	조직의 지식을 평가하기 위해서 지식을 소유하고 있는 지식 근로자에 대한 평가 과정에 지식 기여 항목을 포함시켜야 할 것을 주장한다.
Wiig (1998)	조직 내의 지식의 내용에 따른 보상의 형태를 7가지로 제시. 지식의 원천을 알 수 있는 탐색 기제와 동료들간의 피드백 기제의 중요성을 강조한다.
Janz (1997)	지식 근로자의 팀 효과성에 영향을 미치는 요소로서 자율성, 상호 의존성, 팀 개발 등을 제시, 지식과 정보의 상호 교환 필요성을 강조한다.
Lank (1997)	지식 공유 수단으로서 정보 기술의 중요성과, 조직 구성원들의 자발적인 노력이 필요하며, 이를 위해서는 보상이 제시되어야 한다고 주장한다.
Munro & Huff (1997)	조직 구성원의 지식 기여에 대한 기업의 평가 체계에 대해 성과 평가의 범주 분류를 기초로 분석한다.
Ruggles (1997), 김효근(1999)	조직 구성원의 개발 능력 및 전문가적 자질과 관련된 평가 기준의 항목화를 연구한다. 특히 지식 기여 평가 항목의 기준을 지적 자산의 창출 능력, 지적 자산의 활용 및 통합 능력, 지적 자산의 응용 능력, 지적 자산의 정의 능력, 지적 자산의 전이 능력, 고객 지향 정도, 전략적 마인드로 본다.
Skyrme & Amidon (1997)	조직 구성원들의 동기 유발을 위해, 경영 관리 방식 및 문화적 측면에서의 변화가 필요함을 강조하면서, 이에 새로운 평가 및 보상 시스템과 멘토링 (mentoring) 제도의 중요성을 강조한다.
Keltner et al. (1996)	종업원의 성과 평가에 지식 기여를 포함하고 이를 보상제도와 연결시키며, 새로운 조직 설계를 통하여 종업원의 성과를 향상시켜야 한다.
Liebeskind (1996)	조직 내의 지식이 구성원들의 이직을 통해 소멸되므로, 이에 대한 보상의 필요성을 제시한다.
Szulanski (1996)	조직 내에서 최고 경영사례(best practice)가 전이됨으로써 획득할 수 있는 효과 및 지식 전이의 장애요소를 실증적으로 밝히고 있다.
Tampoe (1993)	지식 근로자들의 인식을 기준으로 보상의 금전적/비 금전적 동기를 유발. 이에 대해 내재적 보상의 필요성 강조한다.
White (1991)	조직 내에서 지식 근로자의 중요성을 강조하면서, 기술과 지식을 개발할 수 있는 방법을 찾아 보상해 주어야 한다고 제시. 지식 근로자들은 전통적인 요소들로는 가치를 측정할 수 없고, 금전적인 보상만으로는 동기 유발되지 않는다고 밝혔다.

III. 사례 연구 분석

3.1 연구의 개요

Karl Sveiby는 지식 집약도(Knowledge Intensity)에 따라 서비스 산업을 분류하였고, Skyrme & Amidon (1997)는 Porter & Millar (1985)와 같은 유형으로 기업의 상품과 프로세스 내에서 요구되는 지식의 정도에 따라 산업을 분류하였다. 이에 지식 집약적인 산업이 경영 컨설팅, 화학, 재무 서비스, 하이테크 산업

등으로 나타났으며, 이 중에서 경영 컨설팅은 수익의 10% 이상이 지식 자산을 관리하는 것으로부터 창출된다는 것을 제시하였다. 본 연구는 이와 같이 지식을 주요 업무의 대상으로 하고 있으며, 지식 경영의 성숙도가 안정화 단계에 있는 컨설팅 산업을 대상으로 설정하기로 한다. 또한 기업의 성과 평가 및 보상에 관련한 자료의 경우에는 외부 노출을 꺼리는 경우가 많으므로 양적 연구 방법을 채택할 경우 연구 문제를 피상적으로 다룰 위험을 고려하여 개별 기업을 대상으로 하는 심층적인 인터뷰 및 기업의 공식문

[표 2] 연구 대상 기업 프로파일

	A사	B사	C사	D사	E사
설립 년도	1942년	1926년	1982년	1886년	1894년
KMS도입년도	1992년	1987년	1995년	1996년	1995년
한국진출년도	1987년	1991년	1989년	1994년	1988년
국내종업원 수	180명	90명	40명	30명	120명
사무소 수	45개국/ 132개	35개국/ 75개	23개국/ 25개	30개국/ 50개	125개국/ 180개
핵심서비스 영역	IT컨설팅, 변화관리	경영 전략 컨설팅	경영 전략 컨설팅	경영 전략 컨설팅	경영 전략, IT 컨설팅

[표 3] 인터뷰 대상자

	직위	상위 직급	근속 년 수
A 사	Associate Partner Manager	Partner Associate Partner	10년 5년
B 사	Director Associate Manager	Partner Director	7년 4년 3개월
C 사	Director	President	10년
D 사	Senior Manager	Associate Director	4년
E 사	Manager	Senior Manager	2년

서를 활용한 사례연구 방법을 택한다.

따라서 국내에 진출한 외국계 컨설팅 회사 중 5개 기업을 대상으로 반 구조화된 심층 인터뷰를 수행하였고, 연구의 대상이 된 기업들 및 피면접자들의 프로파일은 [표 2] 및 [표 3] 과 같다.

3.2 지식 경영 현황

연구 대상 기업에 대하여 개괄적인 지식 경영 활용 현황 즉, 지식 경영 도입 시점과 도입 필요성 및 정보시스템으로서의 지식 관리 시스템의 추진 방법 그리고 지식 관리 시스템 외의 기타 지식 공유 수단으로 활용하는 지식 경영 활용 내용 등을 조사하였다. 이때 본 연구의 대상이 지식을 중요한 자산으로 유 간주하는 산업인 만큼, 정보시스템을 이룬 시기에

도입하여 조직 내의 가장 핵심적인 지식 공유 수단으로서 지식 관리 시스템을 활용한다는 사실을 파악할 수 있었다. [표 4]에서 5개 사 컨설팅 기업의 지식 경영 현황을 제시한다.

3.3 지식 기여에 대한 평가 체계 분석

지식 기여의 평가 목적과 평가 기준, 평가 과정 및 평가 방식이 평가의 유효성 및 조직 구성원의 태도에 영향을 끼친다는 주장에 근거하여(Munro & Huff, 1997, Carrell, 1995, Henderson, 1995), 각 기업별 지식 기여에 대한 평가 체계를 조사함에 있어서 평가의 목적 및 기준, 과정, 방식에 의한 분류를 채택하기로 한다. 이때 피면접자들은 통제 목적보다는 조직 구성원 능력의 계발에 평가 목적을 두고 있으며, 팀 단위보다는

[표 4] 연구 대상 기업의 지식 경영 개요

	내 용
지식 경영의 도입시점	지식을 기반으로 하는 산업적 특성에 따라, 지식 경영의 도입 시기는 회사 설립 시기와 거의 일치한다. 이는 컨설팅 기업들의 수익 원천이 고객이 원하는 서비스와 지식을 제공하는 것이므로, 이를 위해 조직의 지식을 관리하는 것이 기업의 필수적인 활동이기 때문이다.
지식관리 시스템의 도입 이유/필요성	기업 사무소가 전세계적으로 분포해 있기 때문에, 동일한 질의 컨설팅 서비스를 제공하기 위해서는 컨설턴트들의 자질 통제 및 조직 내의 정보와 지식을 체계화 할 필요가 생겨났으며, 고객의 요구사항이 복잡하고 다양해짐에 따라 이에 효과적으로 대응할 필요가 있다.
지식 관리 시스템의 활용 이유	시스템을 통해 지식을 공유하고 활용 한다는 것은 컨설팅 기업들의 기본적인 활동이었고, 조직 구성원들이 이러한 활동에 대해서는 일종의 '생활'이라고 생각한다.
지식 관리시스템이 지식기여도에 미치는 영향	문서 중심(Paper Based)으로 이루어졌던 기존의 지식 관리가 지식 관리 시스템의 도입으로 급격히 체계화 되고, 활발해 졌다. 따라서 조직 구성원들의 지식 기여 활동도 급격하게 증가되었다.
지식 관리 시스템 추진 방법	최고 경영자 주도하에 전담 팀과 CKO를 영입하였고, 프로젝트 끝나면 결과물을 올리도록 제도화하였으나, 강제적인 방법 보다는 권장하는 방법을 통해 시스템 이용을 활성화 시키고 있다.
기타 지식 공유 수단	컨퍼런스, 부서별 회의, 스터디 그룹, 멘토링, 음성메일 등.

개인 단위를 지향하고 평가 시기와 횟수는 다양하고 응답하였다.

또한 지식 기여 평가 기준에 있어서, 연구 대상 기업들은 조직 구성원의 지식 기여 평가 시 능력 및 업적을 주요 평가 기준으로 채택하고 있음을 제시하였다. 지식 기여에 대한 평가 항목이 설정되어 있는 4개 사(A, B, C, D)를 대상으로 하여, 평가자료를 요청한 결과, 한 개의 기업만이 이에 대해 수락하였다. 평가서 요청을 수락한 한 개 기업의 항목서를 중심으로 지식 기여에 대한 세부적인 평가 항목들을 파악하여, 조직의 지식 프로세스 단계를 토대로 도출한 조직 구성원의 개발능력, 전문가적 자질의 항목과 연관지어 정리한 도표를 아래의 [표 5]에서 제시한다 (Ruggles, 1997, 김효근, 1999).

이를 기준으로 하여, 타 기업에 대해서는 인터뷰 과정이나 전화를 통해 항목의 여부를 질문하였고, 새로운 내용은 추가하였다. 도출된 변수들은 한 개의 기업을 대상으로 하여 나타난 결과이므로 전체를 설

명하지 못하는 한계는 있지만, 향후에 지식 기여 항목을 평가 기준으로 설정하려는 기업들에게 지침을 제공할 수 있다.

이때 지식 기여 평가 항목의 의미는 본 연구 대상 산업의 경우 지식 기여의 평가 목적과 연관하여, 구성원의 행위를 통제하고 관리하려는 목적으로 개발된 것이 아니라, 조직 구성원의 지식 기여 개발을 위하여 조직이 그 활동을 중요하게 생각하고 있다는 사실을 공유함에 있다. 이는 조직 구성원의 행위에 대한 사전적 규정 혹은 평가 항목의 계량화보다는 창의적 환경을 존중한다는 컨설턴트의 업무 성격이 반영된다. 또한 구속력이 약한 평가 항목을 굳이 설정하는 이유는 평가 유효성에 관한 Mount(1984)의 평가 유형 연구에서도 주장하듯, 기준을 제시함으로써 지식 기여도에 대한 긍정적 영향을 유도하려는 의도가 있다.

한편 평가의 방식에 있어서 기업들 간의 공통적인 내용은 '조직 구성원들의 지식 기여에 대한 평가는 일상적인 활동 상에서 비공식적인 방법으로 이루어진

[표 6] 성과 평가의 전반적 내용

		평가 환경	
목적	관리/통제와 개발 목적의 상대적 비중	조직 구성원의 평가목적은 '관리 및 통제'가 아닌 '개발'에 조직 구성원 평가 시 개방화된 평가 기준 적용을 지양하고 있다.	
기준	태도/업적/능력	능력과 업적 위주로 평가. 평가기준의 항목은 직무의 내용, 구성원의 개발 능력, 전문가적 자질, 고객 지향정도, 조직에의 기여도 등이다.	
	기준의 차별성	특정 평가 기준에 대한 가중치를 두고 있지는 않았으며, 특이할 만한 것은 5개사 중에서 4개(A,B,C,D)사가 '지식 기여'에 대한 항목을 평가 기준으로 설정	
과정	평가 원천	평가의 대상은 개인 단위이며, 평가의 대부분은 상급자에 의해 이루어지고 있으며, 본인 스스로에 의한 평가가 내려지기도 한다.	
	시기/횟수	평가 시기와 횟수는 기업별로 매우 다양한데, 일반적으로 연 1회 연봉을 결정하는 평가와 프로젝트 단위별 평가로 구성된다.	
	피드백	2개사(C,D)가 평가의 결과를 피드백 하고 있다.	
방식	비 공식적인 방식 (간접적 방식)	내용 및 절차가 구체화되어 있는 것이 아니라 조직 구성원의 전반적인 업무 수행과정 상에서 개인의 지식 기여를 파악한다. 평소에 지식 기여를 활발하게 하는 개인은 동료들이나 기업 내에서 전문 지식을 인정 받게 되며, 이 결과가 개인의 능력 평가에 장기적으로 반영이 된다.	
	공식적인 방식 (직접적 방식)	평가 기준 설정 방식	능력 평가 기준 내에 지식 기여에 대한 평가 항목을 설정하여 이에 대해 평가한다.
		인터뷰 방식	프로젝트 수행 후에 동료들과 인터뷰를 하여 개인의 지식 기여에 대한 평가를 하고 있다.

각하고 있다는 사실을 조직 구성원들과 공유한다는 의미일 뿐, 구성원의 행위를 통제하고 관리하려는 목적으로 개발된 것은 아니라고 하였다.

이상의 내용을 종합하여, 지식 기여 평가의 목적, 기준, 과정, 방식 별로 전반적 내용을 [표 6]에서 제시한다. 이는 이 장의 마지막 절 [표 9]에서 제시하게 될 본 사례연구의 결과 즉 명제 1, 2, 3의 근거가 된다.

3.4 지식 기여에 대한 보상 체계 분석

사례 연구 대상 기업들의 지식 기여에 대한 보상 형태 및 그 내용은 Tampoe(1993)의 기준에 따라 두 가지 차원 - 1) 금전적인 보상, 2) 비 금전적인 보상 - 으로 구분하고, 금전적인 보상의 형태는 i.연봉 체계

의 반영 여부 및 그 형태, ii.그 이외의 다른 금전적 보상 여부를, 비 금전적인 보상의 구체적인 형태는 Wiig(1996)의 연구에 근거하여 다섯 가지 형태(승진 기회 제공, 의사 소통 기회 제공, 팀 성과 인정, 역할 모델, 명성 부여, 성과에 대한 비 금전적 포상이나 특허권 부여)를 제공하고 있는지 등을 살펴보았다. 이에 관한 사항은 [표 7]을 참조한다.

지식 기여에 대한 평가의 결과는 연봉의 결정에 직접적으로 반영되지는 않는다는 것을 발견했는데, 이는 지식 기여가 주로 비공식적인 방식을 통해 평가되며, 공식적인 방법을 통해 평가하는 경우에도 평가 결과가 수치적으로 산출되지 않기 때문에, 이를 직접적으로 연봉 산정에 반영하는 것은 불가능하기 때문이다. 따라서 이에 대한 보상도 금전적인 보상보다는

[표 5] 지식 기여에 대한 평가 항목

구체적 평가 내용	평가 항목
<ul style="list-style-type: none"> - 지식 관리 시스템에 지식을 적극적으로 게재한다. - 혁신적인 아이디어를 창출한다. - 전자 회의 시 창의적인 안건을 제안한다. - 전문 영역에서 지적 자산의 가치를 창출한다. 	지적 자산의 창출 능력
<ul style="list-style-type: none"> - 타인의 지식을 적극적으로 활용한다. - 업무에 관련한 데이터베이스를 적극적으로 탐색, 활용한다. 	지적 자산의 활용 및 통합 능력
<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 지식 기반을 사용하여, 업무에 적용시킨다. - 타인의 지식을 평가하여 본인의 업무에 재사용한다. - 전문지식의 영역 밖에서 지식을 공유할 수 있는 기회를 적극적으로 탐색한다. 	지적 자산의 응용 능력
<ul style="list-style-type: none"> - 조직 내 지적 자산의 개념을 파악하고 있다. - 지식의 중요성을 알고 있다. - 업무에 필요한 지식이 무엇인지 알고 있다. - 지식의 원천을 알고 있다. - 지식 관리 시스템의 기본적 구성요소를 파악하고 있다. - 각 데이터베이스의 사용 목적을 파악하고 있다. 	지적 자산의 정의 능력
<ul style="list-style-type: none"> - 자신이 갖고 있는 지식을 자발적으로 공유하고자 한다. - 타인이 정보나 지식을 요청할 때, 적극적으로 응답한다 - 정보와 지식 공유를 위한 최적의 수단과 형식을 선택한다. 	지적 자산의 전이 능력
<ul style="list-style-type: none"> - 지식 자산을 공유할 때, 대외비 자료를 인식하고 있다 - 고객의 지적 자산 권리 원칙을 준수한다. - 고객의 지적 재산권과 기밀 사항을 해결하기 위해 고객이나 다른 이해 관계자들 과 협력한다. 	고객 지향 정도
<ul style="list-style-type: none"> - 타인의 지적 자산을 보호한다. - 조직의 자산을 이용하여 프로세스를 개선시킨다. - 전문 지식의 영역에서 리더로 인정 받고 있다. - 지식 자산 공유를 위한 새로운 이론, 체계, 모형을 도출한다. 	전략적 마인드

다'는 것이다. 이는 지식 기여에 대한 평가 내용이 구체화되어 있는 것이 아니라, 조직 구성원의 전반적인 업무 수행과정 상에서 지식 기여를 평가하는 것이다. 한편, 5개 기업들 중에 A, B, C, D사는 보다 공식적인 방법으로서 평가 기준 내에 '지식 기여 항목'을 설정하는 방식을 취하고 있었으며, B사의 경우는 인터뷰를 통해 평가하는 방식을 겸하고 있었다. 그러나 지식 기여는 컨설턴트들의 기본적인 자질에 해당하는 활동이므로 공식적인 평가의 중요성이 그다지 높지 않으며, 이에 대한 평가 척도의 유무가 지식 기여도를 증가시키는 직접적인 이유는 아니라고 응답하였다. 즉, 연구 대상 기업들은 지식 기여에 대하여 비공식적인 방식에 초점을 두어 평가하고 있었다. 공식

적 평가 방식과 관련하여, 5개 중 4개의 기업이 구성원 평가 기준 내에 '지식 기여에 대한 평가 항목'을 따로 설정해 놓고 있었다. 평가서 내에 지식 기여 항목이 기준으로 설정된 시기는 한 기업(C)을 제외하고는 지식 관리 시스템이 도입된 때와 일치하고 있었다. 이는 조직 내에 지식 관리 시스템을 구축하면서부터 보다 체계적이고 공식적으로 조직의 지식 자산을 관리하고자 하는 전략적 의도에서 비롯된다. 한편, 지식 기여에 대한 평가 기준이 있는 4개의 기업들을 대상으로 하여, 평가 항목과 지식 기여도와의 관련성을 질문한 결과, 평가 항목이 있으면 그 행위에 대한 관리가 이루어지는 것이므로, 일정부분 구속력을 지니지만, 이는 조직이 그 활동을 중요하게 생

[표 7] 지식 기여에 대한 보상의 유형

	종류	내용	공통 사항
형 태	금전적 보상 (Monetary Rewards)	연봉 체계의 반영 여부/ 기타 금전적 보상의 형태	지식 기여가 직접적인 연봉 체계에 반영되지는 않으며, 그 외 금전적인 형태의 보상은 없는 것으로 파악된다.
	비금전적 보상 (Non-monetary Rewards)	* 승진기회제공 * 의사소통 기회제공 * 팀 성과 인정 * 역할 모델	지식 기여를 잘 하는 사람들은 전문성을 동료들에게 인정 받게 되고, 이러한 평가의 결과가 장기적으로 승진이나, 연봉에 반영이 되고 있다. 팀 단위로 업무를 수행하기는 하지만 보상은 개인을 대상으로 이루어지고 있다. 또한 컨퍼런스나 자신의 지식을 동료들에게 발표하는 기회를 제공하는 경우도 발견할 수 있다.

비 금전적인 형태로 주어지고 있으며, 평소에 지식 기여를 활발하게 한 사람이 조직 내에서 좋은 평가를 받는다면, 장기적으로 금전적인 보상으로 연결될 것이라는 기대가 내재되어 있다. 하나의 사례로서, B사에서는 매년 전 사무소의 종업원들을 대상으로 전사적인 컨퍼런스(Practice Development Olympics)를 개최하고 있다. 이는 각 사무소에서 출전한 조직 구성원들이 팀 단위로 연구 보고서를 발표하고, 지역별 예선을 거친 후, 최종 우승팀에게는 최고 경영자와 전체 동료들이 있는 앞에서 발표를 할 수 있게 하는 행사이다. 이는 조직 구성원들에게 지식을 공유하는 또 다른 기회를 제공하는 것뿐만이 아니라, 지식 기여에 대한 자발적인 참여를 유도할 수 있는 대표적인 사례라고 할 수 있다. 조직 구성원들은 이를 통하여, 자기 만족감과 성취감을 얻으며, 팀원들 간의 신뢰를 구축할 수 있다.

인터뷰 결과, 컨설팅 산업의 조직 구성원들은 금전적인 보상에 대한 기대보다 비 금전적인 보상에 대한 기대감이 더 큰 것으로 파악되었다. 이는 평소에 지식 관리 활동을 잘 하고, 그 분야에 있어서 기업 내에서 전문성을 인정받는 조직 구성원은 금전적인 보상을 받지 않더라도, 그 자체로서 심리적인 보상을 받고 있다고 인식하고 있다. 이것은 더 나아가 조직 내에서 ‘전문가’로 인식되어, 자신의 지식을 요청하는 동료들이 늘어나게 되면, 직무 만족감과 자기 유용감을 느끼게 된다. 이는 조직 내에서 어떤 전문 영역에 대한 역할 모델(role model)이 되는 것을 의미하는 것

이며, 이에 대해 구성원들 사이에서 명성(Reputation)이 높아지게 된다. 이것은 결과적으로 금전적 보상 및 승진의 기회뿐만 아니라, 직무 안정감을 제공한다고 하였다. 한편 지식 기여를 잘 하는 사람이 보상을 받지만, 잘 하지 못하는 사람들에게 패널티를 부과하지는 않고 있는데, 이는 지식 근로자들에게 강제적인 메카니즘을 사용하면 부작용이 생기기 때문인 것으로 파악되었다. 컨설팅 기업은 비 구조화되고 창의력을 많이 요하는 직무를 수행하기 때문에 직무 수행을 위해서는 내재적으로 동기 유발되어야 하므로, 외재적인 평가나 보상이 그들의 행동을 규제하는 것으로 인식되기보다 동료집단 내에서 그 사람의 가치를 인정받도록 하는 것이 지식 기여를 활성화시키는 방안이 될 것이라고 한다. 이는 본 장의 마지막 절 [표 9]에서 제시하는 명제4의 근거가 된다.

3.5 지식 기여도 측정 변수

지식이 사업의 핵심이라는 산업적 성격상, 본 연구의 대상 기업은 지식 관리 시스템의 구축과 활용이 상대적으로 활발하다. 따라서 조직 구성원의 개별적 지식 기여가 조직에 미치는 영향을 측정하기 위한 지식기여도의 개념을 특히 지식 관리 시스템과 관련하여 조사하기로 한다. 이때 지식 기여도를 측정할 수 있는 변수들을 도출하여, 각 사의 시스템 상에서 지식 가치를 측정할 수 있는 체계에 대해서 살펴보았다. 연구 대상 기업들은 조직 내 지식 관리 및 공유

의 수단으로서, 전사적인 지식 관리 시스템을 적극적으로 활용하고 있으며, 활용 비중도 증가하고 있는 추세이다. 각 사의 지식은 그 내용과 형태를 기준으로, 시스템 내에서 체계적으로 분류되고 있다. 예를 들어, B사의 데이터베이스는 세 가지(PDNet / FPIS / KRD)로 분류되는데, PDNet 안에는 프로젝트의 수행 결과가 산업별, 기능별로 분류되어 있으며, FPIS는 수행한 프로젝트의 내용과 주요 이슈 및 수행자에 관련된 지식으로 구성되어 있어서, 필요할 경우 관련된 프로젝트 수행자와 직접 연결될 수 있다. 또한 KRD (Knowledge Resource Directory)를 이용하여 자신이 필요로 하는 지식의 원천이 어디에 있는지를 파악할 수 있도록 한다. 또한 정보 및 지식을 관리하는 전담 구성원들(RAI: Research and Information People)을 조직 내에 두고 있었다. 한편 A사의 경우에도 조직 내 데이터베이스를 세 가지(Library Database, Discussion Database, Methodology Database)로 분류하여, 지식의 내용과 중요도에 따라 관리하고 있었으며, 현재는 구성원이 요구하는 지식과 일치할 수 있는 지식이나, 그 원천을 제공할 수 있도록 새로운 형태의 시스템(KEN : Knowledge Excellence Networks)을 활용하는 노력을 기울이고 있었다.

본 연구에서 제시하는 지식 관리 시스템과 관련한 지식 기여도의 측정 변수는 Davenport et al.(1998)의 연구를 토대로 하여, 1) 지식의 질(Knowledge Quality), 2) 지식의 이용 정도(Knowledge Usage), 3) 지식 만족도(Knowledge User Satisfaction) 측면에서 파악했다. 이때 지식의 질은 다른 구성원들에게 활용된 정도 및 신뢰성, 충족성 및 최신성 등에 의해 평가되며, 지식의 이용 정도는 조회 건수, 시스템 활용 시간 등에 의한 지식 활용 정도를 파악하고, 지식 만족도는 게재된 타인의 지식을 자신의 업무에 활용하였을 때, 그 지식을 이용한 만족도를 피드백 하도록 제도화되어있는지의 여부로 조사했다.

지식의 질을 측정함에 있어서, A, C사의 경우에는 개인이 지식을 창출하는 과정에서 타인의 지식을 참고하였을 경우, 1)참고수가 파악될 수 있다고 하였다. 또한 응답자들은 이 이외에 지식의 질(Knowledge Quality)을 측정하기 위해 고려할 수 있는 변수들로서 2) 신뢰성, 3) 충족성, 4) 최신성, 5) 재사용 가능성이 있다고 응답하였다. 또한 지식의 이용 정도를 측정함에 있어서 A 사는 전 세계의 사무소에서 조직 구성원들이 게재하는 지식의 수와 조회하는 횟수가 사무소 별로 측정 가능하기 때문에, 각 사무소들의

[표 8] 지식 기여 측정 변수

지식 기여 변수	지식기여도 항목	내 용
지식의 질 (Knowledge Quality)	참고 수	- 개인의 지식이 다른 구성원들의 지식에 참고 문헌으로 등록되는 횟수
	신뢰성	- 지식이 믿을 만한가의 정도
	충족성	- 관련된 부분의 지식을 적절하게 표현한 정도
	최신성	- 지식이 최근의 이슈를 다루고 있는지의 정도
	재사용 가능성	- 자신의 지식이 타인에게 이용될 수 있는 정도
지식의 이용 정도 (Knowledge Usage)	게재 수	- 시스템에 게재된 지식의 수
	조회건수	- 게재된 지식이 타인에 의해 조회되는 횟수
	시스템 활용빈도	- 시스템에 로그인한 횟수
	활용 시간	- 시스템을 활용하는 시간
지식 만족도	만족도	- 게재된 지식을 이용한 타인의 만족 정도

지식 활용 정도를 파악할 수 있다고 하였다. 특히 시스템 구축 초기에는 게재수가 높은 조직 구성원들에게 약간의 금전적 보상을 제공함으로써 지식 기여를 활성화하고자 하였다. 따라서 지식의 이용 정도는 1) 게재 수(등록 건수), 2) 조회건수 뿐만이 아니라, 지식 관리 시스템의 3) 활용 빈도 및 4) 활용 시간을 통해 파악해 낼 수 있다. 그리고 지식 만족도 측정의 경우, C사는 게재된 타인의 지식을 자신의 업무에 활용하였을 때, 그 지식을 이용한 만족도를 5점 척도로 체크하여 피드백 하도록 제도화되어 있었다.

본 절에서는 이와 같이 지식 관리 시스템이라는 정보기술의 활용을 통해 지식기여도를 평가해 보고자, 지식 관리 시스템 활용도의 측정 변수 및 체계를 알아보았다. 이러한 지식 관리 시스템의 활용은 정보 기술 활용의 제도화를 통해 조직 구성원의 지식 기여도를 촉진시키려는 연구 대상기업의 의도가 있다는 것을 발견했으며, 이는 본 장의 마지막 절 [표 9]에서 명제 5의 근거가 된다.

3.6 지식 기여에 대한 평가 및 보상과 지식 기여도와의 관련성

지식 기여에 대한 평가와 보상이 그러한 활동을 증가시키도록 하는 동인이 되는지의 여부를 물어본 결과, 피 면접자들은 평가와 보상이 지식 기여를 활발하게 하는 직접적인 동인은 아니라고 응답하였다. 그러나 지식 기여에 대한 평가가 조직 구성원의 개발 목적으로 이루어지고, 개인의 성취동기와 직무 만족감을 느낄 수 있도록 비 금전적 형태로라도 보상이 주어질 경우에는 지식 기여도에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 이는 창의력이나 지식 기여 활동은 내재적 동기 유발 기제에 의해 활성화되는 활동이므로, 평가나 보상과 같은 외재적인 자극이 창의력이나 지식 기여와 같은 자발적 행위를 일으키기 위해서는 조직 구성원들에게 '정보적인 형태'로 지각되어야 한다는 선행 연구의 결과와도 일치한다(ambile et al.,1996). 즉, 조직 구성원들이 지식 기여에 대한 평

가 및 보상이 자신들을 육성하기 위한 목적으로 이루어진다고 인지할 때에 지식 기여도를 증가시키는 동인으로 작용한다. 따라서, 조직 구성원의 지식 기여에 대한 평가 및 보상은 그 내용 및 적용 방식에 따라 지식 기여도에 미치는 영향이 다르다고 할 수 있다.

3.7 지식 기여도와 관련한 기타 영향요인

조직의 지식 기여도에 영향을 끼치는 요인으로서 조직 구성원의 지식 기여에 대한 평가 및 보상체계의 관계를 중점적으로 살펴보았다. 그러나 평가 및 보상 체계가 기존 연구와 달리 지식 기여도의 활성화를 위한 직접적 동인으로 자리잡지 않은 현실을 반영할 때, 본 절은 평가 및 보상 외에 다른 영향요인을 탐색하여 제시한다. 이는 연구 대상 기업의 인터뷰 결과를 통하여 종합한 내용이다.

첫째, 지식 관리 시스템 활용의 제도화 여부이다. 이는 조직 내의 지식이 지식 관리 시스템 상에서 구체적으로 분류화되어 구성원들이 업무 수행 과정에서 지식을 활용하고 공유하는 핵심적인 수단이 되도록 관리하는가의 환경적 요인이다. 예를 들어 A와B사의 경우, 프로젝트가 끝나면, 수행한 프로젝트의 내용과 담당자 및 관련 이슈들에 관한 기본적인 정보를 반드시 시스템 위에 게재하도록 되어 있으며, C사의 경우에는 게재된 지식을 자신의 업무에 활용한 경우, 그 지식에 대한 이용 만족도를 피드백하는 제도가 시스템 내에 갖추어져 있었다. 이는 지식 관리 시스템이 도입된 초기에는 보다 강제적이고 공식적인 방법을 통해 시스템의 활용을 권장하였으나, 현재는 업무 수행 중에 정보 시스템을 활용하여 지식을 관리하는 것이 '생활의 일부'가 되어 있기 때문에 조직 구성원들은 강제적인 규정에 의해 의무화된 사항이 아니라도, 업무의 일부라고 인식하고 있었다.

둘째, 산업의 특수성과 수행되고 있는 업무의 특성 측면이다. 예를 들어, 컨설팅 산업은 지식 집약적인 산업적 특성으로 말미암아, 조직 구성원들이 수행하고 있는 업무는 복잡하고, 창의력 및 타인의 지식을

많이 필요로 한다. 따라서 조직 구성원의 지식 기여가 업무를 수행하기 위한 전체 프로세스의 한 부분이며, 조직의 업무가 개인의 지식을 기반으로 하기보다는 팀 단위로 수행되고 있기 때문에 지식 기여는 필수적인 활동이다.

셋째, 조직 구조적 측면이다. 본 연구의 경우, 범세계적 기업을 추구함으로써 전 세계적으로 동일한 컨설팅 서비스를 제공하기 위해서는 지역적으로 떨어져 있는 사무소간에 긴밀한 의사 소통이 필수적이며, 전체 사무소의 컨설턴트간에 같은 수준의 능력이 요구된다고 한다. 이는 수평적 조직 구조이기 때문에 지식 공유와 전달이 용이하다고 볼 수 있다.

넷째, 문화적인 측면으로서, 지식 기여의 당위성과 서로의 능력에 대한 신뢰를 기반으로 상호 협력하는 문화적 환경의 구축 여부가 영향을 끼친다. 특히, 지식 집약적 산업 내에서 조직 구성원의 지식 기여는 기업의 생존과 직결되는 활동이므로, 조직 문화 내에서 자연스럽게 그 일을 하도록 동기 유발되어 지식

기여의 필요성이 전 조직 차원에서 문화로 정착되어 있다. 다섯째, 조직 구성원 개인의 특성도 영향 요인으로 지적되는데, 지식 기여를 통해 자기 만족감과 과업의 성과 향상을 지향하며, 이를 통해 조직 내에서 “전문가”로서 인식될 때 성취감을 느끼는 개인적 특성을 의미한다.

지식기여도와 관련 있는 이상의 기타 요인은 다음 절 [표 9]에서 제시하는 명제 6 이하를 도출함으로써 조직의 지식기여도에 끼치는 영향을 살펴볼 수 있다.

3.8 사례연구를 기반으로 한 명제 도출

본 연구는 지식이 중요한 기업 자산인 컨설팅 기업들을 대상으로 하여, 조직 구성원들의 지식 기여에 대한 평가 및 보상의 내용과 적용 형태를 살펴보고, 평가 및 보상과 지식 기여도와의 관련성을 파악해 내고자 하였다. 다음 [표 9]를 통해서, 위의 절에서 서술한 연구 내용을 종합하여, 조직 구성원의 지

[표 9] 지식 기여의 평가 및 보상, 그리고 기타 요인과 지식 기여도 간의 관계

차원	명 제 (proposition)		
평가 및 보상	P1	평가 목적	지식 기여에 대한 관리, 통제보다는 개발 목적의 평가 하에 운영될 때 지식 기여도가 증가한다.
	P2	평가 기준의 설정	지식 기여에 대한 평가 기준의 설정은 지식 기여도와 긍정적 관계가 있다.
	P3	평가 방식	비 공식적 평가가 공식적 평가보다 지식 기여도에 더 크게 영향을 미친다.
	P4	보상 유형	지식 기여에 대한 비금전적인 보상은 지식 기여도를 증가시킨다.
지식관리시스템의 제도화	P5		지식 관리 시스템을 통한 업무 수행의 제도화는 지식 기여도를 증가시킨다.
산업 및 업무의 특성	P6		지식 집약도가 높은 산업일수록 지식 기여도를 증가시킨다.
	P7		타인의 지식 요구 정도가 높고, 창의력의 요구 정도가 높은 업무일수록 지식 기여도를 증가시킨다.
조직 구조	P8		수평적인 조직일수록 지식 기여도가 높다.
문화적 측면	P9		조직 구성원 간의 신뢰 수준은 지식 기여도와 정의 상관관계를 가진다.
	P10		조직 구성원 간에 협력 수준은 지식 기여도와 정의 상관관계를 가진다.
개인적 특성	P11		내재적 동기배이션 정도 및 진 조직 행동(Organizational Citizenship Behaviors) 성향은 지식 기여도와 정의 상관관계를 가진다.

식 기여도에 영향을 끼치는 평가 및 보상의 제반 요인과 기타 요인들을 제시하고 이에 따른 명제를 도출해 보았다. 도출된 명제들은 향후 실증연구의 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

IV. 결론 및 시사점

본 연구에 의하면 조직의 관리자들은 조직 내의 지식 관리 방안으로서, 조직 구성원들의 동기 유발 방식을 변화 시켜야 할 필요성을 인식해야 한다. 선행 연구들은 조직 구성원의 지식 기여 능력을 평가 및 보상에 반영하는 것이 지식 기여도를 증가시킬 수 있는 핵심적인 요건이라고 제시한다(Keltner et al, 1997, Lank, 1997, Skyrme & Amidon, 1997). 그러나 본 연구에서는 지식 경영이 성숙된 컨설팅 산업의 경우, 창의력이나 지식 기여 활동은 내재적 동기 유발 기제에 의해 활성화되는 특성으로 말미암아, 지식 기여에 대한 공식적이고 직접적인 평가 및 보상이 지식 기여도에 미치는 직접적인 영향은 상대적으로 높지 않다는 것을 파악할 수 있다. 이는 또한 조직 구성원의 내재적 동기 유발에 의한 지식 기여에 대해 객관적인 평가 및 보상이 이루어지지 못하기 때문에 비 공식적이고 비 금전적인 평가 및 보상을 오히려 선호한다고 해석할 수도 있다. 따라서 지식 기여에 대한 평가 및 보상 체계를 수립하고자 할 때에, 조직 구성원들의 동기 유발 방식에 관심을 갖고, 조직 구성원의 동기 유발 방식을 변화시키기 위해서는 ‘지식 기여에 대한 평가 및 보상 체계의 객관적 정립’이라는 과제에 유의해야 한다. 또한 지식 관리 시스템 활용 및 산업과 업무의 특성, 조직 구조적, 문화적 측면, 개인의 특성 등 지식 기여도에 영향을 끼치는 기타 요인들의 관련성을 아울러 고려해야 한다. 결론적으로, 지식 경영의 성숙도에 따라 지식 기여에 대한 평가 및 보상 체계가 변화되어야 하며, 이에 따른 조직적 노력이 달라질 때 지식 기여도가 증가될 것이다. 이를 통해 조직이 지식 경영을 성공적으로 수행할 수 있는 밑받침이 된다.

본 연구는 지식 경영 이론들과 기존의 성과 평가 및 보상 이론들을 연계시킴으로써, 지식 기여에 대한 연구 문제들을 보다 구체화하기 위한 시도였다. 또한 지식 기여를 위한 영향 요인들 및 지식 기여도 측정 변수들을 탐색적으로 도출해 냄으로써, 이와 관련한 실증적 연구를 수행할 수 있는 기반을 마련하였다. 한편, 실무적으로는 조직의 관리자들이 지식 경영을 성공적으로 수행해 나가기 위한 방안으로서, 지식 기여에 대한 평가와 보상에 관련한 의사 결정과 조직 구성원들의 지식 공유활동 활성화를 충족시키기 위한 지침을 제시하고 있다. 한편 본 연구는 도입 시점, 성숙도 및 산업적 특수성을 고려할 때, 지식 경영이 이미 성숙된 특정 산업을 대상으로 연구를 수행하였기 때문에, 이 결과를 타 기업이나 산업에 곧바로 적용시키는 데에는 문제점이 있을 수 있다. 또한 향후 산업의 특수성 및 조직적 상황이 상이한 사례를 비교 연구하거나 실증연구를 통하여, 탐색적으로 도출된 관련 요인들의 일반화 가능성도 살펴볼 수 있을 것이다.

참고 문헌

국내 문헌

- 강현희(1996), “상사의 리더십 특성이 부하의 내재적 동기유발에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김승호(1998), “평가시스템 설계방식에 따른 조직 구성원의 반응에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김정구(1998), “개인 특성과 조직 상황이 구성원의 창의적 행위에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 석사학위 논문.
- 김중업(1995), “신 경영컨설팅 : 경영진단 지도요령과 사례를 중심으로”, 갑진출판사.
- 김효근(1999) “신지식인” 매일 경제 신문사
- 김효근, 최인영, 강소라(1998), “지식경영연구의 개관

- 및 향후 연구과제”, ’98 지식경영학술대회 발표 논문.
- 노나가 이쿠지로(1995), 김형동 역, “지식창조의 경영”, 21세기북스
- 레이프 에드빈슨, 마이클 먼론(1998), 황진우 역, “지적자본”, 세종서적.
- 매일경제 지식 프로젝트팀 (1998), “지식혁명보고서”, 매일경제신문사.
- 이대호(1998), “임금에 대한 공정성 지각이 조직시민 행동에 미치는 영향에 관한 연구”, 서울대학교 대학원 석사학위 논문.
- 이재규, 김성국, 권중생(1996) “최신 인적 자원 관리론” 문영사
- 툼 피터스(1994), 노부호외 역, “해방경영”, 한국경제신문사.
- 포스코 경영연구소 (1998), “한국경제를 위한 제안, 지식경영”, 더난출판사.
- 외국 문헌**
- Amabile, Teresa M. (1996), “Assessing the Work Environment for Creativity”, *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5.
- Amabile, Teresa M. (1998), “How to Kill Creativity”, *Harvard Business Review*, Sep.-Oct.
- Benbasat, I, David K. Goldstein, Melissa Mead(1987), “The Case Research Strategy in Studies of Information Systems,” *MIS Quarterly*, Sep,1987
- Berry, Jay (1998), “Mr. Consultant/Businessman : I Can’t Place the Face”, *Journal of Management Consulting*, Vol.10, May 1998.
- Borghoff, Uwe M. and Pareschi, Remo (1998), “Information Technology for Knowledge Management”, *Springer*.
- Cira, D. J(1998), “Competency - Based Pay ; A Concept in Evolution”, *Compensation and Benefits Review*, Sep,Oct, 1998.
- Claman, Priscilla(1998), “Work Has Changed, but Our Compensation Programs Have Not”, *Compensation & Benefits Management*, Vol.14, Winter 1998.
- Comez-Mejia, L.R. and Welbourne, Teresa M. (1993), “Compensation Strategy ; An Overview and Future Steps”, *Human Resource Planning*, Vol.11, No.3.
- Couger, J. Daniel(1988), “Motivators and De-motivators in the IS Environment”, *Journal of Systems Management*, Vol.39, June, 1988.
- Davenport, T.H.(1998), “Working Knowledge - How Organizations Manage They Know.”, *Harvard Business School Press*.
- Davenport, Thomas., De Long, David W. and Beers, Michael C.(1998), “Successful Knowledge Management Projects”, *Sloan Management Review*, Winter 1998.
- Demarest, Marc (1997), “Understanding Knowledge Management”, *Long Range Planning*, Vol.30, No.3, 1997.
- Gaimon, Cheryl (1997), “Planning Information Technology-Knowledge worker systems”, *Management Science*, Vol.43, No.9, Sep,1997.
- Glazer, Rashi (1998), “Measuring the Knower : Towards a Theory of Knowledge Equity”, *California Management Review*, Vol.40, No.3, Spring 1998.
- Grant. R. M. (1996), “Toward a Knowledge-based Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, Winter 1996.
- Greenvale, and Barnard, Janet (1998), “Guest Column - What Works in Rewarding Problem - Solving Teams?”, *Compensation and Benefits Management*, Winter,1998.
- Hale, Jamie (1998), “Strategic Rewards : Keeping Your Best Talent from Walking out the Door”, *Compensation & Benefits Management*, Vol.14, Summer 1998.

- Henderson, J.C. & C.M. Lents(1995), "Learning, Working and Innovation: A Case Study in the Insurance Industry", *Journal of Management Information System*, Vol.12, Iss. 3
- Janz, Brian D., Colguitt, Jason A. and Noe, Raymond A. (1997), "Knowledge Worker Team Effectiveness; The Role of Autonomy, Interdependence, Team Development and Contextual support Variables", *Personnel Psychology*, 1997.
- Jordan, Judith and Hones, Penelope (1997), "Assessing Your Company's Knowledge Management Style", *Long Range Planning*, Vol.30, No.3, 1997.
- Keltner, Brent and Finegold, David (1996), "Adding Value in Banking: Human Resource Innovations for Service Firm", *Sloan Management Review*, Vol.38, No.1, Fall 1996.
- Khalil, Omar E. M.(1996), "Innovative Work Environments : The Role of Information Technology and Systems", *S.A.M. Advanced Management Journal*, Summer 1996.
- Kim, W. Chan and Mauborgne, Renee (1997), "Fair Process: Managing in the Knowledge Economy", *Harvard Business Review*, Jul/Aug 1997.
- Kozlowski, Mary Ann (1998), "Knowledge Management is not Management 'Fad', says Delphi Research", *The Delphi Group*.
- Lank, Elizabeth (1997), "Leveraging Invisible Assets: The Human Factor", *Long Range Planning*, Vol.30, No.3, 1997.
- Leonard, Dorothy and Sensiper, Sylvia (1998), "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", *California Management Review*, Vol.40, No.3, Spring 1998.
- Leonard, Dorothy and Straus, Susaan (1997), "Putting Your Company's Whole Brain to Work", *Harvard Business Review*, Jul/Aug 1997.
- Liebeskind, J. P. (1996), "Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.17, Winter 1996.
- Lloyd, Bruce (1997), "Knowledge Management: The Key to Long-term Organizational Success", *Long Range Planning*, Vol.29, No.43, pp.576-580, 1997.
- Mahoney, Thomas A. (1989), "Multiple Pay Contingencies; Strategic Design of Compensation", *Human Resource Management*, Vol.28, No.3, Fall, 1989.
- Munro, Malcolm C. and Huff, Sid L. (1997), "Understanding and Measuring User Competence", *Information and Management*, Vol.33.
- Myers, P.S. (1997), "Knowledge Management and Organizational Design.", *Butterworth - Heinemann*.
- Oldham, Greg R. (1996), "Employee Creativity; Personal and Contextual Factors at Work", *Academy of Management Journal*, Vol.39, No.3.
- O'dell, Carla and Grayson, C. Jackson (1998), "If Only We Knew What We Know : Identification and Transfer of Internal Best Practices", *California Management Review*, Vol.40, No.3, Spring 1998.
- Prusak, L. (1997) "Knowledge In Organization.", *Butterworth - Heinemann*.
- Rahman, Mawdudur and Abdul-Gader, Abdullah (1983), "Knowledge Workers' Use of Support Software in Saudi Arabia", *Information & Management*, Vol.25, 1993.
- Robbins(1987), "Organization Theory ; Structure, Design and Applications", *Prentice-Hall International Editions*.
- Roos, Goran and Roos, Johan (1997), "Measuring Your Company's Intellectual performance", *Long Range Planning*, Vol.30, No.3, 1997.
- Ruggles, Rudy (1997), "Knowledge Management Tools", *Butterworth - Heinemann*.
- Schein, Edgar H. "Three Cultures of Management: The

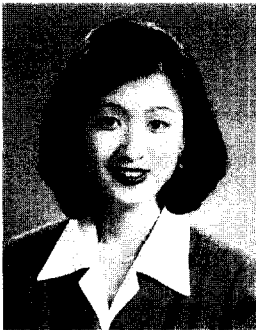
- Key to Organizational Learning”, *Sloan Management Review*, Fall 1996.
- Skyrme, David J. and Amidon, Debra M. (1997), “Creating The Knowledge Based Business”, *Business Intelligence Limited*.
- Spender, J. C. (1996), “Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, Winter 1996.
- Starbuck, W.H.(1992) “Learning by Knowledge Intensive Firms” *Blackwell Publishers*, 1992
- Straub, Detmar and Karahanna, Elena (1998), “Knowledge Worker Communications and Recipient Availability ; Toward a Task Closure Explanation of Media Choice.”, *Organization Science*, Vol.9, No.2, 1998, Mar-Apr.
- Sviokla, John J. (1996), “Knowledge Workers and Radically New Technology”, *Sloan Management Review*, Sum. 1996.
- Szulanski, G. (1996), “Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm”, *Strategic Management Journal*, Vol.17, Winter 1996.
- Tampoe, Martin(1993), “Motivating Knowledge Workers”, *Long Range Planning*, Vol.26, No.3.
- Teece, David J. (1998), “Capturing Value from Knowledge Assets : The New Economy, Markets for Know-how, and Intangible Assets”, *California Management Review*, Vol.40, No.3, Spring 1998.
- Ulrich, Dave (1998), “Intellectual Capital = Competence x Commitment”, *Sloan Management Review*, Winter 1998.
- White,M.(1991), “Linking Compensation to Knowledge will Pay off In the 1990s”, *Planning Review*, Vol.19, No.6
- Wiig, Karl M. (1997), “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management”, *Long Range Planning*, Vol.30, No.3, 1997.
- Williamson, Oliver E. (1995), “Organization Theory : From Chester Barnard to the Present and Beyond”, *Oxford University Press*.
- Winter,S.G.(1995), “Knowledge and Competence as Strategic Assets,” in D.J.Teece(Ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, New York: Harper & Row, Publishers, pp.159-184.

◎ 저 자 소 개 ◎



김 호 근 (Kym, Hyogun)

공동저자 김호근은 서울대학교에서 경제학 학사를, 동 학교에서 경영학 석사를 받았으며, 미국 University of Pittsburgh에서 경영학 박사학위를 취득하였다. 미국 International center for Information Technologies 연구원, 캐나다 University of Alberta 경영대학에서 조교수, U.C.Berkeley 경영대학에서 객원교수를 역임하였으며, 현재 이화여자대학교 경영학과 교수로서 정보통신연구소장 겸 보화전략 연구센터장으로 재임하고 있다. 주요 연구관심분야로는 정보화 전략, SIS/SUIT, 지식경영, 신지식인, 경영혁신, BPR등을 통한 미래조직 패러다임과 경영전략과 정보화전략의 연계, e-Business 전략 및 차세대 지식관리시스템 등이다.



성 은 숙 (Sung, EunSook)

공동저자 성은숙은 이화여자대학교에서 경영학 학사를 받고, 동 대학교 경영학 석사를 취득하였다. 대우정보시스템 컨설팅 사업부에서 컨설턴트로 참여하였으며, 현재 이화여대 지식정보화 전략연구센터의 연구원으로 근무하고 있다. 주요 관심분야는 CRM, 성과 평가, 정보시스템 가치 평가 등이다.



이 현 주 (Lee, HyunJu)

공동저자 이현주는 이화여자대학교에서 사회학 학사를 받고, University of Pittsburgh에서 MBA를 취득, 이화여대 대학원 경영학과 박사과정을 수료하였다. Stryker Korea의 지식경영 프로젝트에 참여하였으며, 주요 관심분야는 e-Business 전략, 지식경영, 경영전략 및 미래조직 등이다.