

기업 내 Knowledge Management Systems(KMS)를 통한 지식이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구 - 구성주의 관점에서 수혜자의 채택동기를 매개로 -

김효근

이화여자대학교 경영대학 부교수
(kym@ewha.ac.kr)

정성희

인하공전 부교수
(shjaong@inhac.ac.kr)

기업 내 지식이전능력은 기업의 핵심역량을 통한 경쟁우위를 달성하는 데 매우 중요하다. 현재 많은 기업에서는 기업의 지식을 자산화하고 이를 기업의 핵심역량의 밑거름으로 활용하기 위해 지식경영 프로젝트를 실시하고 있다. 또한 기업은 지식의 공유와 이전을 위한 수단으로 지식경영시스템(Knowledge Management Systems: KMS)에 대한 아낌없는 투자와 노력을 수행하고 있으며, 그 결과 기업의 조직원들은 시공간을 초월하여 KMS내 지식을 활용하여 업무에 적용하여 성과를 가져오고 있다. 이처럼 기업의 지식이전은 KMS를 기반으로 이루어지고 있으나, 지금까지 지식이전에 관한 기존의 연구는 KMS특성을 배제한 상황에서 이루어 졌으며, 지식이전에 영향을 미치는 요인들이 어느 정도 밝혀지긴 했어도 구체적인 실증연구나 인과규명은 구체적으로 이루어지지 않았다.

따라서 본 연구는 KMS를 활용한 기업 내 지식이전 현상을 학습상황으로 보고, 지식획득에 있어 정보화 시대의 학습자 중심의 학습을 강조하는 구성주의 관점으로 해석하여, 지식 수혜자의 채택동기를 중심으로 연구모형과 연구가설을 제시하여 이를 실증적으로 검증하였다. 채택동기를 매개변수로 보는 이유는 동기는 성과를 예측할 수 있는 직접적인 요인이며, 또한 KMS상황하의 지식이전은 무엇보다도 지식을 채택하려고 하는 동기가 중요하며, 기존에 지식이전 영향요인이 내/외적으로 채택동기에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 본 연구는 KMS를 구축한 81개 기업의 342명을 대상으로 설문조사하여 가설을 검증하였다. 지식이전의 영향 요인 중 흡수능력, 자기유능감, 업무압력, 학습문화, 시스템 품질, 지식품질이 채택동기에 유의한 영향을 미치며, 채택동기는 지식이전성공에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이로써 채택동기는 지식이전 영향요인과 지식이전 성공과의 관계를 부분적으로 매개한다는 사실을 밝혀내었다. 그러나 지식전수자의 관계, 즉 신뢰의 정도에 따라 채택동기가 지식이전 성공에 미치는 영향이 다를 것이라는 신뢰의 조절효과는 검증되지 못하였다. 본 연구의 학문적인 의의는 대부분의 지식이전 연구가 개념적이거나 또는 기업 혹은 부서간의 지식이전 연구가 주를 이룬 반면, 본 연구는 현재 기업의 지식이 개인단위로 KMS를 통해 빠르게 이전되는 현상에 주목하여 개인간 지식이전을 연구한 점을 들 수 있다. 또한 지식이전 연구에 구성주의 시각을 도입한 점, KMS특성을 고려한 점, 동기를 매개로 지식이전 영향요인과 성공간에 관계를 살펴본 점 등이 학문적인 의의라고 할 수 있다. 본 연구의 실무적인 시사점은 다음과 같다. 기업의 지식경영 관리자들은 기업 내 KMS를 위주로 자발적으로 일어나는 지식이전 현상에서 지식 수혜자의 채택동기가 중요하다는 것을 이해하고 이를 높힐 방안을 강구해야 할 것이다. 더욱이 지식을 채택하고자 하는 동기에 보상요인이 영향을 주지 못하는 점에 비추어보면, 좀더 현실적인 보상제도를 갖추어야 할 것이며, KMS 구축 시 시스템품질과 지식품질을 모두 중요하게 고려해야 한다는 점이 본 연구의 결과가 갖는 실무적인 의의라고 할 수 있다.

서론

기업의 핵심역량은 바로 지식이며 기업의 지식 이전 능력은 기업의 핵심역량을 통한 경쟁우위를 달성하는 데 매우 중요하다(Praharad & Hamel, 1994; Grant, 1996; Peteraf, 1993). 따라서 기업의 경영자들은 기업의 베스트 프랙티스와 지적 자산을 확보하고 재사용하려는 노력을 최우선 과제로 보고 지난 수년간 빠르게 추진하여 왔다(Davenport & Prusak, 1998; Edvisson & Malone, 1997; Stewart, 1997). 기업의 지식경영활동은 비즈니스 프로세스(business process)로 볼 수 있으며(Sarvary, 1999), 이때 '지식이전'은 지식경영 활동에 가장 필수적인 활동이자 중요한 과정이다. 특히 베스트 프랙티스의 내부이전 능력은 기업이 경쟁우위를 형성하는데 매우 중요하기 때문에(Szulanski, 1996; Kostova, 1999) 전략경영 및 지식경영을 연구하는 학자들은 기업간 혹은 기업 내의 지식이전 현상에 대한 관심을 갖고 그 영향요인과 프로세스에 대하여 연구를 진행시켜왔다(Winter, 1995; Szulanski, 1996; Spender & Grant, 1996; Mowery et al., 1996; Verkasalo & Lappalainen, 1998).

지식경영 프로세스를 살펴보면 지식창출, 저장, 공유/이전, 활용하는 과정으로 볼 수 있는데(Davenport et al., 1998; Alavi & Leidner, 2001), 대부분의 학자들은 지식경영이 성공하기 위해서는 지식이전이 매우 중요하다고 지적하고 있다. 그 이유는 지식 이전의 결과로 지식의 활용(문제해결) 뿐 아니라 나아가 신 지식의 창조의 밑거름으로 이어질 수 있기 때문이다(Nonaka & Takeuchi, 1995; 김효근, 1999). 또한 최근 지식경영 및 지식

이전의 필수적인 인프라로 지식경영시스템(Knowledge Management Systems, 이하KMS)의 중요성을 강조하며(Alavi & Leidner, 2001) KMS에 관련한 연구들이 많아지고 있으며(Davenport et al., 1998; Savary, 1999; 김영걸, 1998 등) 실제 기업에서도 지식이전을 활성화하는 방안으로 KMS를 개발하고 도입하는 데 많은 투자를 하고 있다. 이처럼 기업의 지식경영활동 및 지식이전은 KMS를 기반으로 이루어 진다고 할 수 있으나(Ruggles, 1998) 아직까지 KMS를 기반으로 한 기업 내 지식이전 연구는 활발히 진행되고 있지 않다. 따라서 기업의 지식이전이 자신의 과업을 중심으로 필요한 지식을 KMS를 통해서 시공간을 초월하여 활발히 이루어지고 있는 현실을 감안하면, KMS를 기반으로 한 기업의 지식이전 연구를 수행해볼 필요가 있다.

지식이전의 기존연구를 살펴보면 첫째, 기업 내 지식이전연구의 회소성으로 대부분의 연구는 주로 기업간(inter firm) 지식이전에 초점이 맞춰지고 있으며, 전략 제휴(Strategic Alliance)와 다국적 기업(multinational corporation)에 관련된 연구들이 주를 이룬다(Mowery et al., 1996; Apleyard 1996; Inkpen, 1997; Tiemessen et al., 1997; Kogut and Zander, 1993; Cohen & Levinthal 1990 등). 즉 지식의 기업간 이전 및 그 영향 요인에 대한 검토는 해외에서 어느 정도 이루어 졌으나, 기업의 핵심역량의 조직 내 이전에 관한 영향요인에 대해서는 해외에서도 탐색적 연구가 이제 막 시도되는 단계라 할 수 있기에(신원무, 1998) 기업 내 지식이전의 연구에 보다 초점을 맞출 필요가 있다 하겠다. 둘째, 기업의 KMS에 관한 투자가 높아지고 또한 기업 내 지식 공유 및 이전활동도 KMS 및 정보기술의 활용기반으로 이루어지고 있으나 기존의 기업 내 지식이전 연구는 KMS상

항 하의 연구가 아니었기 때문에(예, Szulanski, 1996, 신원무, 1998), KMS를 활용한 환경 하에서의 기업 내 지식이전의 연구를 조명할 필요성이 있다. 셋째, 기존 연구들은 지식이전(종속변수)에 영향을 미치는 특정 요인들을 탐색하는데 주된 관심을 기울여 왔다(Szulanski, 1996; Ruggles, 1999; 신원무, 1998). 따라서 어떤 요인이 지식이전의 결과와 상관관계가 있는가에 대해 밝히고는 있으나, 이러한 요인들 간에 구조적 관계에 대한 설명을 시도한 연구들은 없었다. 또한 지식이전은 일련의 과정으로 지식은 지식 전수자로부터 수혜자로 흐르게 된다 (Szulanski, 1996; Verkasalo & Lappalainen, 1998). 따라서 성공적인 지식이전 상태는 이미 지식이 지식수혜자에게 전수된 상태이기 때문에 지식이전 성공의 측정은 지식수혜자 측면에서 이루어져야 한다. 더욱이 KMS 기반의 지식이전 상황은 수혜자가 지식을 채택하려는 동기가 없으면 지식이전은 이루어질 수 없는 상황이기 때문에 무엇보다도 지식을 받으려는 수혜자의 동기가 중요하다고 할 수 있다.

이와 같은 연구의 필요성에 따라 본 연구는 KMS를 기반으로 한 기업 내 지식이전 성공에 관한 모형 설정과 실증연구를 수행해 보고자 한다. 이를 위해 KMS상황 하의 지식이전성공을 수혜자의 지식을 받으려는 채택동기가 중요하다는 점을 구성주의 시각 하에 살펴보고자 한다. 구성주의(constructivism)는 80년대 중반부터 거론되기 시작한 후 90년에 들어와서 활발히 연구되고 있는 학습이론이자, 인식론의 새로운 패러다임으로 이 관점은 다른 요인들보다는 학습자(즉 지식의 수혜자)¹⁾의 역할 및 학습자 주도의 학습을 강조하는 입장이다. 특히 구성주의

의 특징은 정보화시대의 학습자 중심의 학습(self-regulated learning)을 중시하며, 또한 문제중심의 학습(problem-based learning)과 실제 상황의 사례를 강조함으로써(강인애, 1997), 단순한 지식전달(transmission)보다는 새로운 지식변형(transformation)을 중요시한다고 볼 수 있다. 이러한 시각은 현재 기업 내 지식경영 프로세스의 지식이전현상 - 즉 단순한 지식의 일반화 보다는 과업에 이용되고 내재화를 통한 지식 수혜자의 지식 재형성이 중요하다 할 수 있는 - 을 설명해 줄 수 있는 하나의 틀이 될 수 있을 것이다. 따라서 수혜자의 동기요인은 지식이전 성공에 영향을 미치는 중요한 요인이며 (Szulanski, 1996; Trussler, 1998), 지식이전의 성과를 예측하는 중요한 요인임을 고려해보면(Noe, 1986), 지식이전의 제 영향요인은 동기에 영향을 미쳐 지식이전 성공을 가져오리라고 볼 수 있다. 또한 구성주의에서 학습자를 강조하는 반면, 지식전수자를 협조자로 보고 있다는 관점을 바탕으로 지식전수자에 대한 신뢰가 지식이전 성공을 조절할 것으로 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 지식이전 성공에 관한 모형을 수혜자의 채택동기를 중심으로 설정하고 검증해보고자 한다. 이 같은 연구문제를 구체적으로 서술하면 다음과 같다.

- 첫째, KMS 요인을 비롯한 기존의 지식이전 영향요인은 채택동기에 영향을 미치는가?
- 둘째, KMS 상황 하에서 지식 수혜자의 채택동기는 지식이전 성공에 영향을 미치는가?
- 셋째, 지식이전 영향요인은 채택동기를 매개로 하여 지식이전 성공에 영향을 미치는가?
- 넷째, 전수자에 대한 신뢰는 채택동기가 지식이

1) 지식수혜자는 일종의 학습자(learner)로서 지식경영 혹은 지식이전 연구에 Knowledge Recipient, Knowledge Seeker 등으로 쓰이고 있다.

전 성공에 미치는 영향을 조절할 것인가?

1. 이론적 배경

1.1 지식과 지식경영 프로세스

지식은 정보/자료와의 구분으로 많이 정의되며 (Kogut & Zander, 1992; Liebeskind, 1996; Davenport et al. 1998; Marshall et al. 1996; 김효근, 1999 etc.) 일반적으로 자료는 원 자료와 사실, 정보는 가공된 자료, 그리고 지식은 증명된 정보로 정의되고 있다(Alavi, & Leidner, 2001). (A commonly held view with sundry minor variants is that data is raw numbers and facts, information is processed data, and knowledge is authenticated information (Alavi & Leidner, 2001) 일반적으로 Nonaka (1995)의 정의 즉, '정당화된 참된 신념(justified true belief)'이 가장 많이 쓰여지고 있다. 지식의 분류로는 1) 존재유형에 따라 형식지, 암묵지 (Polany, 1965; Nonaka & Takeuchi, 1995; Grant, 1996 etc.)로 또는 2) 위치에 따라 개인 지식과 조직지식(Stewart, 1997; Brown & Duguid, 1998; Ruggle, 1997 etc.)으로 나누고 있다. 이러한 지식을 포괄하여 김효근(1999)은 위치에 상관없이 사물지(事物知), 사실지(事實知), 방법지(方法知)로 나누었다. 일반적으로 많은 연구

에서 기업 내 이전되는 지식을 '베스트 프랙티스'에 초점을 두고 있는데 그 이유는 베스트 프랙티스²⁾의 내부이전 능력이 기업의 경쟁우위 형성에 중요하기 때문이다(Szulanski, 1996; O'Dell & Grayson, 1998; Goodman & Darr, 1998). 베스트 프랙티스란 대표적인 조직의 지식으로 (Szulanski, 1996; Kostova, 1999) 성과를 가져오는 일종의 문제-해결 안이다(Goodman & Darr, 1998). 또한 지식경영은 대부분의 학자들과 기업에서 일련의 프로세스 개념으로 보고 있다 (Nonaka & Takeuchi, 1995; Prusak, 1997; Davenport et al., 1998; Pan & Sacrbrough, 1999; Salvary, M., 1999, Alavi & Leidner, 2001). 즉 지식경영은 Davenport et al.(1998)의 정의에 근거하여 '지식을 창출, 저장, 공유, 이전, 활용하는 프로세스'로 볼 수 있고, 따라서 지식 이전은 지식경영 프로세스의 한 과정으로 볼 수 있다. 본 연구인 기업 내 지식이전의 대상인 지식이란, O'Dell & Grayson(1998)과 김효근(1999)의 정의를 이용하여 "베스트 프랙티스를 포함하여, 각 개인이 이룬 성과를 이룬 프로젝트나, 노하우, 경험, 스킬 등을 포함하여 이미 가치가 있거나 효과가 있다고 증명된 방법지와 기업 내외부의 환경에 대한 다양한 사실지"로 정의할 수 있다.

1.2 지식이전의 개념과 정의

지식경영에 있어 지식이전이 가장 중요하며, 기업 성공에 있어 지식이전은 필수적이다(Lahti &

2) O'Dell & Grayson(1998)은 Chevron사에서 정의한 베스트 프랙티스의 정의를 인용하여 베스트 프랙티스를 Good Idea, Good Practice, Local Best Practice, Industry Best Practice의 4수준으로 나누었다. 이는 후보 프랙티스부터 실행되어 효과가 검증된 산업을 넘어선 프랙티스까지 될 수 있으며, 이러한 프랙티스를 다른 지역에 적용시키는 것이 목적이며, 기업의 성과향상을 위하여 프랙티스를 발견하기 위해 내부 벤치마킹을 주장하고 있다.

Beyerlein, 2000). 그 이유는 기업의 성과를 향상 시키기 위해 주요 지식을 공유하고 파급하고, 잠재적인 자산이 되기 위해서 기업의 기초로 사용되어야 하기 때문이다. 그러나 이 같은 지식이전(knowledge transfer)의 개념은 명확한 정의 없이 흔히 지식공유(Knowledge Sharing)와 큰 구별 없이 쓰여졌으며, 학자들은 단지 기업의 경쟁우위에 있어 지식이전의 중요성을 강조하였다(Praharad & Hamel, 1994; Trussler, 1998; Appleyard, 1996; Senge, 1997; Szulanski, 1996 외). 학자에 따라 지식이전의 개념은 신지식의 창출과 같은 의미로 사용되기도 하고(예: Granstrand, 1982; Sahal, 1981), 지식의 변화정도에 따라 구분되기도 했으며(Hayami & Ruttan, 1971), 경우에 따라서는 지식창조, 지식결합, 학습과 같은 의미로 정

의되기도 하였다(Bartlett and Ghoshal, 1989; Westney, 1993; Hedlund, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995). 이렇듯 지식이전의 개념은 비교적 정의하기 어려운 개념이기는 하지만(Bresman et al. 1999), 조직학습이라는 관점에서 이해될 수 있다. Singley & Anderson(1989)는 지식이전이란 어떻게 지식이 한곳에서 획득되어 다른 곳으로 적용 혹은 실패하는가에 대한 연구라고 하였고, Newell & Simon(1972)은 지식이전을 이해하기 위해서는 학습과 성과의 상세한 이론이 필요하다고 하였는데, 그 이유는 이전은 복잡한 현상으로서 학습과 성과의 범위 안에 있다고 보기 때문이다(Singley and Anderson, 1989). 즉 이전된 지식이 수혜자에게 학습되어 그 성과를 나타낸다고 할 수 있다. 지식경영분야에서도 조직학습 분야의 일부

〈표 1〉 지식이전의 개념에 관한 연구

분야	연구자	정의
교육학	Butterfield & Nelson(1989)	지식의 융통적인 사용
	Gordon(1989)	다른 분야에서 지식이나 스킬을 획득하려는 개인의 계속되는 능력의 한 분야에서 획득된 지식 또는 능력의 효과
인적 자원론	Newstrom(1986) Wexley & Latham(1981)	피 훈련자가 업무훈련환경에서 습득한 지식, 스킬, 태도를 효과적으로 적용하는 정도
	Broad & Newstrom(1992)	피훈련자가 업무 중 혹은 그외의 훈련에서 습득한 지식과 스킬을 자신의 업무에 효과적으로 또한 지속적으로 적용하는 것
	Atkinson(1972). Fleshman(1953)	훈련프로그램에 있어 학습의 한 가지 기능 이상의 것
다차원적 시각	Laker(1990)	이전은 여러 시각으로 볼 수 있는 다차원적인 본질
	Mosel(1957), Nadler(1971), Broad(1982)	이전과정은 교육학적, 인식론적, 실험적인 다양한 영향이 있다.
	Mandler(1963)	광의의 이전, 협의의 이전
지식 경영	Szulanski(1996) Winter(1995)	조직활동의 경험의 이동이며, 점진적인 확산이 아닌 원천부서와 수혜부서간의 조직지식의 교환
	Verkasalo & Lappalainen (1998)	제공자와 수혜자간의 훈련과 학습의 과정이며 활용되어야 하고 효율성이 측정되어야 한다.
	Kostova(1999)	이전지식이 수혜단위(recipient unit)에서의 실행을 위해 제도화되는 과정

로 연구되고 있는데(이전창, 1999), 이는 기업구성원인 개개인의 지식을 조직지식으로 확대 할 때 학습조직으로 볼 수 있다고 하였다. 특히 Stata(1989)와 Senge(1990)은 조직지식 또는 조직기억이라는 지식경영의 핵심을 설명하는데 학습조직의 개념을 활용하였다. 따라서 지식이전은 기본적으로 학습의 과정으로 볼 수 있다. 구체적인 연구자들의 개념과 정의를 정리하면 <표 1>과 같다.

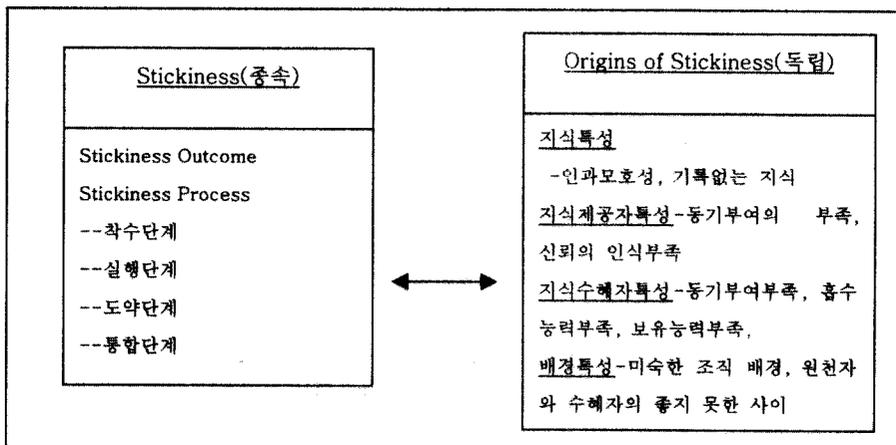
본 연구에서도 기업 내 지식이전을 개인의 학습 과정으로 보고자 하며, Verkasalo & Lappalainen (1998)의 정의에 근거하여 지식이전을 "지식경영 프로세스의 하나의 과정으로 전수자가 자신의 지식을 수혜자에게 전달하려는 과정과 수혜자는 새로운 지식에 도달함으로써 자신의 지식영역을 넓히는 과정"이라고 정의할 수 있다. 또한 지식이전 성공은 반드시 단순한 소유와 공유를 넘어서 과업에 활용되어야 함을 전제하여야 한다고 본다.

1.3 기업 내 지식이전의 연구 동향과 영향요인

기업 내 지식이전 연구는 크게 두 부분으로 나누

어 질 수 있다. 한 부분은 프랙티스 이전 중심으로 연구단위가 프랙티스 및 부서이며, 다른 한 부분은 개인단위연구로 조직 내 교육훈련의 이전 연구라 할 수 있다. 전자의 경우는 베스트 프랙티스를 중심으로 1990년대 중반이후부터 연구되어 왔다(Szulanski, 1996; Goodman & Darr, 1998; O'Dell & Grayson, 1998; 신원무, 1998). 베스트 프랙티스의 내부이전 능력은 기업이 경쟁우위를 형성하는데 중요하며, 이것이 주목받는 이유는 기업의 핵심역량이 다른 기업이 모방하기 어려운 것처럼 내부적으로 모방하기 어렵기 때문이다(Szulanski, 1996). 대표적인 연구로는 Szulanski(1996)와 국내의 신원무의 논문이 있다. 두 연구는 지식이전에 미치는 영향요인을 찾는 것으로 지식특성, 지식제공자 특성, 지식수혜자특성, 배경특성 등이 지식이전을 방해하거나, 지식이전 결과에 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 그중에서 수혜자의 흡수능력, 인과모호성, 수혜자와 제공자 사이의 험악한 관계가 지식이전의 방해요인으로 밝혔다(그림 1).

한편, 교육훈련에서의 지식이전은 교육훈련 참가자가 교육훈련에서 학습한 지식, 기술 등을 자신의



<그림 1> Szulanski(1996)의 연구 모형

업무에 적용하고 활용하는 것이 가장 바람직하며, 이 과정을 교육훈련의 이전이라고 한다(Baldwin & Ford, 1988; Robinson & Robinson, 1989). 따라서 이 분야의 연구의 목적은 참가자들이 성과 향상을 위해 새로운 지식, 기술, 능력 등을 학습하여 실제 업무에 적용하도록 하는 것이며, 특정 교육프로

그램에 대한 평가를 위한 목적이 대부분이다. 최근의 연구들은 교육훈련의 지식이전과정과 결정요인에 주로 초점을 맞추고 있다(Noe, 1986; Baldwin & Ford, 1988; 임효창, 1999; 이도형, 1995; Chrite, 1998). 이 분야에서도 지식이전의 중요성을 언급하기는 하지만 모델을 개발하고 검증

〈표 2〉 지식이전과 관련된 변수와 언급된 문헌

특성	변수명	참고문헌	기타
지식특성	인과도호성, 지식유용성, 성문성, 교육성	Szulanski(1996), 신원무(1998), Kogut & Zander(1993), Bock(1999)	실증
지식제공자특성	동기, 과업현신성 능력에 대한 신뢰, 공헌의사결정	Szulanski(1996), 신원무(1998) Chrite, E.L(1998), Goodman & Darr (1998), Lahti & Beyerlein(2000)	실증
지식수혜자 특성	동기, 흡수능력, 보유능력, 과업 현신성, 참여, 채택의사결정, 자기유능감	Szulanski(1996), 신원무(1998), O'Dell & Grayson(1998), Goodman & Darr (1998), Bock(1999), Lahti & Beyerlein (2000)	실증/비실증
사회적배경 특성	상호신뢰, 상호영향, 제도적거리, 관계 원만성	Szulanski(1996) O'Dell & Grayson(1998) Davenport & Prusak(1998) Leonard & Spensiper(1998)	실증/비실증
과업환경 특성	문제-해결의 특성	Goodman & Darr(1998)	사례연구
조직환경 특성	문화, 보상, 성과측정 CEO지원, 관리지원체계	Szulanski(1996), 신원무(1998) Ruggles(1998), O'Dell & Grayson (1998), Davenport & Prusak(1998), Goodman & Darr(1998), Trussler (1998), Lahti & Beyerlein(2000)	실증
IT 및 KMS 특성	KMS의 요인, 시스템특성 (접근성, GUI환경, 의사결정 지원, 사용의 용이성, 검색) 커뮤니케이션특성(동기/비동기 지원, 매체특성) 메모리특성(색인, 검색-매칭, 신속성)	Salvary(1999), 김영걸(1998) Goodman & Darr(1998) 김유진(1998), 송희경 외(1999) 정성호 외(1999) 김상수 김용우(2000)	비실증/ 사례연구/ 지식경영요인
지식이전 종속변수	실행, 실행의 성과, 도약 통합, 일반화, 유지, 내부화	Szulanski(1996) 신원무(1998) Kostova(1999) Baldwin & Ford, 1988; Chrite, E.L., 1998	실증/비실증

하는 연구는 최근에 이루어지고 있다. 대표적인 연구로 Noe(1986)과 Baldwin & Ford(1988)의 모델이며, 모형들은 1990년도 이후 교육훈련 이전 과정에 자주 인용되고 있으며 후속 연구들은 이들 연구를 검증, 응용하고 있다(Goldstein, 1992; Tannenbaum & Yukle, 1992). 이 분야의 개인 단위의 지식이전 연구는 조직과 지식수혜자의 특성 등의 개념이 어느 정도 정립되어 있기에 기업 KMS를 활용한 개인단위의 지식이전연구에 기초가 될 수 있다.

두 분야 모두 지식이전에 영향을 미치는 요인으로 지식관련 특성(인과모호성, 지식유용성, 성문성, 교육성), 지식전수자특성(동기, 과업헌신성, 신뢰, 공헌의사결정), 지식수혜자 특성(동기, 흡수능력, 보유능력, 과업헌신성 등), 사회적배경특성(상호신뢰, 상호영향, 제도적거리, 관계원만성), 조직특성(문화, 보상, 성과측정) 등을 꼽고 있다(Szulanski, 1996; Kostova, 1998; 신원무, 1998 외)〈표 2〉. 그러나 IT 및 KMS 특성은 지식경영에 주요한 요인으로 언급되기는 하나 지식이전 연구에 직접적인 영향변수로 사용된 적은 없었으며, 다만 조직학습을 도와주는 IT 변수로서 시스템의 필요한 특성으로서 고려된 적은 있었다(Goodman & Darr, 1998).

1.4 지식경영시스템

정보기술은 지식경영의 핵심적인 동인으로, KM process를 수행하는 필수적인 인프라이다 (Sarvary, 1999; Ruggles, 1998; Davenport et al., 1998). 따라서 기업은 이를 전담하는 CKO (Chief Knowledge Officer)를 두고 있으며, 더불어 KMS를 구축하는데 많은 투자와 노력을 아끼지 않고 있다. KMS란 "조직의 지식을 관리하기 위한 일종의

정보시스템"이라고 정의될 수 있으며, (Alavi & Leidner, 2001) 즉, 지식창출, 저장/검색, 이전, 활용의 과정을 지원하기 위한 IT기반 시스템이라고 할 수 있다. 이렇듯 KMS가 중요하며 실제 기업이 KMS를 중심으로 지식이전이 빠르게 진행되고 있으나, KMS 상황하의 지식이전 연구가 실증적으로 이루어지지 않았다.

KMS에 관련된 최근의 연구를 살펴보면, KMS의 핵심요인을 시스템특성과 지식특성으로 나누고 있는 것이 일반적이다(Alavi & Leiner, 2001; 김상수 김용우, 2000). 즉 KMS를 사용하는 사용자에게는 사용에 관련한 시스템 기능 측면과 콘텐츠에 해당하는 지식품질 측면 모두가 중요하기 때문이다. 특히 정보를 주요 자원으로 보는 많은 연구에서도 지식의 접근성과 활용 뿐 아니라 정보의 품질향상성과 과를 향상시키는 중요요소로 주장되어 왔다(Davenport et al., 1992; O'Reilly, 1982; 이장환 김영결, 2000). O'Reilly와 Chatman(1987)은 지난 10년간 통신과 의사결정분야의 연구흐름을 정보공유와 활용에 초점을 둔 것으로 정리하고 교환되는 정보의 품질 이슈가 정보공유와 활용의 핵심요소로 지적하고 있으며(이장환 김영결, 2000), 또한 Wang et al.(1996)은 지식경영에서의 정보품질을 강조하고 있다(Huang et al. 1999)〈표 3〉.

따라서 본 연구에서는 KMS에 관련된 특성을 지식 사용자의 입장에서 시스템 품질과 지식품질로 나누어 볼 수 있다. 시스템 품질은 KMS의 기능적 특성으로 KMS가 갖추어야 할 특성들로 볼 수 있는데, 기존의 IS 혹은 KBS가 갖추어야 할 특성과 비슷하다. 기업현장의 지식경영 실무 전문가들은 지식공유 및 접근을 위한 효과적인 수단 중의 하나로서 정보기술의 활용을 제시하며 지식의 유형에 따라 적절한 수단이 강구, 활용되어야 한다고

〈표 3〉 KMS의 시스템 특성과 지식특성

연구자	시스템 특성	지식 특성
김유진(1998)	-시스템 성능(Web기술 등 open system I/O성능, memory) -사용자 인터페이스(시간/장소의 구애없고, 통일 용어체크, 인덱스 자동추출기능, 지식에 대한 통합적 뷰 제공) -시스템 기능(지식관리기능, 다중검색기능)	-정보품질(정보의 정확성, 최신성, 적시성, 접근성, 정보전담관리자 및 센터)
김상수, 김용우(2000)	지식의 저장기능, 분류기능, 지식이 변경 및 수정기능, 검색기능, 공유기능, help 기능, 시스템 속도, 멀티미디어 기능, 시스템 호환성 기능	지식의 다양성, 지식의 세분화, 지식의 우수성, 지식의 업무관련성, 지식의 갱신 정도
이장환, 김영결(2000)	접근성, 가용성, 응답속도, 사용의 용이성, 안정성	지식의 적합성, 완전성, 정확성, 신뢰성
류원경(2000)	-기술적요건(사용자 편의성, 접근성/가용성, 인식성/즉시성, 개방 및 분산환경의 수용, customization, 검색 및 편집, 내외부의 통합, 다양한 매체 확보	-관리적 요건(지식표현의 표준화, 지식교환의 장, 기존업무의 체화, 평가 및 보상, 안정성 및 보안성, 지식의 질, customization)

〈표 4〉 KMS 및 IT의 주요 기능에 관한 문헌

분류	필요 기능	연구
IT요소	인트라넷, 인터넷, 문서관리, 워크플로어, 전자 메일, 검색엔진, 데이터베이스 지식레퍼지토리, 의사결정지원체제, 그룹웨어 시스템, 인공지능응용시스템 공동체 기반의 전자 토론장(commuuty based electronic dusscussion)	Duhon, B. (1998), Stephenson, C.(1997) Marshall, L(1997) Ruggles(1999) 이장환, 김영결(1999) Davenport et al.(1998) O'Leary, D.(1998)
KMS 요소	정보의 인터페이스, 지식베이스와 지식스키마, 지식맵, 다양한 통신채널, 분석 및 프레젠테이션 통합, GUI기능(사용의 용이성), 커뮤니케이션/네트워킹기술, 용이성, 개방성, 시스템 성능, 정보품질, 사용자 인터페이스, 시스템 기능, 지식 특성(다양성, 세분화, 우수성, 업무관련성, 갱신성)	김영결(1998) Salvary(1999) 김유진(1998) Van Heijst, G., Van Der Spek, R., & Kruizinga, E. (1998) 김상수, 김용우(2000)
사용과 기능에 대한 특성	사용용이성, 24시간 가용성, 자동갱신, 개방-분산환경수용, 복수-검색모드, 편집용이성, customization, 저장기능, 분류기능, 변경 및 수정기능, 검색기능, 공유기능, help 기능, 속도, 멀티미디어 기능, 시스템 호환성	김영결(1998) 김상수, 김용우(2000)
KBS에 추출된 사용특성	과업특성, 설명특성(제공전략, 설명형태, 설명내용) 인터페이스설계(접근성, 커뮤니케이션 모드, 프레젠테이션 양식과 표현방식)	Dhalical & Benbasat(1996) Hendriks & Vriens(1999)

주장하고 있다(Lank, 1997). 또한 KMS자체에 대한 사용자 관점에서의 핵심요건으로는 GUI를 통한 사용 용이성, 24시간 사/내외 가용성, 에이전트를 활용한 자동갱신, 개방-분산 환경의 수용, 복수 검색모드 및 편집의 용이성, customization등의 기능을 꼽고 있다(김영결, 1998, Davenport et al. 1998). <표 4>

1.5 지식이전 성공

지식경영의 성공에 관한 연구는 조금씩 진행되어 왔지만(예:김효근 최인영, 1999; 김상수 김용우, 2000) 지식이전 자체의 성공에 관한 연구는 매우 희소하다. 지식이전의 성공은 지식이전이 이루어진 결과에 해당하는 것으로 '지식이 이전되었는가' 혹은 '현업에서 얼마나 사용하고 있는 가'의 정도로 측정될 수 있으나, 실제로 구체적인 조작화가 이루어 지지 않고 있다. 지식이전의 실증연구에서 보면, 대부분 지식이전의 종속변수로는 지식이전의 성과, 실행, 통합으로 보고 있다(Szulanski, 1996; 신원무, 1999). 더욱이 성과나 실행 등의 종속변수도 해당 베스트 프로젝트에 관한 성과와 실행이며, 교육학에서의 교육프로그램의 지식이전 종속변수를 일반화와 유지로 보거나(Baldwin & Ford, 1988; Chrite, E.L., 1998), 현업에서 적용하는 정도로 보고있다(이도형, 1995; 임효창, 1998).

그러나 지식이전이 성공적으로 수행되었다면 이는 수혜자 측면에서 학습이 되어 신지식을 축적하거나 확산이 될 수 있다(Zander, 1991). 또한 이전된 지식이 수혜자입장에서 체화 되었다면 이 자체가 성공적인 이전을 의미한다고 할 수 있다(Bresman et al., 1999). 지식이전의 성공에 관한 연구는 Kostova, T.(1999)에 의해 보다 구체

적으로 논의되었는데, 즉 Kostova(1999)는 '이전의 성공'의 정의를 '수혜단위(recipient unit)에서의 프랙티스의 제도화 정도'라고 정의하였고, 제도화(institutionalization)는 수혜자가 프랙티스를 받아들여 자연스럽게 당위적인 상태(taken for granted)로 과업을 성취하는 과정이며, 이러한 상태에서 일하는 방법, 상징적인 의미를 성취할 수 있는 과정으로도 보고 있다. 그는 이 같은 제도화를 2가지 수준으로 개념화 하였는데, 바로 '실행(implementation)'과 '내부화(internalization)'로 보았다. 이러한 논의는 꽤 설득력이 있는데, 즉 남의 지식을 받은 상태에서 자신의 지식으로 변화되는 과정이 실행과 내부화로 볼 수 있다고 볼 수 있기 때문이다. 여기서 실행이란 지식이 전수자로부터 수혜자로 흐르게 되어 결국 지식이 활용되는 것을 의미하며(Szulanski, 1996; Verkasalo & Lappalainen, 1998), 이는 타인의 지식, 기술 등을 자신의 업무에 적용하고 활용하는 것이다(Baldwin & Ford, 1988; Robinson & Robinson, 1989). 이처럼 실행이 지식수혜자의 특징적이며 객관적인 행동과 행위에 반영되는데, 수혜자는 처음에는 새로운 지식을 비효과적으로 사용할 수도 있지만(Baloff, 1970; Adler, 1990; Galbraith, 1990), 점차적으로 성과가 향상되고 성공적인 수준으로 도약이 되며, 또한 이 단계에서 예상치 못한 문제를 수정하는 기회의 창을 제공하기도 한다(Tyre & Orlikowski, 1994). 따라서 수혜자들이 지식을 이전 받아 자신의 과업에 보다 많이 실행함으로써 지식이전은 성공적이게 된다고 할 수 있다. '실행'과 함께 지식이전 성공의 다른 차원, 즉 '내부화(internalization)'란, 이전 받은 지식에 상징적인 의미가 첨가된 상태이며(Selznick, 1957), 이는 지식이 수혜자에게 이전되어 정착화 되고 나

아가 지식에 가치를 주입하게 되는 것이다. 실행과 내부화는 이론상 서로 구분이 되면서도 상호관련이 있으며, 제도론적 시각에서 보면 실행은 내부화의 필수 조건이라 할 수 있다(Selznick, 1957). 이는 Szulanski(1996)와 신원무(1998)의 연구에서 사용된 지식이전의 종속변수 '통합(integration)³⁾'과 유사한 의미라고 볼 수 있다. 본 연구에서는 Kostova(1999)의 정의에 따라 내부화를 '이전된 지식 활용의 제도화와 일상화에 대한 인식으로, 자신이 이전 받은 지식을 응용하거나 가치를 주입시킨 정도'로 정의할 수 있다. 지식의 수혜자는 이전 받은 특정 지식을 사용하면 할수록 자연스럽게 당위적인 것으로 받아들여지게 되는(take it for granted) 상태가 되어 상징적 의미와 가치가 첨가되고, 나아가 지식의 만족, 몰입, 소유의식을 가지게 된다(Kostova, 1999). 지식의 실행 그 자체가 자동적으로 내부화의 결과를 가져오지는 않는다. 따라서 지식이전의 성공은 지식수혜자에게 이전 받은 지식의 실행이 많이 실행수록 내부화는 심화될 수 있을 것이며, 지식이전의 성공은 실행과 내부화로 측정할 수 있다.

II. 구성주의 관점의 적용과 연구가설

2.1 구성주의 개념과 지식이전 현상의 도입배경

본 연구에서는 KMS를 통한 지식이전의 현상을 분석하기 위한 기본적인 틀로써 구성주의 관점을 도입하고자 한다. 지식이전을 학습으로 볼 때, 지

식 학습자 중심, 실제 과업중심의 학습, 그리고 학습을 도와줄 도구로써 정보기술의 중요성을 강조하는 구성주의적 관점이 지식 수혜자 중심으로 지식 이전을 보고자 하는 본 연구의 취지에 적합하기 때문이다.

전통적인 인지 과학인 인지주의의 개념이 발전되어 최근에 대두된 것이 '구성적 인지과학'으로(김영수, 1999). 구성주의는 "철학, 심리학, 두뇌공학에 뿌리를 둔 지식의 이론(Von Glaserfeld, 1995a)"으로 지식과 앎의 문제를 다루며, 이는 최근 10년 동안에 사회학, 인류학, 인지심리학, 교육등에서 널리 논의되어 왔다. 구성주의(constructivism)란 80년대 중반부터 거론되기 시작한 후 90년에 들어와서 활발히 연구되고 있는 인식론의 새로운 패러다임이자 학습이론이라 할 수 있다(강인애, 1997). 이 관점에 의하면 학습이란 학습자가 지식을 내부로 표상하여 자신의 경험적 해석을 통하여 구성해가는 과정으로 보는데(Bednar et al., 1991), 이때 지식의 표상은 끊임없이 변화하며 다른 지식구조가 부가될 때는 그 기본구조와 형태가 변화하게 된다. 즉 학습은 의미 있는 경험을 토대로 하여 발전해 나가는 활발한 구성화 과정이 되고, 따라서 학습은 실제 세상을 반영하는 풍부한 맥락 속에서 상황화 되었을 때 효과적으로 이루어 질 수 있기 때문에(김영수, 1999), 학습환경에 적용되고 있다(Bednar 1995; 강인애, 1997).

이와 같은 구성주의의 관점을 지식이전현상에 적용해 보면, 지식이전은 학습과정이며 또한 이때의 지식이란 객관화되고 일반화된 지식의 전달보다는 실제 과업환경 하에서의 지식 수혜자(학습자)입장에서 구성된 지식이라 할 수 있다. 따라서 지식이

3) 신원무(1998)은 통합을 지식의 일상화, 제도화라고 하였으며 이전받은 지식이 수혜자에게 일상적으로 정착된 상태를 의미한다고 하였다.

전현상을 지식 수혜자입장에서 바라보는 것이 보다 타당화 될 수 있다고 보며, 지식이전의 성공여부 역시 수혜자 측면에서 이전된 지식을 과업수행에 활용하고 내부화 된 상태로 볼 수 있다. 또한 정보화 시대에 대한 교육적 대응이 바로 구성주의 입장이며, 이는 '학습자 중심의 교육환경'⁴⁾이라는 말로 대표 할 수 있다(강인애, 1997). 더욱이 구성주의의 특징인 학습자 중심, 학습동기 강조, 정보기술 이용이라는 측면에서 보면 이 같은 구성주의 개념은 정보화시대에 IT를 중심으로 한 기업에 지식 이전현상을 잘 설명해줄 수 있다. 지식기반 기업 즉, 컨설팅 업체의 컨설턴트나 연구소의 연구원 등은 IT 혹은 KMS를 이용하여 자신의 과업의 필요한 지식을 스스로 찾고 또한 찾은 지식을 자신의 과업에 이용하여 문제해결 혹은 성과를 가져오고 있다. 이 같은 과정에서 지식이전의 성공은 무조건적인 지식의 일반화보다는 각 개인에게 맞는 지식의 재구성, 변형이 생길 수 있으며, 이를 토대로 새로운 지식을 창출하는 기반이 되므로, 구성주의 관점은 지식이전 연구모형을 설정하는데 적합한 관점이며, 지식이전의 현상을 수혜자 측면에서 볼 수 있는 시각이 될 수 있다.

2.2 지식이전과 채택동기의 중요성

동기란 개인의 행동방향이나 정도를 나타내며(Keller, 1983), 학습상황에서 동기는 학습자가 스스로 어려운 과제를 선택하고, 선택한 과제를 해결하기 위해 지속적인 노력을 기울이며, 어려운 상황에 직면하더라도 끈기를 갖게 한다(Bandura,

1986; Schunk, 1990)(표 5). 이러한 동기는 개인에 따른 특이성을 지니고 있고, 또한 상황에 따른 반응으로도 나타나 흥미, 목표, 신념 및 귀인 등이 모두 동기에 영향을 미친다(정종진, 1991). 따라서 일부 학자들은 동기를 개인특성 또는 환경조건과 관련시켜 설명하고 있으며(Nolen & Haladyna, 1990b) 학습내용, 학습상황, 교사의 기대 등이 학습동기에 중요한 영향을 미친다고 한다(Simpson & Oliver, 1985). 궁극적으로 동기는 개인특성과 환경특성으로부터 영향을 받는다고 할 수 있다. 이러한 동기는 학습상황에서는 학습동기로 구체화될 수 있는데, 이는 학습자가 의미 있고 가치 있는 학업활동을 모색하고 이를 통해 의도되는 학업적 잇점을 획득하기 위해 노력하는 경향성이라고 볼 수 있으며(Ames, 1992), 교육훈련 상황에서는 "학습자가 교육훈련과 자신의 직무성취를 높이기 위해 기꺼이 노력하고자 하는 정도"(Robinson, 1985) 혹은 "교육훈련 프로그램의 내용을 학습하고자 하는 교육훈련 참가자의 특수한 열망"으로 정의하고 있다(Noe & Schmitt, 1986). 이러한 동기의 수준이 높을수록 학습효과가 높게 나타나며(송혜덕, 1998), 따라서 학습자의 동기는 학습의 결과와 지식습득에 영향을 미치는 간과할 수 없는 변수라 할 수 있다(김아영, 박인영, 2001).

학습동기를 잘 이해하기 위해서는 여러 개념적 관점들이 제시되었는데, 그 중 유의한 한 접근법은 행동은 내적으로 동기 되어지거나, 외적으로 동기 되어 지거나, 혹은 전혀 동기 되어지지 않는다고 가정하는 것이다(Deci and Ryan, 1985; vallerand and Bissonnette, 1992)⁵⁾. Deci & Ryan

4) 이는 수동적인 학습자 대신 학습자의 역할을 증시하며, 지식전달로서의 교사대신 학습자의 학습을 도와주는 조연자, 촉매자로서의 역할을, 탈 상황적 지식습득에서 특정상황에 기반을 둔 지식의 습득을, 비현실적인 지식의 습득대신 실제성을 지닌 지식의 습득을 증시한다. 결국 기존 교육환경의 문제점에 대하여 새로운 학습이론인 구성주의에 입각한 새로운 교육환경이 새로운 패러다임으로 대두되기 시작한 것이다.(강인애, 1997)

(1985)의 자기결정이론(self-determination)은 학습동기에 관련하여 다양한 종류의 내·외적인 동기화 상태를 구분하였다. 즉 자기결정이론은 기본적 욕구를 만족시킬 사회적 맥락이 마련될 경우 개인의 동기와 수행 및 발달은 최대화 된다고 하였다. 이와 같이 동기는 내적으로 외적으로 영향을 받을 수 있으며, 또한 개인적인 특성과 환경특성에 의해 영향 받는다고 할 수 있다.

지식경영의 문헌에서 동기는 지식이전의 주요 영향요인으로 지적되어 왔다. 즉 지식이 이전 되기 위해서는 지식 수혜자들의 외부로부터 지식을 이전 받기 위한 동기 및 의사결정이 있어야 한다. 지식이전과 학습상황 하에서 수혜자의 동기는 채택동기(motivation to adopt)라고 구체화될 수 있다(Goodman & Darr, 1998). 지식 수혜자들은 지식수용에 대한 거부감을 가질 수 있는데, 이를 "NIH증후군(Not-Invented Here Syndrome)"이

라고 불리며(Hayes and Clark, 1985; Katz and Allen, 1982), 지식이전의 주요 방해요인으로 지적되어 왔다(Szulanski, 1996; O'Dell & Grayson, 1998). 이처럼 동기부족은 신 지식의 실행과 활용에 있어 질질 끌거나, 수동적이며, 수용한 척하거나 은폐된 사보타지나 철저한 반대 등을 초래한다(Zaltman, Duncan & Holbek, 1973; Szulanski, 1996). 따라서 지식수혜자의 지식을 받기 위한 동기의 결여는 지식이전을 방해하는 요인이며, 높은 채택동기는 지식이전을 성공으로 이끄는 중요한 요인이라고도 할 수 있다. 앞에서 언급한 것과 같이 교육훈련에서 학습동기는 어느 정도 개념화되었지만, 지식경영과 지식이전에서 동기는 중요한 영향요인이기는 하나 명확히 개념화 되지 않은 채택동기(motivation)로만 사용된 것이 사실이다. 대표적인 예로 Szulanski(1996) 연구에서도 수혜자 특성에서 '동기의 부족'(lack of motivation)이라

〈표 5〉 동기의 개념 정의

저자	개념
Keller(1983)	동기란 개인의 행동방향이나 정도를 나타냄
Bandura(1986)	학습상황에서 동기는 학습자가 스스로 어려운 과제를 선택하고, 선택한 과제를 해결하기 위해 지속적인 노력을 기울이며, 어려운 상황에 직면하더라도 끈기를 갖게 하는 것
Schunk(1990)	학습자가 의미있고 가치 있는 학업활동을 모색하고 이를 통해 의도되는 학업적 잇점을 획득하기 위해 노력하는 경향성
Ames(1992)	학습자가 교육훈련과 자신의 직무성과를 높이기 위해 기꺼이 노력하고자 하는 정도
Robinson(1985)	교육훈련 프로그램의 내용을 학습하고자 하는 교육훈련 참가자의 특수한 열망
Noe & Schmitt(1986)	학습결과의 직접적인 선행변수이며 지식과 스킬 습득의 선행변수.
Noe(1986)	학구적 학습행위를 수행하는데 도움이 되는 지식이나 기능을 획득시키는 동인을 의미
Brophy(1988)	하는 것으로 학습의 과정 자체를 즐기고, 학습효과에 만족감을 갖도록 하는 것

5) 내적으로 동기화된 행동은 그 자체로서 즉 그것의 수행으로부터 나오는 즐거움과 만족 때문에 이루어지는 행동이다. 이것은 물질적 보상이나 계약이 없을 때에도 사람들이 자발적으로 행하는 행동이다. 외적으로 동기화된 행동은 행동의 목표가 그 행위자체에 내재한 것 이외에 해당하는 경우의 행동으로 단지 외적인 것에 의해 촉발되는 행동을 말한다.

고 표현하였으며, 이는 외부로부터의 지식의 수용을 의미하고 있다. 따라서 본 연구에서는 명확한 개념의 사용을 위해 외부 지식의 '채택동기'(motivation to adopt)라고 개념화 할 수 있다. 유사한 개념으로 Goodman & Darr(1998)는 조직학습과정에서 지식 수혜자의 '채택 의사결정(decision to adopt)'을 언급하였는데, 이는 '문제해결을 위하여 과업에 있어 문제가 있는 사람(지식 수혜자)이 외부로부터 해결책을 위한 검색할 결정'을 의미한다. 즉 Noe(1986), Szulanski(1996)과 Goodman & Darr(1998)의 논의와 같이 채택동기는 다른 곳으로부터 지식을 도입하거나 채택하여 자신의 성과를 향상시키려는 노력의 정도라 할 수 있다. 이러한 동기는 학습에 대한 열망과 인내 등을 포함하며 또한 동기에 의해 학습량과 행동의 변화가 결정되기 때문에 같은 능력 하에서 높은 동기를 가진 학습자가 더 많은 지식과 기술을 습득하고 또한 교육훈련 후에도 높은 성과향상을 보인다고 하였다(Noe, 1986). 따라서 지식이전과정에서 지식 수혜자의 지식을 채택하려는 동기는 조직학습과 지식이전 성과를 높이는 중요한 요인으로 볼 수 있다(Goodman & Darr, 1998).

본 연구에서 채택동기를 KMS환경에서 지식이전의 성공에 중요한 요인으로 보는 이유는 다음과 같다. 첫째, 지식이전은 결국 사람과 사람과의 프로세스이기에 사람이 가장 중요하기 때문이며(Puccinelli, 1998; O'Dell & Grayson, 1998) 둘째, 지식이전이 궁극적으로 이루어지려면 아무리 양질의 지식이라도 수혜자가 지식을 받아들여 할 마음이 있어야 하기 때문에(Lahti & Beyerlein, 2000) 지식을 채택하고자 하는 동기가 없다면, 결국 지식이전은 활발히 일어날 수 없다고 보기 때문이다. 셋째, 또한 구성주의의 입장은 학습자를 중심으로 한

지식구성을 중요시 하며, 이때의 학습자의 학습동기가 무엇보다 중요하리라는 논의가 대두되고 있는데(Keller, 1987; 박수경, 김광희, 1998), 따라서 지식이전의 결정요인인 조직환경요인, 전수자관련 요인들이 아무리 잘 되어 있다 하더라도 이들이 지식이전에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 수혜자의 채택동기에 영향을 미쳐 지식이전의 성공에 영향을 미친다고도 볼 수 있다(Noe, 1986). 이는 지식이전의 큰 방해 요소인 NIH문제는 기본적으로 동기의 부족이라고 할 수 있는데(Szulanski, 1996; Lahti & Beyerlein, 2000), 즉 조직학습의 성과와 지식이전 성과는 지식 수혜자의 능력 뿐 아니라 의지와 동기를 가지고 있을 때에만 일어날 수 있으며(Wexley & Lathan, 1991; Noe, 1986), 특히 동기는 지식이전의 성과를 예측하는 데 유용하다고 검증되어왔기 때문이다(Noe, 1986; Noe & Schmitt, 1988). 더욱이 최근 WBI(Web-Based Instruction) 환경의 교육환경에서는 수업 실시자와 학습자와의 직접적인 상호작용을 전제로 하지 않기에 학습자의 학습동기는 절대적으로 중요한 요인이 되고 있다(송상호, 2000). 따라서 기업에서 KMS를 통해 자율적인 지식이전이 나타나고 있는 상황에서는 지식이전의 성공에 채택동기가 중요하게 부각될 수 있으며, 채택동기가 조직 효과성을 높일 수 있는 요인이기에(Goodman & Darr, 1998), 조직관리측면에서 보면 조직원의 지식채택 동기를 매우 중요하게 관리하여야 할 이슈라 할 수 있다.

2.3 연구모형 설정

본 연구는 지금까지의 이론적 배경을 토대로 구성주의에 입각한 지식수혜자 입장에서의 지식이전

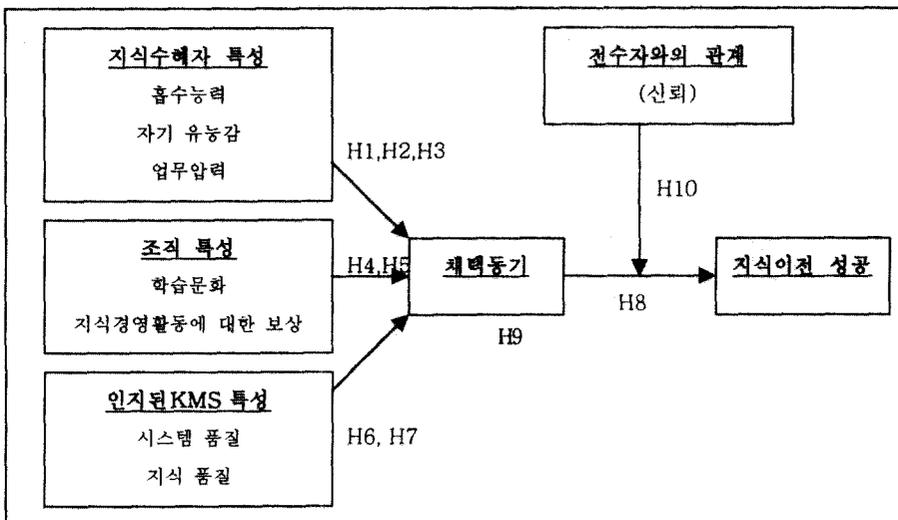
의 모형을 제시하고자 한다. 앞에서 고찰한 선행 연구들은 지식이전에 영향을 미치는 요인들을 탐색하거나, 그 영향력을 검증한 것이었다(Szulanski, 1996; Ruggles, 1998; 신원무, 1998). 그러나 이러한 요인들 간의 구조적 관계나 인과관계에 대한 설명을 시도한 연구는 없었으며, 더욱이 지식이전의 주요 도구가 되는 KMS요인은 배제한 상황이었다. 따라서 본 연구의 목적은 KMS요인을 포함한 지식이전의 제 영향요인과 지식이전 성공과의 관계를 지식수혜자의 채택동기를 매개로 하여 보고자 하는 데 있다. 이처럼 채택동기를 중요한 변수로 보는 이유는 앞에서 논의한 것과 같이 지식을 채택하고자 하는 동기가 없다면, 결국 지식이전은 일어날 수 없으며(Lahti & Beyerlein, 2000), 구성주의의 입장이 학습자와 학습자의 동기가 무엇보다 중요하리라는 논의에 근거한다(Keller, 1987; 박수경, 김광휘, 1998). 따라서 기존에 밝혀진 지식이전의 결정요인, 즉 조직환경요인, 전수자관련 요인들이 아무리 잘 되어 있다 하더라도 그

것 자체가 지식이전에 직접적인 영향을 미치지 보다는 지식을 받고자 하는 수혜자의 채택동기에 영향을 미쳐 지식이전의 성공에 영향을 미친다고 볼 수 있기 때문이다. 이를 구체적인 모형으로 나타내면 다음의 <그림 2>와 같다.

2.4 연구가설 제시

2.4.1 수혜자 특성과 채택동기

수혜자의 흡수능력(absorptive capacity)이란 기존의 지식재고의 함수이며(Dierickx and Cool, 1989) 새로운 지식의 가치를 알고, 흡수하고, 상업적인 목적을 위해 성공적으로 적용시키는 능력을 의미한다(Cohen & Levinthal, 1990; Szulanski, 1996). 이러한 흡수능력은 문헌상에서 지식이전을 어렵게 하는 대표적인 요인으로 알려져 왔는데(Cohen & Levinthal, 1990:128, Nahapiet & Ghosal, 1998; Davenport & Prusak, 1998,



<그림 2> 연구 모형

O'Dell & Grayon, 1998), 기업 내에 지식 또는 베스트 프랙티스가 존재한다 하더라도 개인의 흡수 능력이 문제가 되어 지식이전이 일어날 수 없는 것이다(O'Dell & Grayon, 1998). 이때의 흡수 능력은 자신의 능력이나 사전 지식의 보유 능력, 경험 등으로 인해 축적되기도 하지만, 자신의 능력 뿐 아니라 문제해결에 있어 이를 잘 탐구하거나 누가 도움을 줄 수 있는 지 알고 있는 것(Szulanski, 1996)으로도 나타나기도 한다. 특히 Cohen & Levinthal(1990)은 혁신에 대한 동기나 열의가 과거 성과에 의해 영향을 받기도 하지만 흡수능력에 의해 영향을 받는다고 하였다. 즉 흡수능력이 높으면 더욱 선용적(proactive) 반응을 유발하고 현재 기회를 활용하려는 경향이 강하여 자기 강화고리를 형성하게 된다는 것이며(신원무, 1998), 이러한 흡수능력이 높다면 새로운 지식의 획득과 탐색이 많아지게 된다(Cohen & Levinthal, 1990). 위 논의에 적용시키면 지식수혜자의 흡수능력이 높다면, 즉 자신의 사전지식의 이해도와 능력이 높고, 또한 누가 도움을 줄 수 있는지에 대한 정보를 알고 있다면, 자신의 성과를 높이려는 열의가 높아지고 따라서 새로운 지식에 대한 채택동기가 높아진다고 할 수 있다. 이를 가설로 정리하면 다음과 같다.

H1: 지식 수혜자의 흡수능력이 클수록 채택동기의 수준은 높아질 것이다.

수혜자의 자기유능감(self-efficacy)이란, 최근 주목 받고 있는 요인의 하나로 어떤 '바람직한 결과를 실현시키기 위하여 필요한 행동들을 성공적으로 수행해낼 수 있는 지에 관한 개개인의 기대 정도'(Bandura, 1977; Jones, 1986; 임효창, 1999)라고 할 수 있다. 자기유능감은 교육훈련 이

전의 영향요인으로 중요하게 고려되는 요인으로, 자기 유능감이 높을수록 지식이전의 효과가 크다고 알려져 왔다(Mathieu, 1993; Gist et al., 1991; Chrite, 1998). 또한 자기유능감은 학습자가 특정 학습과제를 성공적으로 성취해낼 수 있는지에 관한 스스로의 확신을 의미하기 때문에, 자기유능감은 실제 학습수행의 여러 측면에 직접적인 영향을 미친다(Schunk, 1991; 봉미미, 1996). 자기유능감은 여러 연구의 결과에서 인간의 동기와 목표달성에 대해 유의한 원인요인(causal factor)로 일관되게 검증되어 왔으며(Bandura, 1999, p.3), 지식경영 연구에서도 식이전에 영향을 주는 요인으로 자기 유능감을 강조하고 있다(Bock, 1999; 이희석 외, 1999). 이러한 논의의 근거는 과업에 대한 자기유능감은 학습자들의 동기에 영향을 미쳐서 학습에 투자하는 정신적 노력의 양을 결정하기 때문에(Salomon, 1984), 자기 유능감이 높으면 과업을 성취하려는 욕구 및 동기가 높아진다. 더욱이 자기 유능감은 결과에 대한 기대에 영향을 미치기 때문에, 기대를 이루려는 개인의 행동에 영향을 주기 때문이라고 설명될 수 있다(Bandura, 1986). 자기 유능감의 인지적 과정을 살펴보면, 사람들은 노력을 시도하고 선택하기 전에 그들의 인지된 능력에 대하여 정보를 모으고 평가하려는 경향이 있다. 자기 유능감은 조직원이 그에 맞는 행동을 시도할지 여부와, 과업에 관련된 노력을 어떻게 확장할 지 그리고 얼마나 노력을 지속해야 할 지에 대하여 결정하게 된다. 특히 조직의 성과에 관련되어 높은 자기 유능감을 인식한 종업원들은 충분한 노력을 수행하려고 하며, 만약 잘 수행되었다면 성공적인 결과가 산출되는 것이다(Stajkovic & Luthans, 1998; Vroom, 1964). 이와 같은 논의에 따라 수혜자의 과업에 대한 자기 유능감이 높으면 관련된 외부의

지식을 수혜 받아 자신의 과업을 성취시키고자 하는 채택동기도 높아질 것이라는 가설이 가능하다.

H2: 지식 수혜자의 자기 유능감이 클수록 채택 동기의 수준은 높아질 것이다.

기존의 지식이전 영향요인의 연구에서는 업무 압력에 대한 요인을 고려한 적은 없었다. 하지만 개인이 근본적으로 지식을 채택하고자 하는 동기에는 긍정적인 요인도 있지만 어쩔 수 없는 압력에 의해서 지식을 채택하여야만 하는 강제적인 요인도 있을 것이다. 즉 궁극적으로 지식을 채택하는 원인은 그 지식이 업무수행에 꼭 필요하기 때문이라 볼 수 있다. 지식이전이 지식의 점진적 확산(diffusion)이 아닌 지식 원천자와 문제를 인지한 수혜자와의 지식교환(Szulanski, 1996; Winter, 1995)으로 보는 이유도 이런 맥락으로 설명될 수 있으며, 따라서 Szulanski(1996)는 지식이전의 첫 단계가 해결안을 찾는 개시(initiation)로 시작된다고 하였다. 본 연구에서는 이러한 요인을 업무압력(work pressure)의 측면에서 보고자 한다. 업무 압력에 관한 연구는 조직 창의성과 관련하여 Harvard 대학의 Amabile et al.(1996)에 의해 십 여년간 꾸준히 연구되어 왔는데(Amabile, 1988; 1993; 1995 etc), 극단적인 작업에 대한 압력은 창조성을 해치게 될 수도 있지만, 어느 정도의 압력은 창조성에 긍정적인 영향을 느끼게 된다고 한다. 그 이유는 문제해결이 매우 급하다고 인식되고, 문제해결 성격 그 자체가 지적으로 도전적이라고 인식할 때가 그렇다는 것이다(Amabile, 1987, 1988b; Amabile). 또한 중요하고 급한 프로젝트에 따르는 시간적 압력은 본질적인 동기와 창의성에 긍정적인 영향을 주며 도전감을 느끼게

된다(Amabile, 1998, b). 이러한 직무의 압력은 개인이 직무를 수행하는 태도로 나타나게 되는데 일반적으로 직무에 대한 태도는 학습동기에 직접적인 영향을 미친다(Noe, 1986). 이는 작업 행위를 향상시킬 수 있다는 작업환경의 신호들은(cues) 개인들로 하여금 보다 직무에 몰입하도록 하며, 직무에 몰입한 개인들은 관련 기술과 지식을 채택하려고 한다(Noe, 1986; Kanungo, 1979). 그 이유는 이러한 지식채택이 직무성공을 높이고 개인의 가치를 높이기 때문이다. 따라서 개인이 수행해야 하는 업무의 압력을 크게 느낄 때 업무를 수행하기 위한 관련지식의 채택동기는 높아질 수 있다. 이를 가설로 정리하면 다음과 같다.

H3: 지식 수혜자의 업무압력이 클수록 채택 동기의 수준은 높아질 것이다.

2.4.2 조직 특성과 채택동기

지식경영에 있어 조직문화의 중요성은 지식의 창출과 공유에서 강조되어 왔으며, 또 한편 지식경영의 가장 어려운 과제라고 알려져 왔다(Leonard & Sensiper, 1998; O'Dell & Grayson, 1998). 지식경영의 가장 큰 장애물이 바로 조직문화라고 나타나기도 했고(Ruggles, 1998), 학자들은 지식공유와 이전을 위한 문화의 뒷받침을 강화하는 것이 무엇보다 우선시되어야 한다고 주장하였다(O'Dell & Grayson, 1998). 이렇듯 학습이나 공유에 있어 미숙한 조직배경(barren organization context)은 지식의 공유나 이전을 방해하게 되는 주요 이유가 되기 때문이다(Szulanski, 1996). 조직문화는 여러 특성을 가질 수 있지만 지식이전의 경우는 특히 공유와 학습문화가 많은

영향을 줄 수 있다. 조직의 학습문화란 '조직 구성원들이 일상업무의 수행에서 공유와 학습이 무엇보다 중요하다고 인식하고 있는 조직문화의 정도'로서, 조직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해주는 분위기, 도전적인 직무배치, 그리고 조직이 지식공유를 활성화하고 지원해 주는 분위기 등을 특징으로 하는 기업조직의 문화를 의미한다(Tracey et al., 1995; 임효창, 1998; Goodman & Darr, 1998). 이러한 학습문화의 부재는 지식이전을 방해하는 주요 요인이 되며(Davenport & Prusak, 1998; O'Dell & Grayson, 1998 외), 또한 지식공유 보다는 지식창조위주와 개인의 우수성에 더 가치를 두는 문화가 지식의 이전을 방해한다(Leonard & Spensiper, 1998). 조직의 학습문화는 조직원들로 하여금 직무수행에 있어 지식과 스킬의 획득이 꼭 필요하다는 책임을 느끼게 하며(Rosow & Zager, 1988), 개인으로 하여금 도전적이게 하고 발전을 촉진시키는 역할을 하기도 하며(Dubin, 1990), 또한 혁신을 강조하는 특징을 가지게 된다(Rosow & Zager, 1988). 따라서 조직원들은 조직의 학습문화를 높이 인지하게 되면 적극적이고 혁신적인 스킬을 활용하여 성과를 높이기 위해 노력하는 것을 당연하게 받아들이기 때문에(Tracey et al., 1995) 자신의 과업수행에 필요한 지식을 채택하고자 하는 동기는 높아질 수 있다. 이는 지식이전은 지식을 공유하고자 그리고 채택하고자 하는 마음이 있을 때 비로서 발생할 수 있으므로(Lank, 1997) 조직의 학습문화 요인이 지식수혜자의 동기 즉, 이들의 준비태세(readiness)에 영향을 미쳐서 결국 지식이전의 결과에 영향을 미친다고 볼 수 있기 때문이다(이도

형, 1995). 이러한 논의는 조직 환경요인이 지식수혜자의 동기를 매개로 하여 학습결과에 간접효과를 미친다는 Noe(1986)의 논의와도 일치하고 있다. 결국 학습문화가 높은 조직에서는 협력과 시민의식(citizenship)의 가치가 공유되고, 이것이 조직을 통해 강화되며, 따라서 학습과 문제해결을 위한 지식수혜자의 외부 지식의 채택동기는 더욱 더 많이 발생할 것이다(Goodman & Darr, 1998). 따라서 조직의 학습문화의 정도를 높게 인지할수록 조직원들은 지식을 이전 받아 자신의 과업을 성취하기 위한 채택동기는 더욱 높아질 것이다.

H4: 학습문화수준이 높다고 느낄수록 지식수혜자의 채택동기 수준은 높아질 것이다.

지식공유와 이전에서 보상과 성과평가는 주요한 영향요인으로 고려되어 왔다(Davenport et al., 1998; O'Dell & Grayson, 1998; Leonard & Spensiper, 1998; Davenport & Prusak, 1998 등). 지식이전에 공헌하는 사람에게나, 지식을 채택하는 사람에게나 모두 보상의 필요성이 대두되는 데, 이는 본질적으로 지식이전의 행위에는 비용과 시간이 소모되기 때문이다(Davenport, 1996; Davenport et al., 1998; O'Dell & Grayson, 1998). 일반적으로 문헌상에서는 지식의 공헌 측면⁶⁾에서의 보상만이 주로 강조되어 왔다. 그러나 궁극적으로 지식이전의 목표가 학습과정이며, 서로 지식을 공유하여 성과를 높이며(Goodman & Darr, 1998; Verkasalo, 1999), 궁극적으로 지식이전의 결과로 지식이 일반화 고도화되고, 이는 다시 새로운 지식의 생성 및 창조로 이루어 진다는 사실로 비추어

6) 즉 지식을 기여하려는 입장에서 보면 지식이 그들의 권력의 기반이 되며(Quinn et al., 1996) 지식을 등록하기 위해서는 시간과 노력이 소모되기 때문에 지식이전 행위에 대한 보상이 필요하다.(Constant et al., 1996)

보면(김효근, 1999), 지식이전과정은 상호적인 과정이며, 지식시스템의 사용과 학습, 그리고 지식을 사용하여 성과를 올리는 행위에서도 보상이 필요하다고 할 수 있다(O'Dell & Grayson, 1998). 이러한 논의는 지식을 외부로부터 찾고 채택하는 행위 역시 본질적인 비용이 발생한다고 볼 수 있다. 즉 지식을 채택하려고 지식을 검색하는 행위에는 노력과 시간이 소모되며(Davenport, 1996; Goodman & Darr, 1998), 또한 지식을 검색할 때 용어나 언어가 다르다면 번역을 해야 하는 등 이에 따른 비용이 발생하며, 적합한 지식을 찾았다 하더라도 지식의 검증이 쉽지 않기 때문에 전수자를 전적으로 믿어야 하는 위험이 발생한다(Goodman & Darr, 1998). 더욱이 사람들은 '배우는 방법'(how to learn)을 결코 배우기를 원하지 않는 속성을 가지고 있으며(O'Dell & Grayson, 1998), 또한 이들은 자신이 모르는 것이 있다는 것을 드러내는 것을 원하지 않기 때문에(Goodman & Darr, 1998) 이들로 하여금 지식을 이전 받게 하려면 이에 대한 보상이 필요하다(Gupta & Govindarajan, 2000). 이 밖에도 정보기술 사용에 대한 거부감, 개인주의적 사고(Lank, 1997), 지식공유를 위한 시간 부족, 시행착오에 대한 두려움, 너무 많은 지식(KPMG, 1998) 등이 지식 습득을 꺼리는 이유로 나타나고 있다(이종민, 2000). 따라서 조직원의 지식이전의 동기유발을 촉진하기 위해서는 성과 평가 및 보상과 같은 기제가 요구되며(Davenport, 1996; Goodman & Darr, 1998, Gupta & Govindarajan, 2000) 이러한 동기유발은 지식경영의 핵심성공요인이 된다(Davenport et al., 1998). 지식이전을 성공적이게 하려면 이에 따른 본질적인 보상을 제공하여야 하며, 더욱이 보상과 이에 따른 인식은 이전의 지속성을 위해 매

우 중요하다 할 수 있다(O'Dell & Grayson, 1998). 특히 보상은 지식근로자에게 강력한 동기유발기제로 작용하고 있는데(Tampo, 1993), 지식이전의 중요성에도 불구하고, 평가체제의 구축과 정착이 원활 하지 못함으로 인해 조직원의 창의적인 노력이 적절하게 보상 받지 못하게 되면, 결국 지식근로자의 지식경영에 적합한 행동에 대한 강화(reinforcement)가 이루어지지 못해 지식경영 활동을 위한 구성원의 새로운 노력은 동기부여 되지 못하게 된다(Davenport et al., 1998). 따라서 지식활동에 따른 보상이 제대로 되어있다고 인식한다면, 자신의 과업의 성과를 높이기 위해 관련된 외부 지식의 채택동기는 더욱 높아질 수 있을 것이다.

H5: 보상이 잘 되어있다고 느낄수록 지식수혜자의 채택동기 수준은 높아질 것이다.

2.4.3 인지된 KMS특성과 채택동기

KMS는 조직 내 지식 자원의 가치를 극대화 하기 위하여 통합적인 지식관리 프로세스를 지원하는 정보 기술시스템이며(김영걸, 1998), 또한 지식이전을 학습과정으로 볼 때(Verkasalo & Lappalainen, 1998) 조직학습을 지원하는 시스템(Computer Aided Systems--CAS)으로 볼 수 있다. 따라서 KMS의 연구자들은 KMS가 갖추어야 할 기능 특성으로 지식경영 프로세스를 지원하고 지식이전과 공유 등 조직학습을 지원하는 데 필요한 시스템 기능 특성을 제시하고 있다(Verkasalo & Lappalainen, 1998; Lank, 1997; 김영걸, 1998). 이러한 시스템기능 특성은 사용자의 입장에서 고려되어야 한다(O'Dell & Grayson, 1998).

KMS와 지식이전과의 관계를 보면, 본질적으로 지식이전과 관련된 행위에 비용이 따르게 된다. 지식이전을 위해 KMS에 조직원은 지식을 등록하거나(Contribute), 혹은 등록된 지식을 채택할(adopt) 동기가 있어야 한다(Goodman & Darr, 1996; 1998). 또한 조직원이 지식을 채택하는 데는 본질적으로 비용과 시간이 발생하며, 더욱이 채택할 지식이 암묵적일 경우에는 지식의 교환이 어려워(Daft & Lengel, 1986) 또한 지식을 이해하는데 시간이 더욱 소모되어 채택비용은 더욱 높아진다(Goodman & Darr, 1998). 즉 수혜자가 지식을 채택하고자 하는 결정에 본질적인 비용이 발생하는 이유는 외부로부터 해결 안을 찾을 때 시간과 노력이 요구되기 때문이다(Goodman & Darr, 1996; 1998). 따라서 이러한 본질적인 비용은 지식을 채택할 가능성을 감소시키지만, KMS의 시스템 향상시킬 수 있다(Goodman & Darr, 1998). 즉 효율적인 의사소통, 검색, 매칭, 갱신 능력 등이 우수하다면 KMS를 통하여 지식을 이전하고자 하는 채택 동기에 따르는 검색비용을 줄일 수 있으므로(Goodman & Darr, 1998) KMS의 시스템품질이 우수할수록 수혜자의 채택동기는 더욱 높아질 수 있을 것이다. 관련된 KMS의 주요특성은 Goodman & Darr(1998)의 논의에 따라 매체의 풍부성(Daft & Lengel, 1986), 검색과 매칭(Ackerman & McDonal, 1996), 지식분류(Walsh, 1995)로 볼 수 있기에 이러한 KMS 시스템 품질이 높다고 느낄수록 채택동기는 높아질 것이다.

H6: KMS의 시스템 품질이 높다고 느낄수록 채택동기 수준은 높아질 것이다.

지식의 질은 기업의 가장 가치로운 자산이라는 인식이 점차로 증가되고 있다(Wang et al., 1998). 높은 품질의 지식은 기업에 이득이 되는 반면 낮은 품질의 지식은 오히려 기업에 해를 미칠 수 있기 때문이다.(Strong et al., 1998) 따라서 지식은 조직의 혁신과 변화의 질에 직접적인 영향을 미치고 있기에(Huang et al., 1999) KMS안에 내장된 지식의 품질은 매우 중요하다 할 수 있다. 지식수혜자의 지식의 채택은 주로 KMS의 지식을 대상으로 하고 있기에, KMS의 콘텐츠라고 할 수 있는 지식의 품질이 어떠한가에 따라 지식수혜자가 지식을 채택하고자 하는 동기는 영향을 받을 수 있다. KMS의 지식이 우수하지 않으면 지식근로자는 KMS를 사용할 필요성을 느끼지 못할 것이며(김상수 김용우, 2000), 따라서 KMS 안의 지식을 채택하려는 동기는 낮아질 수 있다. 더욱이 조직 지식의 품질이 좋지 않거나 잘못된 지식이 있다면 그러한 조직 지식의 전략적 관리모델은 기업의 경쟁우위 확보에 치명적인 영향을 미칠 수 있다(이장환 김영걸, 2000). 즉 높은 질에 대한 인지된 유용성은 행동의 의지에 영향을 미치는데(Fishbein & Ajzen, 1975) 지식 품질 자체의 우수성을 느끼지 못한다면, 사용자들은 KMS를 통하여 지식을 채택하려는 동기를 느끼지 못할 것이다. 때문에 지식을 이전 받으려는 수혜자는 KMS 내의 지식의 품질이 높다고 느낄 때, 지식을 채택하려는 동기가 높아지리라는 가설의 도출이 가능하다. 즉 지식수혜자는 KMS의 지식이 정확하고, 우수하며, 최근지식이라고 느끼며, 또한 과업과 적합하고 부가가치가 높다고 느낄 때 보다 많이 KMS 내의 지식을 채택하려는 동기는 높아질 것이다.

H7: KMS내의 지식 품질이 높다고 느낄수록 채

태동기 수준은 높아질 것이다.

2.4.4 채택동기와 지식이전 성공

동기요인은 조직학습과 교육훈련 이전의 연구에서 피훈련자의 학습동기 및 피교육자의 태도가 다른 무엇보다 중요하다고 설명되어왔다(Rossett, 1997, p.21, 임효창 재인용). 동기에 관한 연구는 최근 피훈련자의 능력이나 성격보다 더 많은 관심을 끌고 있으며(McKellin, 1994; 임효창, 1999), 학습의 결과에 직접적인 선행변수로 알려졌다(Noe, 1986). 더욱이 동기는 지식이전의 연구에서도 지식이전 성과에 영향을 미치는 중요한 변수로 밝혀져 왔다(Szulanski, 1996). 즉 지식이전의 과정에 있어서 개인의 채택동기가 있어야만 조직학습과 지식 이전의 성과가 나타날 수 있다(Goodman & Darr, 1998). 지식수혜자의 외부지식에 대한 채택동기의 부족은 지식 이전을 어렵게 만드는 데, 즉 수혜자가 외부로부터 지식수용을 싫어하는 NIH 현상으로 나타난다(Hayes & Clark, 1985; Katz & Allen, 1982; Szulanski, 1996; 신원무, 1999). 수혜자의 채택 동기부족은 지식의 이전에 있어 질질 끌거나, 수동적이거나, 수용한 척하면서 거부하는 등 새로운 지식의 사용과 실행에 있어 철저히 반대를 하게 된다(Zaltman et al.: 1973). Goodman & Darr (1998)가 주장한 것처럼 외부의 지식을 검색하여 채택하려는 수혜자의 의사결정이 있을 때야 비로서 조직학습과 그 성과가 나타날 수 있는 것이다. 현재의 기업환경이 KMS를 기반으로 지식이전이 급속도로 이루어지고 있는 상황임을 고려하면, 지식수혜자가 지식을 채택하려는 동기가 말로 지식이전 성공의 결정적인 역할을 하는 요인으로 볼 수 있다. 따라서 지식 수혜자가 새

로운 지식을 채택하려는 동기가 많을 때 실제로 지식이전이 활발하게 일어날 수 있을 것이며(Szulanski, 1996), 지식이전의 성공 즉, 실행과 내부화의 수준은 높아질 수 있을 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H8: 지식수혜자의 채택동기가 클수록 지식이전의 성공수준은 높아질 것이다

2.4.5 채택동기의 매개효과

지식이전의 세 영향요인 즉 흡수능력, 자기유능감, 업무압력, 학습문화, KMS시스템품질, 지식품질 등은 채택동기에 내, 외적으로 영향을 미쳐 지식이전 성공에 영향을 미칠 것이다. 이처럼 채택동기를 중요한 변수로 보는 이유는 앞에서 논의한 것과 같이 지식을 채택하고자 하는 동기가 없다면, 결국 지식이전은 일어날 수 없기 때문이다(Lahti & Beyerlein, 2000). 또한 KMS를 수단으로 한 웹 기반의 기업 내 지식이전에서는 지식을 받으려는 동기가 절대적으로 중요하며(송상호, 2000), 구성주의의 입장이 학습자와 학습자의 동기가 무엇보다 중요하리라는 논의에 근거한다(Keller, 1987; 박수경, 김광휘, 1998). 또한 동기가 개인 특성 또는 환경조건과 밀접한 관련이 있고(Nolen & Haladyna, 1990b), 또한 학습내용, 학습상황 등이 학습동기에 중요한 영향을 미치기 때문에(Simpson & Oliver, 1985), 지식이전의 수혜자 특성 및 조직 및 상황 특성 또한 채택동기에 내적 동기 혹은 외적동기의 형태로 그 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 따라서 기존에 밝혀진 지식이전의 결정요인, 즉 수혜자요인, 조직환경 요인, KMS요인들이 아무리 잘 되어 있다 하더라도 그것 자체가

지식이전에 직접적인 영향을 미치기 보다는 지식을 받고자 하는 수혜자의 채택동기에 영향을 미쳐 지식이전의 성공에 영향을 미친다고 볼 수 있기 때문이다. 따라서 다음과 같은 가설을 제시하였다.

H9: 지식수혜자의 채택동기는 지식이전 영향요인과 지식이전 성공 관계를 매개할 것이다.

2.4.6 전수자와의 관계의 조절효과

구성주의 관점은 학습자를 돕는 지식제공자의 역할을 협력자로서 강조하고 있다. 따라서 지식제공자와의 관계가 어떠한지의 차이에 따라 지식이전 성공에 차이가 있다고 할 수 있다. 일반적으로 지식전수자와의 특성은 주로 지식이전의 직접적 영향을 주는 결정요인으로 보고 있으나(예 Szulanski, 1996; 신원무, 1998), 본 연구에서는 지식수혜자의 채택동기가 지식이전에 성공에 미치는 영향의 조절변수로 보고자 한다. 이는 지식수혜자가 새로운 지식을 일단 채택하였다 하더라도 그것을 실행하거나 활용하는데 있어서는 지식전수자와의 수많은 개인적 교환 및 커뮤니케이션이 필요하며(Nonaka, 1994; Bresman et al., 1996) 또한 전수자에 대한 신뢰에 따라 지식이전 성공의 정도가 차이가 날 것이라는 논의에 기반한다.

모든 형태의 관계에서 가장 중요시 되는 요소는 신뢰라고 할 수 있으며(이재남, 김영걸, 1999) 특히 지식공유와 파트너쉽 관계 연구에서도 신뢰가 중요 요소로 다루어져 왔다(Henderson, 1990; Grover et al., 1996; Moorman et al., 1993; Morgan & Hunt, 1994; Aulakh et al., 1996 etc.). 지식이전에 있어 전수자와 수혜자의 협약한 관계(arduous relationship)는 지식이전에 어려

움을 가지고 오며(Szulanski, 1996), 지식이전성과는 지식수혜자와 전수자 사이에 친밀성에 의해서도 영향을 받는다(Marsden, 1996). 더욱이 지식이전의 영향요인 연구에서 지식제공자의 무지나 지식제공자와의 개인적인 유대나 신뢰의 미약은 지식이전을 방해하는 요인으로 지적되어 왔다 (Davenport & Prusak, 1998; O'Dell & Grayson, 1998). 이는 지식수혜자가 지식전수자에 대한 신뢰가 부족하고 믿음이 없다면 지식이전이 일어나기 힘들 수 있다는 것이다. 지식 수혜자는 지식을 이전 받아 처음에는 많은 어려움에 부딪치며 제대로 정착되기 까지 전수자와의 많은 교환이 필요한데 (Szulanski, 1996) 전수자가 도움을 주지 않는다면 제대로 지식이 정착하기 어려울 것이다. 또한 지식제공자가 수혜자에게 그가 이전 받은 지식을 제대로 실행할 때까지 어려움이 있을 때마다 도움을 주고 지식수혜자가 전수자의 지식에 대한 신뢰가 높다면 그렇지 않은 경우보다 지식의 실행은 보다 많아질 수 있게 되고, 나아가 지식수혜자는 채택한 지식을 제대로 정착하게 할 수 있을 것이다. 따라서 지식수혜자 채택동기는 지식전수자와의 신뢰에 따라 채택동기가 지식이전에 미치는 영향은 차이가 있을 것이라는 가설성립이 가능하다.

H10: 지식전수자와의 신뢰가 높을수록 채택동기에 따른 지식이전 성공수준은 높아질 것이다.

III. 연구방법 및 가설검증

3.1 변수의 조작적 정의와 측정

연구의 변수들은 선행연구와 문헌에 의거하여 구성개념을 설정하고, 개념적 정의 및 조작적 정의를 도출하였으며, 설문항의 측정은 단일 균형 리커트식 7점척도를 적용하였다.

3.1.1 지식이전 성공(success of knowledge transfer)

지식이전 성공은 Kostova(1999)의 정의에 의해 '지식수혜자가 이전 받은 지식의 제도화 정도(degree of institutionalization of the practice at the recipient unit)'라고 정의할 수 있으며, 제도화는 2수준으로 실행과 내부화로 측정하였다. 실행(implementation)이란 '수혜자가 이전 받은 지식의 규칙을 따르며 과업에 이용하는 정도'로 정의하며(Kostova, 1999; Szulanski, 1996), 조작적 정의는 이전 받은 지식을 업무에 사용한 정도, 의사결정에 활용한 정도, 지식이 적용되어 성과가 향상된 정도로 측정하였다. 내부화(internalization)란 '이전된 지식 활용의 제도화와 일상화에 대한 인식으로, 자신이 이전 받은 지식을 응용하거나 가치를 주입시킨 정도로 정의되며(Kostova, 1998), 조작적 정의는 이전 받은 지식이 일상적인 업무 수행으로 정착된 수준, 이전 받은 지식에 대한 만족정도(satisfaction), 이전 받은 지식에 대한 소유 의식정도(ownership)이다.

3.1.2 채택동기(motivation to adopt)

채택 동기란 Noe(1986)과 Goodman & Darr(1998)의 정의에 근거하여, '조직원이 과업의 성과를 향상시키기 위해 다른 곳으로부터 지식을 검색하고 채택하려는 열망의 정도'로 정의하였다. 측정항목은 Szulanski(1996), Hicks & Klimoski(1987), Noe(1986)의 설문문항을 근거로 수정하여 개발하였다. 조작적 정의는 ① 과업과 관련된 지식을 검색하려는 열망의 정도, ② 새로운 지식을 채택하는데 있어 열심히 노력하는 정도, ③ 내용이 어렵더라도 지속적으로 지식을 채택하려는 정도 ④ 외부로부터 지식 수용의 거부감 정도 ⑤ 지식을 채택하기 위해 KMS를 사용하려는 열망정도로 총 9항목으로 측정하였다.

3.1.3 수혜자 특성-흡수능력, 자기유능감, 업무 압력

흡수능력이란 '이전되는 지식의 가치를 인식하고, 이를 받아들이고 적용할 수 있는 수혜자의 능력수준'(Cohen & Levinthal, 1990; Lathi & Beyerlein, 2000)으로 정의되며, 측정문항은 O'Dell & Grayson(1998), Szulanski(1996), 신원무(1998) 등의 지식이전연구에서 사용된 설문문항을 적용하였다. ① 이전 받은 지식에 대한 사전 지식보유 정도 ② 이전 받은 지식을 실행하는데 필요한 책임과 역할의 보유 능력정도로 측정하였다. 자기유능감은 '바람직한 결과를 얻기 위해 각 개인이 얼마나 성공적으로 요구되는 행동을 할 수 있는가에 대한 기대정도'로 정의되며(Bandura, 1977), 본 연구에서는 Gist et al.,(1989), Jones(1986), 임효창(1998)의 연구에 기초하여 ① 현 직무에 대한 자신

감의 인식정도, ② 자신의 능력과 지식에 대한 자신감의 인식으로 총 5항목으로 측정하였다. 업무 압력이란 Amabile et al.(1996)의 개념에 의거하여 '조직원이 본인의 과업을 수행하는데 있어 인지하는 압력정도'라고 정의할 수 있다. 조작적 정의로는 Amabile et al. (1996)의 두 개념 즉, ① 업무를 수행함에 있어 느끼는 시간적 압력(time pressure)의 정도와 ② 업무가 도전적 일(challenging work)이라고 느끼는 인식정도라, 그리고 연구자가 개발한 ③ 업무를 달성하기 위한 필요지식의 부족감 정도로 측정하였다.

3.1.4 조직특성-학습문화, 지식경영활동에 대한 보상

학습문화란 '조직 구성원들이 일상업무의 수행에서 공유와 학습이 무엇보다 중요하다고 인식하고 있는 조직문화의 정도'로 정의되며, Goodman & Darr(1998)이 개발한 항목과, Tracy et al.(1995, p.241), Davenport et al.(1998)이 도형(1995)에서 추출하여 수정하였다. ① 조직원이 변화하고 혁신하는 것을 높이 평가해주는 정도 ② 지식공유를 활성화하는 분위기의 인식정도 ③ 조직이 공유를 통해 성장할 수 있도록 지원해 주는 분위기로 측정항목이 구성되었다. 지식경영활동에 대한 보상이란, Milkovich & Newman(1987)과 이재규 외(1996)의 정의에 근거하여 '지식등록, 지식활용 등 지식경영활동과 관련하여 수행한 행위, 직무 또는 성과에 대한 대가로서 받는 금전적인 것과 비금전적인 혜택의 인식정도'로 정의된다. 설문항은 O'Dell & Grayson(1998), Lathi & Beyerlein(2000), Wigg(1999)의 보상형태에 근거하여 ① 지식등록, 지식활용 등에 대한 인센티브

및 금전적 보상정도, ② 지식등록, 지식활용에 대한 승진기회제공, ③ 지식과 관련하여 성취한 과업에 대한 명성부여, ④ 지식경영활동과 관련된 성과평가제도의 정착성 정도, ⑤ 지식관리시스템 사용에 대한 인센티브이다.

3.1.5 KMS특성-시스템 품질, 지식품질

시스템 품질이란 Wang & Strong(1996)에 근거하여 '지식 소비자가 KMS내의 기능에 대해 적합하다고(fit) 느끼는 인식 정도'로 정의된다. 구체적으로 매체의 풍부성 기능, 검색과 매칭 기능, 지식분류 기능에 대한 느낌에 대한 느낌으로 설문 항목을 작성하였다. 지식품질은 Wang & Strong(1996)에 근거하여 '지식 소비자가 KMS내의 지식의 내용이나 질에 대해 적합하다고(fit) 느끼는 인식 정도'로 정의된다. 조작적 정의는 Huang et al.(1999)의 지식품질의 분류에 따라, KMS내의 지식내용에 대한 정확성, 평판성, 신뢰성, 과업과의 적합성, 부가가치성에 대한 인식으로 구성되었다.

3.1.6 지식전수자와의 관계-신뢰

신뢰란 지식이전과정에 있어 Moorman et al. (1993)의 정의에 근거하여 '지식수혜자가 지식전수자의 능력과 지식에 대한 믿음과 의존 정도'로 Nelson & Cooperider(1996), 이재남, 김영걸(1999), 신원무(1998)에 근거하여 ① 지식전수자와의 관계의 돈독정도, ② 전수자가 기꺼이 도움을 제공하는 정도, ③ 전수자의 지식에 대한 믿음 등으로 측정하였다.

3.2 자료수집 및 표본의 특성

본 연구는 KMS를 통한 지식이전의 성공에 관한 연구로, 구체적인 연구의 대상 및 표본은 KMS가 구축된 조직에서 KMS를 사용하여 지식을 이전 받은 개인이 된다. 표본들은 2001년 현재 KMS가 구축되어 있는 기업으로, 즉 1999년 100대 기업 중 KMS가 있는 기업(24개)과 '경영과 컴퓨터'의 자료 중 KMS구축기업(19개), S/W산업 부문별 동향조사 보고서(한국소프트 웨어 산업협회, 2001.6) 자료 중 KMS가 구축되어 있는 조직, 한국농림협회 및 매일경제신문사에서 주최한 지식경영 대상 기업 및 신청기업, 그 외 KMS가 구축되어 있다고 알려진 국내기업과 컨설팅업체를 중심으로 기업을 선정하였다. 또한 기업의 KMS를 통해 개인이 지식이전을 받고 활용하기 위해서는 어느 정도 기간이 필요하므로 기업마다 최종적으로 KMS가 구축된 지 6개월이 넘는 기업을 표본으로 선정하였다. 구체적인 설문대상자는 KMS를 통해 지식을 이전 받고 실행해 본 경험이 있는 수혜자(개인)가 되며, 이전 받은 지식 중 3개월 이상 경과한 지식 중 한가지 생각하여 설문작성을 하게 하는 자기보고(self-

report) 방식이다. 자기보고방식은 교육 훈련 후 직무수행 능력의 변화나 이전정도를 측정하는데 자주 사용되는 평가방식이며(Buckley & Caple, 1995, p.224), 대부분의 지식이전 연구에 사용되었던 방식이다(임효창, 1998; 신원무, 1998).

2001년 10월과 11월에 걸쳐 총 113개 회사 및 정부기관에 565부 설문지를 배부하여 이중 81개 기업에서 377부가 회수되어, 66.7%의 응답률을 보였다. 이 중 부 적절하다고 판단되는 35개의 설문지를 제외하고 총 342명의 응답(90.7%)이 통계 처리되었다. 본 연구의 실증 분석에 포함된 81개 조직과 응답자에 대한 분포는 <표 6>와 같다. 표본은 남자 281명(82.2%), 여자61명(17.8%)이었으며 연령은 22~52살까지 분포되어 있으며, 주로 20-30대가 응답하였다. 교육수준은 대부분이 대졸 210명(61.6%)과 대학원졸 122명(35.8%)의 학력이었다. 직급은 주로 사원 100명(29.2%)과 대리 94명(27.5%), 과장 85명(24.9%)으로 구성되었다. 담당 업무분야는 일반관리직 143명(41.8%), 컨설턴트 76명(22.2%), 영업직 20명(9.9%) 순이었다.

<표 6> 응답기업과 응답자의 분포

조직 분류	응답 기업 수(비율)	응답자 수	비율(%)
정보통신, 전자, SI	22(27.2%)	109	31.9
회계, 컨설팅, 연구소	15(18.5%)	64	18.7
금융	11(13.6)	43	12.6
기계, 제조, 해운	10(12.3%)	39	11.4
건설, 석유화학	8(9.9%)	34	9.9
무역, 광고	7(8.6%)	24	7.0
정부관련 기관	6(7.4%)	19	5.6
기타	2(2.5%)	10	2.9
합계	81(100%)	342	100

3.3 측정도구의 신뢰도 및 타당성분석

본 연구를 구성하는 모든 변수들은 하나의 개념을 측정하는데 있어서 여러 항목을 이용하고 있기 때문에, 내적 일관성을 토대로 측정도구의 신뢰성을 검증하였다. 본 연구에서 Cronbach's Alpha를 사용하였는데, 일반적으로 신뢰도 계수는 0.6 이상을 이상적인 것으로 판단하는데(채서일, 2000; Nunnally, 1978), 본 연구에서 업무압력을 제외하고는 대부분의 변수는 0.8을 상회하였기에, 신뢰도는 비교적 높은 것으로 나타났다(표 7).

또한 측정도구의 타당성을 검증하기 위해서 구성 타당성을 입증할 수 있는 집중타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하였다. 먼저 집중타당성을 검증하기 위해 요인분석을 시행하였는데, 요인분석은 구성개념 타당성을 검증하기 위한 방법으로 이론연구를 하는데 있어서 가장 중요하다고 할 수 있다(Van de Ven & Ferry, 1980). 요인분석방법은 주 요인분석(principle components analysis)을 택하였고, 요인의 회전방식은 직각회전 방식(varimax rotation)을

사용하였다. 요인의 수를 결정하는 기준은 고유값(eigen value)을 기준 하는 방법으로 고유값이 1.0 이상인 요인을 기준으로 요인 수를 결정하였으며 전체 요인은 11개로, 전체적인 설명력은 66.265%로 유의하다고 볼 수 있다(표 8). 또한 요인분석을 위한 변수선택이 어떠한 가를 의미하는 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값이 .908로 변수 선정은 상당히 좋을 수 있다. 신뢰도와 타당도 검증을 실시한 결과 최종적으로 분석에 포함된 변수별 설문항목과 신뢰도는 <표 7>과 같다.

이 같은 요인분석의 결과를 토대로 두 항목을 제거한 뒤 판별타당성을 검증하였다. 판별타당성은 상이한 구성개념 간에는 이들의 측정결과에 있어서도 이에 상응하는 차이가 나타나야 한다는 것으로, 다른 측정 항목간의 상관계수가 1.0에 가까운 높은 값을 보인다면 이는 판별타당성이 결여되었다고 할 수 있다(Campbell & Fisker, 1959). 판별타당성을 검증하기 위해서 동일한 측정항목의 평균분산의 제곱근이 다른 항목간의 상관계수 보다 값이 크면 이는 판별타당성이 있다고 할 수 있다. <표 9>을 보면 각 개념의 평균분산 제곱근(대각선 값)

〈표 7〉 최종 분석에 사용된 변수와 신뢰도 계수

	변수명	최초 항목	최종 분석 사용 문항수	신뢰도 계수
				(Cronhach's Alpha)
독립변수	흡수능력	5	4	.8059
	자기유능감	5	5	.8297
	업무압력	4	4	.6714
	학습문화	5	5	.9214
	지식경영활동에 대한 보상	5	5	.9077
	지식품질	5	5	.8737
	기능품질	9	9	.9108
매개변수	채택동기	9	8	.8100
종속변수	지식이전성공	12	12	.9267
조절변수	신뢰	6	6	.8856

(표 8) 요인분석 결과

	component			factor			loading				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
IMPLEM5	.803	.218	.201	7.899E-02	-5.478E-03	8.803E-02	8.124E-02	1.832E-02	-3.373E-02	1.109E-02	4.101E-02
IMPLEM4	.794	.189	.174	5.381E-02	-5.193E-02	7.343E-02	3.197E-02	.114	-4.508E-02	-1.357E-02	8.737E-02
IMPLEM6	.770	.170	.176	.146	1.701E-02	.122	.129	4.793E-02	3.141E-02	3.801E-02	2.604E-02
IMPLEM1	.729	6.495E-02	.197	8.481E-02	-7.439E-02	3.252E-02	-9.913E-03	.209	4.529E-02	.130	.152
INTERN3	.719	.113	.132	.129	7.869E-02	1.019E-02	.132	.178	.259	5.712E-02	3.153E-02
IMPLEM3	.717	.163	.107	.128	1.157E-02	.150	.140	4.154E-02	-.240	2.562E-02	1.206E-02
INTERN1	.640	4.614E-02	9.739E-02	7.978E-02	2.647E-02	9.988E-02	.128	.272	.170	.225	2.333E-02
INTERN4	.636	2.402E-02	.233	7.807E-02	8.181E-02	5.858E-02	.123	.233	.242	5.907E-02	7.156E-03
INTERN2	.635	5.329E-02	.199	.143	1.270E-02	5.077E-02	.112	.147	.380	4.623E-03	1.872E-02
IMPLE2	.585	6.451E-02	.104	6.588E-02	-2.773E-02	.139	5.867E-02	2.934E-02	7.151E-02	3.882E-02	.139
INTERN5	.522	.106	.127	2.465E-02	9.748E-02	5.001E-02	.184	.386	1.406E-02	.290	4.841E-02
INTERN6	.482	.157	.133	3.607E-02	.248	-3.652E-02	9.482E-02	.407	8.432E-02	.155	1.982E-02
KMS5	.140	.836	3.500E-02	.124	9.391E-02	7.996E-02	8.829E-02	.126	6.550E-02	2.787E-02	4.284E-02
KMS8	.104	.832	6.507E-02	.108	.118	.170	4.705E-02	4.748E-04	7.049E-02	.133	6.330E-02
KMS7	.193	.819	4.997E-02	.137	.128	.165	7.152E-02	-1.021E-02	8.622E-02	.132	1.519E-02
KMS6	9.051E-02	.785	6.787E-02	.184	8.512E-02	.163	9.958E-02	5.185E-02	4.292E-02	.187	7.908E-02
KMS9	.187	.778	7.711E-02	7.210E-02	.130	.152	4.335E-02	2.977E-03	.113	.218	2.737E-02
KMS4	.175	.724	6.628E-02	7.378E-02	.120	.105	3.148E-02	.155	3.477E-02	3.283E-02	2.650E-04
MOTIVE2	.205	7.842E-02	.743	4.776E-02	-9.914E-02	.111	1.394E-02	9.991E-02	4.584E-02	-8.701E-02	5.098E-02
MOTIVE1	.120	8.892E-02	.727	2.790E-02	-5.485E-02	6.237E-02	2.669E-02	5.818E-02	5.880E-02	7.597E-02	.124
MOTIVE3	9.884E-02	.114	.894	.106	4.151E-02	4.910E-02	.298	-3.463E-02	-2.390E-02	-.103	2.234E-02
MOTIVE5	.309	7.762E-02	.859	9.781E-02	-4.078E-02	4.842E-03	9.255E-02	-1.665E-02	.122	.188	-2.368E-02
MOTIVE9	.177	7.401E-02	.855	7.141E-02	2.559E-02	5.502E-02	4.991E-02	.212	1.193E-02	.136	.143
MOTIVE4	5.065E-02	-8.360E-02	.642	4.058E-02	8.182E-02	.104	.192	2.209E-02	.187	-9.187E-02	7.110E-02
MOTIVE6	.254	8.433E-03	.618	8.808E-02	4.410E-02	3.599E-02	2.138E-02	8.194E-02	-.132	.220	4.975E-02
MOTIVE8	.234	2.883E-02	.577	7.870E-02	-3.809E-02	-1.345E-02	7.993E-02	.152	-3.765E-02	6.770E-02	.174
TRUST4	.171	.133	9.241E-02	.793	.126	.171	5.031E-02	7.931E-02	.124	9.566E-02	4.582E-02
TRUST2	8.822E-02	.162	.133	.782	7.348E-03	.140	5.936E-02	3.198E-02	.203	6.075E-02	3.810E-02
TRUST3	.107	.105	.129	.754	7.428E-02	.140	5.108E-02	3.360E-02	.188	-2.900E-02	5.134E-02
TRUST1	9.779E-02	.106	.138	.714	3.383E-03	.183	4.807E-02	7.992E-02	.287	-6.393E-02	4.799E-03
TRUST5	.193	.158	1.246E-02	.707	.206	3.663E-02	8.360E-02	.110	-.246	.230	3.856E-02
TRUST6	.203	.181	3.458E-03	.665	.178	.145	.100	.148	-.244	.200	5.232E-02
REWARD3	3.541E-02	8.797E-02	-5.229E-02	8.572E-02	.899	8.050E-02	-5.928E-02	8.132E-02	1.652E-02	8.232E-02	8.148E-02
REWARD4	-2.133E-02	8.778E-02	-6.001E-02	8.709E-02	.885	-2.267E-03	-8.297E-02	4.790E-02	5.200E-02	3.427E-02	6.643E-02
REWARD2	-9.183E-03	.134	3.310E-02	.137	.853	.190	-1.453E-02	5.888E-02	8.011E-02	4.189E-02	7.920E-02
REWARD5	4.478E-02	.130	-3.348E-02	1.780E-02	.778	.164	3.394E-02	6.464E-03	-3.375E-02	.136	1.428E-02
REWARD1	6.843E-02	.223	5.992E-02	.162	.650	.279	9.358E-02	-2.024E-03	6.211E-03	6.421E-02	-4.627E-02
CULTUR3	.139	.168	5.401E-02	.155	.142	.815	3.784E-02	5.905E-02	-2.307E-02	.154	5.526E-02
CULTUR2	.121	.121	6.631E-03	.142	.109	.811	.147	5.113E-02	5.990E-02	6.457E-02	.162
CULTUR4	.131	.232	.127	.179	.187	.785	5.780E-03	6.584E-02	.105	.122	5.142E-02
CULTUR1	.175	.180	.125	.179	5.317E-02	.776	.102	5.712E-02	4.625E-02	1.844E-02	.159
CULTUR5	.123	.275	.135	.133	.340	.715	4.048E-02	8.152E-02	.118	7.864E-02	1.087E-02
EFFICA4	.180	3.081E-02	.140	1.893E-02	1.963E-02	6.098E-02	.754	-4.182E-03	.102	6.911E-02	.109
EFFICA2	.126	9.895E-02	.150	7.460E-02	-.115	6.583E-02	.748	.235	9.999E-02	-6.512E-02	-9.278E-03
EFFICA5	.130	.104	.148	.145	8.251E-02	1.493E-02	.890	1.554E-02	-3.048E-02	.106	7.077E-02
EFFICA3	.123	6.955E-02	4.098E-02	4.833E-02	7.714E-03	8.724E-02	.688	.268	-5.831E-02	.107	3.458E-02
EFFICA1	.154	8.081E-02	.178	2.280E-02	-.112	.121	.649	.382	5.753E-02	-9.424E-03	-2.489E-02
ABSORP3	.298	7.286E-02	6.433E-02	.118	2.557E-02	9.780E-02	.177	.771	7.215E-02	5.511E-02	3.757E-02
ABSORP4	.283	5.032E-02	9.264E-02	.118	6.267E-02	.113	.182	.863	.219	4.713E-02	5.044E-02
ABSORP2	.173	8.488E-02	.119	.251	8.043E-02	4.148E-02	9.142E-02	.851	-.136	5.465E-03	4.088E-02
ABSORP1	.181	3.997E-02	.127	-5.058E-02	2.228E-02	2.188E-02	.189	.636	-1.251E-02	2.484E-02	3.178E-02
KQUAL12	.274	.379	8.886E-02	.268	9.858E-02	.108	2.927E-02	.106	.530	2.289E-02	8.977E-02
KQUAL14	.328	.414	1.483E-02	.307	.118	.132	.111	-2.331E-02	.485	.108	9.143E-02
KQUAL11	.342	.310	.117	.203	-1.891E-02	.145	4.911E-02	9.425E-02	.491	.186	.197
KQUAL13	.296	.408	3.785E-02	.248	.188	.104	.103	1.510E-02	.490	-5.431E-02	.109
KQUAL15	.467	.298	.120	.212	-2.874E-02	.148	4.878E-02	6.833E-03	.417	8.172E-02	.158
KMS2	8.560E-02	.289	1.435E-02	.152	.165	.173	6.714E-02	9.934E-02	4.084E-02	.771	6.468E-02
KMS3	.175	.339	-8.540E-03	.114	.209	.141	8.985E-02	9.549E-02	-8.980E-02	.724	-4.986E-03
KMS1	2.585E-02	.322	.118	.126	.110	.188	.113	-2.484E-03	.278	.511	2.740E-02
PRESS2	8.275E-02	.126	.146	6.244E-02	9.978E-02	.230	.157	.173	.116	3.180E-02	.738
PRESS3	.104	.151	.131	.152	6.480E-02	.166	.253	.179	4.545E-02	-4.400E-02	.684
PRESS1	8.628E-02	-2.288E-02	.177	-5.248E-02	-5.292E-02	5.134E-02	7.445E-03	1.776E-02	2.812E-02	.132	.652
PRESS4	.214	3.433E-02	.107	7.625E-02	.190	-7.874E-03	-.177	-.248	3.381E-02	-.117	.589
고유값	7.207	5.541	4.290	4.205	4.054	3.861	3.175	3.051	2.151	2.123	2.089
본산 설명 비율	11.439	8.795	6.810	6.674	6.435	6.128	5.039	4.842	3.415	3.370	3.316
누적본산 설명비율	11.439	20.235	27.045	33.719	40.154	46.282	51.321	56.184	59.574	62.948	66.265

〈표 9〉 측정항목의 판별타당성 결과

	지식이전 성공	채택 동기	흡수 능력	자기 유능감	업무 압력	학습문화	지식활동에 대한 보상	KMS 시스템 품질	KMS 지식 품질	신뢰
지식이전성공	1.000									
채택동기	.540**	1.000								
흡수능력	.509**	.395**	1.000							
자기유능감	.398**	.385**	.488**	1.000						
업무압력	.330**	.370**	.200**	.196**	1.000					
학습문화	.349**	.364**	.272**	.264**	.333**	1.000				
보상	.110*	.061	.046	.027	.204**	.388**	1.000			
KMS시스템품질	.444**	.370**	.226	.316**	.257**	.523**	.362**	1.000		
KMS지식품질	.587**	.412**	.312**	.301**	.370**	.460**	.226**	.610**	1.000	
신뢰	.379**	.356**	.282**	.269**	.258**	.464**	.301**	.450**	.477**	1.000

〈표 10〉 변수들의 기술 통계량

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
지식이전성공	2.92	7.00	5.2461	.7637
채택동기	4.38	7.00	5.9894	.7627
흡수능력	2.40	7.00	4.9725	.7833
자기유능감	3.00	7.00	4.4713	.7534
업무압력	2.75	7.00	5.0833	.8098
학습문화	1.00	7.00	4.6772	1.1001
지식경영활동에 대한 보상	1.00	7.00	3.8784	1.3211
KMS 시스템품질	1.89	7.00	4.3164	.9725
KMS 지식품질	2.20	7.00	4.9123	.8779
신뢰	1.83	7.00	4.8845	.8622

〈표 11〉 모형에 포함된 모든 변수의 상관관계

	지식이전 성공	채택 동기	흡수 능력	자기 유능감	업무 압력	학습문화	지식활동에 대한 보상	KMS 시스템 품질	KMS 지식 품질	신뢰
지식이전성공	1.000									
채택동기	.540**	1.000								
흡수능력	.509**	.395**	1.000							
자기유능감	.398**	.385**	.488**	1.000						
업무압력	.330**	.370**	.200**	.196**	1.000					
학습문화	.349**	.364**	.272**	.264**	.333**	1.000				
보상	.110*	.061	.046	.027	.204**	.388**	1.000			
KMS시스템품질	.444**	.370**	.226	.316**	.257**	.523**	.362**	1.000		
KMS지식품질	.587**	.412**	.312**	.301**	.370**	.460**	.226**	.610**	1.000	
신뢰	.379**	.356**	.282**	.269**	.258**	.464**	.301**	.450**	.477**	1.000

* p<0.05 ** p<0.01(2-tailed) N=342.

이 다른 요소의 상관관계 값보다 더 크기 때문에 판별타당성이 있다고 할 수 있다.

3.4 가설검증

3.4.1 상관관계 분석

모형에 포함된 모든 변수들의 기술통계분석(표 10) 및 상관관계 분석을 실시하였다(표 11). 모든 변수간에 보상을 제외하고 0.01유의수준에서 유의적인 상관이 있음을 알 수 있기에 구체적인 가설검증을 할 수 있다고 판단하였으나, 가설 검증 시 독립변수 간의 다중 공선성을 파악할 필요가 있다.

3.4.2 지식이전의 제 영향요인과 채택동기와의 관계

흡수능력, 자기유능감, 업무압력, 학습문화, 보상, KMS 시스템특성, KMS지식품질특성이 높을수록 이에 따른 채택동기는 높아질 것이라는 가설(1,2,3,4,5,6,7)을 입증하기 위해 채택동기에 대

한 각 변수들의 영향에 대해 다중회귀분석을 시행하였으며 결과는(표 12)과 같다.

결과에서 흡수능력과 업무압력은 .01수준에서, 나머지 요인들은 채택동기에 대한 영향력이 유의수준 .05 수준에서 유의함을 보여주고 있다. 이들 중에서 업무압력이 가장 좋은 설명력을 가지고 있음을 알 수 있다. 즉 업무에 필요한 지식일수록 채택하고자 하는 동기가 가장 높다는 것을 알 수 있다. 따라서 흡수능력, 자기유능감, 업무압력, 학습문화, 시스템품질, 지식품질이 높을수록 지식을 채택하고자 하는 채택동기가 높아진다고 할 수 있다. 그러나 예상과는 달리 지식경영활동에 대한 보상은 음의 값을 가지며 유의하게 나타났다. 회귀분석 전에 실시한 상관행렬이 대부분 변수들이 높은 값을 가지며 유의하게 나왔기 때문에 독립변수들 간의 다중공선성이 의심되어 공선성을 확인하여 보았다. 일반적으로 공선성을 판단하는 방법으로 공차한계와 분산팽창요인(VIF)을 판단 지표로 삼는다(정충영, 최이규, 2001). 일반적으로 공차한계가 적을수록, VIF가 클수록 공선성을 유발시키게 되는 데 본 연구의 결과로 보면, 공차한계와 VIF값이 모두 기준치에 적

〈표 12〉 지식이전 영향요인과 채택동기와의 다중회귀 분석결과

변수	표준화 계수	표준 오차	t	유의 수준	공선성 통계량			
					공차한계	VIF	가설채택 여부	
흡수능력***	H1	.185	.039	3.539	.000	.719	1.391	채택
자기유능감***	H2	.146	.041	2.772	.006	.705	1.419	채택
업무압력***	H3	.207	.036	4.211	.000	.816	1.226	채택
학습문화**	H4	.128	.030	2.258	.025	.615	1.625	채택
지식경영활동에 대한 보상	H5	-.117	.022	-2.357	.019	.791	1.264	기각
시스템 품질**	H6	.130	.037	2.099	.037	.515	1.943	채택
지식품질**	H7	.122	.040	2.038	.042	.547	1.827	채택

Adjusted R Square = .330 F = 24.955 Sig. = .000 (***) = p(0.01), (**) = p(0.05)

합하므로 다중 공선성은 문제되지 않는 것으로 판단할 수 있다. 또한 공선성 진단하는 상태지수와 분산비율을 살펴본 결과, 동일한 고유값에서 2개 이상 높은 분산비율을 갖는 변수가 발견되지 않았으므로 독립변수들 간에 공선성이 없다고 할 수 있다. 따라서 가설 중 지식영역활동에 대한 보상(가설5)은 기각되고 나머지 가설(1,2,3,4,6,7)은 모두 채택되었다. 이 결과에 의해, 지식 수혜자의 흡수능력, 자기유능감, 업무압력, 학습문화, KMS의 시스템 품질과 지식품질이 높을수록 수혜자의 지식을 채택하려는 동기는 높아진다고 할 수 있다.

3.4.3 채택동기와 지식이전 성공에 관한 검증

가설 8은 지식수혜자의 채택동기가 클수록 지식이전의 성공수준이 높아질 것이라는 것으로, 검증을 위해 선행회귀분석을 시행하였다. 그 결과 이 두 변수 사이의 상관계수(피어슨)는 .540이며, 이 때 유의확률 값이 .000이므로 유의수준.001에서 두 변수간의 상호관련성이 있음을 알 수 있다. 채택동기는 지식이전 성공에 영향을 미친다고 할 수 있으며,

채택동기가 높을수록 지식이전의 성공정도는 높아진다고 할 수 있으므로 가설 8은 채택되었다.

3.4.4 채택동기의 매개효과 검증

채택동기의 매개변수로의 역할을 검증하기 위해서 계층적 회귀분석을 시행하였다. Venkatraman (1989)은 매개변수의 역할이 완전매개인가 부분매개인가를 논의하면서 독립변수가 종속변수에 미치는 직접적인 영향이, 독립변수와 매개변수를 함께 넣은 다중회귀분석에서 독립변수의 영향이 유의하지 않다면 완전매개라고 하였다. 매개변수의 효과는 구체적인 분석방법을 언급한 Baron & Kenny (1986) 논의에 따라 세가지 단계의 회귀분석을 통해 검증될 수 있다. 1단계에서 독립변수가 매개변수에 유의미한 영향을 미치는 지를, 2 단계에서는 독립변수가 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 지를, 3 단계에서 독립변수와 매개변수가 동시에 종속변수에 유의미한 영향을 미치는 지를 검증해야 한다. 이때 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 3단계에서보다 2단계에서 더 커야 매개효과를 나

〈표 13〉 채택동기와 지식이전 성공

변수	계수		t	유의 확률	R ²	Adjusted R ²	F	Sig. F.	가설채택 여부
	상수	표준화계수							
채택동기 (H:8)	상수		2.939	.000	.291	.289	139.641	.000	채택
	표준화계수	.540	11.817	.000					

〈표 14〉 흡수능력과 지식이전 성공사이의 채택동기의 매개효과 검증

독립변수 종속변수		표준화 계수	유의수준	수정 R ²	F(Sig.)	매개조건 충족
1단계	흡수능력채택동기	.395	.000	.153	62.756(.000)	0
2단계	흡수능력지식이전 성공	.540	.000	.257	118.829(.000)	0
3단계	흡수능력 채택동기지식이전 성공	.379	.000	.391	110.603(.000)	0 (부분매개)

〈표 15〉 독립변수와 지식이전성공의 관계에 대한 채택동기의 매개효과 분석결과

변수명	단계	독립변수 종속변수	표준화 계수	유의 수준	수정 R ²	F(Sig.)	매개조건 충족
자기유능감	1	자기유능감→채택동기	.385	.000	.146	59.341(.000)	0
	2	자기유능감→지식이전 성공	.385	.000	.156	64.009(.000)	0
	3	자기유능감 채택동기→지식이전 성공	.454	.000	.330	84.835(.000)	0 (부분매개)
업무압력	1	업무압력→채택동기	.370	.000	.134	53.801(.000)	0
	2	업무압력→지식이전 성공	.370	.000	.106	41.486(.000)	0
	3	업무압력 채택동기→지식이전 성공	.484	.000	.307	76.441(.000)	0 (부분매개)
학습문화	1	학습문화→채택동기	.364	.000	.130	51.942(.000)	0
	2	학습문화→지식이전 성공	.364	.000	.120	47.297(.000)	0
	3	학습문화 채택동기→지식이전 성공	.475	.000	.314	79.082(.000)	0 (부분매개)
지식경영 활동에 대한보상	1	보상채택동기	.061	.258	.001	1.286(258)	X
	2	보상지식이전 성공	.061	.043	.009	4.139(.043)	X
	3	보상 채택동기→지식이전 성공	.535	.000	.293	71.614(.000)	X
시스템 품질	1	시스템품질→채택동기	.370	.000	.134	53.853(.000)	0
	2	시스템품질→지식이전 성공	.370	.000	.195	83.440(.000)	0
	3	시스템품질 채택동기→지식이전 성공	.435	.000	.357	95.476(.000)	0 (부분매개)
지식 품질	1	지식품질→채택동기	.412	.000	.167	69.408(.000)	0
	2	지식품질→지식이전 성공	.412	.000	.343	178.920(.000)	0
	3	지식품질 채택동기→지식이전 성공	.359	.000	.448	139.570(.000)	0 (부분매개)

타낼 수 있다. 특히 3단계에서 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 유의하지 않는 경우 매개변수는 완전 매개변수라고 할 수 있다. 이와 같은 방법으로 회귀분석을 시행한 결과 〈표 14〉와 같다.

〈표 14〉에서, 흡수능력→채택동기→지식이전 성공 사이에 채택동기의 매개효과 검증한 결과, 1 단계에서 흡수능력이 매개변수인 채택동기에 영향이 통계적으로 유 의미하게 나타났으며, 2단계의 흡수능력이 지식이전 성공에 미치는 영향(표준화 베타값=.509)이 3단계의 영향력(표준화 베타값=.351) 보다 더욱 크게 나타났기 때문에 채택동기의 매개효과가 의미가 있다고 볼 수 있다. 그러

나 3단계에서 흡수능력이 지식이전 성공에 미치는 영향이 유 의미하게 나타났기 때문에, 이 경우 매개변수의 역할은 완전 매개가 아닌 부분 매개라고 할 수 있다. 같은 방법으로 자기유능감, 업무압력, 학습문화, 지식경영활동에 대한 보상, 시스템품질, 지식품질이 지식이전 성공에 대한 영향에 대하여 채택동기의 매개효과를 검증하였다.

〈표 15〉의 결과에서 보면, 보상을 제외하고는 모든 독립변수 들의 2단계 회귀계수 값이 3단계 회귀계수 값이 훨씬 높음을 볼 수 있다. 따라서 채택동기의 매개효과가 있다고 할 수 있다. 그러나 3단계 분석 결과에서, 모든 변수의 회귀계수 값이 비

〈표 16〉 본 연구의 적합도

(기준)	χ^2 /자유도	P (>0.05)	GFI (>0.90)	AGFI (>0.80)	RMSEA (<0.08)	NFI (>0.90)	NNFI (>0.90)	PNFI (>0.06)
연구모형	1.205	0.205	.895	.856	.010	.910	.996	.685

〈표 17〉 변수들의 경로계수

경로	경로계수	t-value
흡수능력 → 채택동기	.205	4.217***
흡수능력 → 지식이전 성공	.301	6.941***
자기유능감 → 채택동기	.162	3.337***
자기유능감 → 지식이전 성공	.051	1.195
업무압력 → 채택동기	.229	4.711***
업무압력 → 지식이전 성공	.051	1.171
학습문화 → 채택동기	.141	2.908**
학습문화 → 지식이전 성공	.034	0.796
지식경영활동에 대한 보상 → 채택동기	-.130	-2.677**
지식경영활동에 대한 보상 → 지식이전 성공	-.027	-0.637
시스템품질 → 채택동기	.144	2.956**
시스템품질 → 지식이전 성공	.095	2.225**
지식품질 → 채택동기	.135	2.784**
지식품질 → 지식이전 성공	.388	9.067**
채택동기 → 지식이전 성공	.246	5.214***

록 작지만, 통계적으로 유의하게 나타나고 있기 때문에 완전 매개라고는 할 수 없다. 이러한 결과로 볼 때, 채택동기는 부분적 매개효과를 보이고 있다고 할 수 있기에 가설 9는 부분적으로 지지되었다. 따라서 본 모형의 채택동기의 매개변수의 역할은 부분매개역할을 한다고 할 수 있다.

매개효과를 구체적으로 검증하기 위해 경로분석(AMOS 4.0)을 시행하였으며, 결과는 아래의 그

림과 같다. 본 경로모형의 주요 적합도는 다음과 같다. (χ^2 /자유도 값은 1.033으로 기준치 2에 미달되므로 받아들일 수 있으나,⁷⁾ GFI는 기준치인 .90에 도달하지는 못하였다. 하지만 GFI가 .9에 근사하며, 그외의 모든 지수들이 기준치를 상회하고 있기 때문에 분석에 무리가 없다고 판단되었다(Hair et al, 1995). 따라서 본 연구의 경로를 구조방정식 모형으로 살펴보았다.

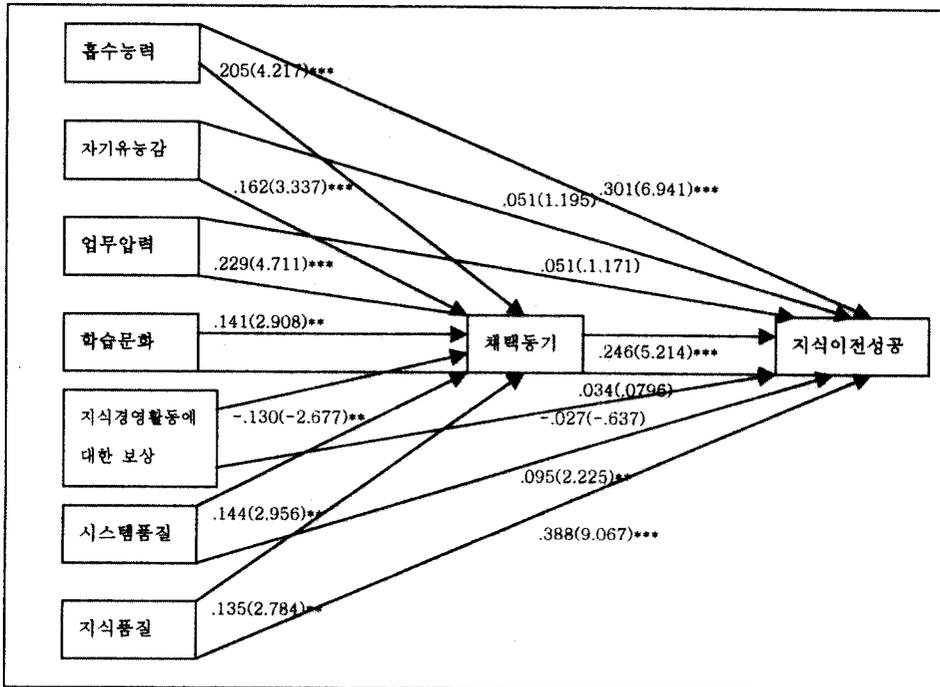
7) 모형의 적합도를 검증하기 위해서는 하나의 통제치에 의존하기 보다는 여러 개의 적합기준에 의존하는 것이 바람직하다(Breckler, 1990, p.260). 일반적으로 χ^2 의 값이 적용되는 적합지수이나, 이는 관찰된 자료와 추정된 자료의 작은 차이에도 민감하며, 특히 표본의 크기에 매우 민감하다(Breckler, 1990, p.260). 따라서 연구자들은 자유도를 감안하여 χ^2 를 자유도로 나눈 값이 2보다 적으면 받아들이는 비공식적인 기준을 많이 활용하고 있다. 일반적으로 AMOS에서 표본크기가 150-200개 정도가 이상적이라고 하는데, 본 연구의 표본이 342개로 기준치를 훨씬 상회하므로 χ^2 값보다 χ^2 /자유도 값으로 검증하는 것이 바람직하다고 판단하였으며 그 외의 적합도는 일반적으로 제시되고 있는 GFI, AGFI, NFI, NNFI, RMR 로 판단하였다.

〈그림 3〉과 〈표 17〉에서 보는 바와 같이 채택동기에 미치는 영향은 회귀분석의 결과와 같이 흡수능력, 자기유능감, 업무압력, 학습문화, 기능품질, 지식품질 모두 유의수준 .05수준에서 유의함을 보이고 있다. 유의한 경로 중에서 자기유능감, 업무압력, 학습문화, 시스템품질은 지식이전 성공에 미치는 경로계수보다 채택동기에 미치는 경로가 훨씬 크게 나타남으로써, 채택동기, 즉 매개변수의 영향력이 크다고 할 수 있다. 특히 자기유능감과 업무압력의 경우 다중회귀분석 결과에서는 지식이전 성공에 미치는 영향이 유의수준 .005 수준에서 유의하였지만, 경로분석을 시행한 결과 유의수준 .1수준에서도 유의하지 않음을 보이고 있다. 하지

만 채택동기에 미치는 영향이 .05수준에서 유의함을 보이고 있어 역시 채택동기의 매개효과가 크다는 것을 알 수 있다. 흡수능력과 지식품질은 채택동기에 유의수준 .001수준과 .05수준에서 유의한 경로를 보이고 있으나, 지식이전성공의 직접적인 경로계수가 더 큰 것으로 보아, 채택동기의 매개효과와는 부분적으로 작용하고 있음을 확인 할 수 있다.

3.4.5 신뢰의 조절효과 검증

본 연구에서 신뢰에 따라 채택동기가 지식이전에 미치는 영향이 차이가 날 것이라는 가설10을 입증하기 위해서 조절효과를 검증하였다. 조절변수의



***p<0.01, **p<0.05, p<0.1

〈그림 3〉 변수들의 경로계수

영향을 파악하는 방법은 서로 다른 두 집단의 상관 계수의 차이를 비교하는 부분집단 상관관계 분석(subgroup correlation analysis)과 계층회귀분석(hierarchical regression analysis)으로 나눌 수 있다(Arnold, 1982; Venkatraman, 1989). Stone & Anderson(1994)에 따르면 조절변수가 연속변수(continuous variable)경우는 계층회귀 분석이 부분집단 상관관계분석보다 통계적 강도(statistical power)가 강하기 때문에, 본 연구의 조절변수가 연속변수(리커트 7점 척도)로 측정하였기 때문에 후자를 이용하였다. 이 방법은 회귀식에 변수들을 단계적으로 투입하는 과정에서 조절효과를 확인하고자 하는 변수를 독립변수와 결합한 항목으로 추가했을 때 수정된 R² 값이 0과 유의하게 다르다면 조절변수의 가정은 지지된다고 할 수 있다(Venkatraman, 1989). 본 연구의 독립변수(X)와 종속변수(Y)간의 관계에서 조절변수(Z)가 조절효과를 갖는지에 대한 검증은 다음의 3단계로 이루어지며, 회귀식은 다음과 같다.

1단계: $Y = \alpha + \beta_1 X + \epsilon$,

2단계: $Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \epsilon$,

3단계: $Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 XZ + \epsilon$

(Y = 지식이전성공 정도, X = 독립변수(채택동기), Z = 조절변수(신뢰 정도), XZ = 독립변수와 조절변수의 상호작용, α = 회귀상수, $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = 회귀계수, ϵ = 잔차항)

이와 같은 계층적 회귀분석의 3단계에서 상호작용 항을 투입하였을 때 R²가 유의하게 변화한다면 조절효과가 있다고 볼 수 있다. 검증결과는 <표 18>와 같다.

위와 같이 1단계에서 2단계로 진행하면서 수정된 R²가 미약하나마 증가되고 이에 대해 통계적으로 유의하였으나, 3단계에서는 모든 변수가 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 신뢰의 조절효과가 검증되지 못하였으므로 가설 10은 기각되었다.

IV. 결 론

현재 많은 기업에서는 기업의 지식을 자산화하고 이를 기업의 핵심역량의 밑거름으로 활용하기 위해 지식경영 프로젝트를 실시하고 있으며, 또한 지식의 공유와 이전을 위한 수단으로 KMS에 대한 아낌없는 투자와 노력을 수행하고 있다. 이러한 현실

<표 18> 신뢰에 따른 채택동기와 지식이전 성공에 대한 검증

		종속변수: 지식이전 성공					
투입순서		표준화 계수	수정 R ²	R ²	F	유의도	가설채택 여부
채택동기 (H:10)	1 채택동기	.540(.000)	.289		139.641	.000	
	2 채택동기 신뢰	.463(.000) .214(.000)	.327	.038	83.942	.000	
	3 채택동기 신뢰 채택동기 * 신뢰	.535(.045) .348(.477) -.174(.784)	.324	.002	58.790	.000	기각

적인 상황에도 불구하고 지금까지 지식이전에 관한 기존의 연구는 KMS특성을 배제한 상황에서 이루어졌으며, 지식이전에 영향을 미치는 요인들이 어느 정도 밝혀지기 했어도 구체적인 실증연구나 인과규명은 구체적으로 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 KMS를 활용하여 지식이전이 행해지는 기업을 대상으로 기존에 밝혀진 지식이전에 영향 요인뿐 아니라 KMS특성 즉 시스템품질, 지식품질을 포함하여 이들이 지식을 수혜 받으려는 수혜자의 채택동기를 통해서 지식이전 성공에 영향을 미친다는 것을 검증할 목적으로 출발하였다. 본 연구에서 지식 수혜자의 채택동기를 주요한 매개변수로 보는 이유는 구성주의 시각에 근거하고 있는데, 이 관점의 특징은 정보기술을 활용한 학습에서 학습자 중심의 학습(self-regulated learning)을 강조하며, 이 때 지식이란 학습자를 통해서 구성되고 학습동기가 중요하게 역할을 하게 된다는 것이다. 더욱이 지식 전수자의 역할은 학습자의 학습을 도와주는 협력자로서 이해되고 있다. 따라서 본 연구는 동기요인은 학습성과를 예측하는 주요한 요인이며(Noe, 1986) 동기는 내적으로나 외적으로 개인 특성과 환경특성에 영향을 받기 때문에 기존의 지식이전 영향요인과 지식이전 성공사이를 매개할 수 있다고 보았다. 이 때 KMS를 통한 지식이전에서 지식 전수자의 신뢰는 기존에 직접적인 영향을 미치는 요인이 아니라 채택동기와 지식이전 성공과의 관계를 조절할 것으로 보았다. 실증적으로 본 연구의 가설을 검증한 결과 채택동기에 영향을 미치는 요인은 보상을 제외한 수혜자의 흡수능력, 자기유능감, 업무압력, 학습문화, KMS 시스템품질 및 지식품질 이었으며, 채택동기는 지식이전 영향요인과 지식이전 성공과의 관계를 부분적으로 매개하고 있음을 발견하였으나 신뢰의 조절효과는 검증되지

못하였다.

이러한 결과에 대한 논의는 다음과 같다. 첫째, 지식 수혜자가 지식을 채택하려는 동기가 높아질수록 지식이전의 성공이 높아진다고 할 수 있는데 이러한 결과는 지식 수혜자의 채택동기는 Noe (1986) 등이 주장을 뒷받침한 것이며, 학습과 지식이전 성공을 예측할 수 있는 주요한 변수임을 알 수 있었으며 지식이전의 직접적인 원인임을 보여주고 있다. 둘째, 수혜자관련 특성(흡수능력, 자기유능감, 업무압력), 조직특성요인(학습문화, 지식경영활동에 대한 보상), 그리고 KMS관련특성요인(시스템품질, 지식품질)중 지식경영활동에 대한 보상을 제외하고는 모두 채택동기에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이로써 기존에 지식이전 결정요인이라고 밝혀진 요인들이 채택동기에 직접적으로 영향을 미친다는 것을 검증하였다. 유의한 결과를 보이는 독립 변수들 중에서 수혜자 관련 특성 즉 흡수능력, 자기유능감, 업무압력 등이 채택동기에 미치는 영향은 학습문화와 KMS관련 특성이 채택동기에 미치는 영향보다 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이로써 지식을 채택하고자 하는 동기는 외적인 요인보다는 내적인 요인에 더 영향을 받는 것으로 볼 수 있다. 더욱이 수혜자 관련 요인 중 업무압력이 가장 큰 유의한 영향을 미치고 있는 결과로 볼 때, 업무에 필요한 지식일수록 채택하고자 하는 동기가 높아진다고 할 수 있다. 셋째, 조직특성요인 중에서 학습문화는 채택동기에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 지식경영에 대한 보상이 채택동기에 유의한 결과를 보이지 못함으로써 이론적으로 지식경영에 주요한 이슈가 되고 있는 보상을 재해석해야 할 필요가 있다. 이에 대한 추론은 다음과 같이 가능하다. 우리나라 기업에서 지식경영을 도입한 지 불과 2-3년 밖에

되질 않았으며, KMS를 구축한 기업도 2001년도에 와서야 급속히 많아지고 있다. 학습문화는 일반적인 조직의 분위기로써 한 순간에 이루어지는 것이 아닌 오랜 기간을 통해서 자연스럽게 정착될 수 있는 현상이며, 이는 기업이 지식경영을 시행하는 것과 상관없이 자연스럽게 나타날 수 있다. 따라서 학습문화가 높을수록 조직원이 지식을 채택하고자 하는 동기는 높아질 수 있으나, 지식경영에 대한 보상은 기업이 지식경영을 시행함으로써 나타난 제도라고 볼 수 있기 때문에, 이러한 보상이 개인의 채택동기에 혹은 지식이전 성공에 직접적으로 영향을 줄 수 있을 만큼 아직 정착화 되지 않았다고 볼 수 있다. 보상제도는 오랜 시간을 거쳐 정착된다는 사실에 비추어 보면, 현재 기업들은 지식경영 수행과 관련된 보상제도가 현실적으로 보다 채택동기에 영향을 줄 수 있도록 설계되어야 하며, 이를 제대로 정착시키기 위해서 꾸준한 노력이 필요하다고 본다. 넷째, KMS의 시스템품질과 지식품질 모두가 채택동기에 유의한 영향을 미친다는 결과는 KMS에 막대한 투자를 하고 있는 시점에서 기업에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 지금까지 KMS가 갖추어야 할 기능과 지식의 품질이 중요하다고 주장은 되어 왔으나, 이를 뒷받침해 줄 뚜렷한 실증결과가 없었다. 또한 기존의 지식경영 초기 연구들은 KMS가 갖추어야 할 기능에 초점이 맞춰진 것도 사실이다. 본 연구의 결과처럼 KMS의 시스템품질과 지식품질이 높아질수록 지식을 채택하고자 하는 동기가 높아진다는 사실은, 현재 기업이 KMS구축에 역점을 두고 있는 것이 현실을 고려하면, KMS기능 뿐 아니라 그 안의 지식품질도 중요하다는 것을 알려주고 있다. 즉 KMS기능이 아무리 훌륭하다 하더라도 KMS안의 지식의 품질이 훌륭하지 못하다면 지식이전의 성공은 기대하

기 어렵다는 일반적인 견해를 지지하고 있다.

본 연구의 학문적인 의의는 다음과 같다. 그동안 대부분의 지식이전 연구가 부서간 혹은 기업간에 이루어져왔으며, 특히 KMS를 사용하지 않은 상황에서 이루어진 점에 비추어 보면, 본 연구는 KMS를 이용한 기업 내 지식이전 성공에 관한 연구를 수행함으로써 기존의 지식이전 영향요인과 지식이전성공 간의 관계를 실증적으로 검증하였다. 더욱이 많은 지식경영학자들도 지식이전에 어려움을 주는 요인들을 이론적으로 제기하면서 탐색적으로만 연구를 수행했을 뿐 구체적인 실증연구는 부족한 상황일 뿐 아니라, 연구의 대상이 조직간 혹은 부서간 이었다. 따라서 본 연구는 현재 기업의 지식이 개인단위로 KMS를 통하여 빠르게 이전되는 현상에 주목하여, 학습이라는 맥락에서 기존의 지식이전 영향요인과 지식이전 성공간의 관계를 KMS 특성과 지식특성을 포괄하여 실증연구를 수행하였다. 이때 지식수혜자의 채택동기가 중요하리라는 맥락에서 구성주의를 도입하였고 그 결과 채택동기의 매개영향이 부분적으로 지지 되었다. 이렇듯 본 연구에서는 기존의 지식이전 연구(단순 상관관계)에서 나아가, 구성주의를 도입한 점, 그리고 지식이전의 현상을 개인단위에서 지식 수혜자의 채택동기를 매개로 인과적으로 실증적으로 분석함으로써 지식이전 연구를 한단계 발전시켰다고 볼 수 있다. 또한 본 연구를 수행하기 위해서 지식이전과 관련된 다양한 이론들을 접목시켰다. 즉 개인단위의 KMS를 통한 지식이전 성공을 보기위해, 구성주의 관점도입과 어느 정도 개인단위 지식이전의 개념이 체계화 되어있는 기업 내 교육훈련 평가의 일련의 연구들을(Baldwin & Ford, 1988, Noe, 1986, Noe & Schmitt, 1988 etc.) 토대로 연구모형과 가설을 도출하였다. 따라서 그 동안 논의

가 부족했던 개인의 지식이전에 관한 연구에 교육 훈련의 전이모형을 적용시키고 실증적으로 검증해 봄으로써 향후 이 분야에 대한 접근의 가능성을 보여주었다. 특히 기업에서 개인의 학습상황이 IT, 인터넷, KMS를 위주로 행해지는 속도가 빠르게 전개되는 상황을 감안하면 이 분야의 폭 넓은 연구가 계속될 전망으로 본 연구는 그 토대가 될 수 있다.

또한 본 연구의 실무적인 의의는 다음과 같다. 기업의 지식경영 담당자들은 기업 내 KMS를 위주로 자발적으로 일어나는 지식이전현상에서 지식 수혜자의 채택동기가 중요하다는 것을 이해하고 이를 높힐 수 있는 방안을 강구해야 할 것이며, 특히 보상이 실제적으로 채택동기에 영향을 줄 수 있도록 제도화 시키도록 해야 할 것이다. 또한 KMS의 시스템품질은 지식품질과 마찬가지로 채택동기와 지식이전 성공에 유 의미한 영향을 미치는 결과로 볼 때, 이는 KMS 시스템품질도 중요하지만 KMS의 콘텐츠라고 할 수 있는 지식품질도 중요하다는 것을 알려주고 있다. 따라서 기업에서는 KMS 구축 뿐 아니라 지식품질을 관리하는 것도 중요하다는 것을 인지하여야 할 것이다. 따라서 지식경영 담당자들은 지식품질을 높이는 방안 및 최근 지식을 유지하는 방안 등으로 늘 고도의 품질의 지식을 유지하도록 애써야 할 것이다.

본 연구의 한계점과 이에 따른 향후 연구방향을 제언하면 다음과 같다. 본 연구는 KMS를 통한 지식이전을 살펴볼 목적으로 실증적으로 진행되었다. 그러나 아무리 KMS 상황이라 할 지라도, 기업에서는 대면적인 만남(face to face)으로도 많은 양의 지식들이 활발히 이전이 되고 있다. 비록 본 연구가 KMS를 주축으로 한 지식이전만을 본 것이라도 대면적인 지식이전 부분이 병행되어 두 가지를 비교해보는 것도 의미가 있다고 할 수 있다. 추후

연구에서는 두 가지 지식이전 형태를 비교하여 지식이전의 성과를 살펴보는 것이 지식이전의 폭 넓은 이해를 위해 중요하다 하겠다. 또한 지식이전이란 지식의 수혜자와 전수자의 수많은 교환을 의미한다. 따라서 지식이 수혜자에게 정착되기까지는 어느 정도의 시간이 필요할 것이다. 따라서 채택동기가 지식을 수혜 받은 후에도 여전히 높은 상태로 지속되는 지, 아니면 변화가 가능한 지, 변화한다면 어떠한 형태로 변화하며 이에 영향을 미치는 요인들은 어떠한 것인지에 대하여 구체적으로 설명해 줄 수 있는 연구가 수행될 필요가 있다. 이에 대한 추이를 종단적인 연구를 진행하여 해석해볼 필요가 있다. 또한 본 연구의 일반화를 위해 본 연구에서는 특정 산업에 국한시키지 않았다. 지식경영 및 지식이전 현상은 산업과 규모를 불문하고 모든 조직에 해당되기 때문이다. 그러나 어느 정도 지식경영과 KMS사용이 지속되면 산업과 규모에 따른 차이가 나타날 수 있다. 향후연구에서는 이러한 차이를 규명할 수 있는 연구가 진행될 필요가 있다.

참 고 문 헌

- 강인애(1997), 왜 구성주의인가?-정보화 시대와 학습자중심의 교육환경-, 서울:문음사
- 김상수, 김용우(2000), 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구, *경영학 연구*, 제29권, 제4호, pp.585-616
- 김아영, 박인영(2001), "학업적 자기 효능감 척도 개발 및 타당화 연구," *교육학 연구*, 39(1), pp. 95-123.
- 김영수(1997), 교육공학의 패러다임, 김영수, 강명희, 정재삼편저(1997), 21세기를 향한 교육공학의 이론과 실제, 서울: 교육과학사, 1997, pp.11-30
- 김영결(1998), 지식경영과 지식관리시스템, (<http://mofis>.)

kaist.ac.kr/AI/지식경영/KMS-경컴.html

- 김효근(1999), *新지식인*, 서울:매일경제신문사
- 김효근, 최인영, 강소라(1998), 지식경영연구의 개관 및 향후연구과제, *지식경영연구*, 19-46.
- 김효근, 최인영(1999) 한국 100대 기업의 지식경영, 한국정보산업연합회, 1999
- 박수경, 김광휘(1998), 구성주의적수업이 학습자의 탐구능력수준에 따라 과학 성취도와 동기유발에 미치는 효과, *교육학연구*, vol. 36. no. 2, pp. 39-65
- 봉미미(1996), 주관적으로 인지된 과제의 유사성이 자기효능감의 전이에 미치는 영향: 교수설계에의 시사점, *교육공학연구* 제12권 제 1호, pp.195-211.
- 송상호(2000), 기업교육용 WBI 에서의 학습동기 향상 방안 탐색, *기업교육연구*, 2(1), pp.177-193.
- 송해덕(1998), "구성주의적 학습환경설계 모델들의 특성차이점 비교분석연구," *교육학연구*, 36(1), pp. 187-212.
- 신원무(1998), 지식경영: 경영혁신에 있어 효과적인 지식전파의 조건에 관한 연구, 연세대학교 대학원 경영학박사학위 논문, 미간행
- 이건창(1999), 국내 산업별 지식경영 전략 프레임워크에 관한 실증연구, 제3회 지식경영학술심포지움 논문집, pp. 483-510.
- 이도형(1995), 조직내 교육훈련의 학습 및 전이효과, 성균관대학교 대학원 심리학박사학위논문, 미간행
- 이재남, 김영걸(1999), 정보시스템 아웃소싱의 성공을 위한 인과모형에 관한 연구:구조방정식모형 접근방법, *경영학연구*, vol.28, no.3, pp.799-813.
- 이장환, 김영걸(2000), 지식경영의 관리적 요소와 조직 분위기 성숙이 지식경영 성과에 미치는 영향에 관한 연구, 제 5회 지식경영 학술 심포지움, pp.235-260
- 이재규, 김성국, 권중생(1996), 최신인적자원관리론, 문영사.
- 이종민(2000), 지식공유에 대한 보상체계 수립에 관한 연구, 한국과학기술원, 석사학위논문
- 이희석 외(1999), 지식경영활동이 지식경영성과에 미치는 영향 분석을 통한 기업지식화 지표개발, 제 3회 지식경영 학술 심포지움, pp.75-104
- 임효창(1998), 기업내 교육훈련의 전이 결정요인에 관한 요인, 서강대학교 대학원 경영학박사학위논문, 미간행
- 정종진(1991), *동기와 학습*, 서울: 성원사.
- 채서일(2000), 사회과학 조사방법론, 서울: 학현사 S/W 산업 부문별 동향조사 보고서(KMS), S/W협회 조사연구 제2001-5호, 한국 소프트웨어산업협회, 2001.6
- Ackerman, M.S. & McDonald, D.W.(1996), Answer Garden2 : Merging Organizational Memory with collaborative Help, *Proceedings of the ACM Conferece on Computer-Supported Cooperative Work(CSCW 96)*, Nov. pp.97-105.
- Alavi, M., Leidner, D.,(2001), "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Concepturla Foundations and Research issues," *MIS Quarterly*, 25(1), pp.107-136.
- Amabile, T.M.(1988), A Model of creativity and innovation in organizations, In B.M.Staw & Cummings, L.L.(eds.), *Research in organizational behavior*, vol.10:123-167. Greenwich, CT:JAI Press in Amabile(1996)
- Amabile, T.M. et al.(1996), Assessing the work environment for Creativity, *Academy of Management Journal*, vol.39. No.5, 1154-1184
- Ames, C.(1992), Classrooms: Goals, structure, and Student motivation, *Journal of Educational Psychology*, 84, pp.261-271.
- Appleyard, Melissa M.(1996), How does Knowledge Flow? Interfirm patterns in the Semiconductor industry, *Strategic Management Journal*, winter, 1996, vol 17. pp.137- 154.
- Arnold, H.J., "Moderator variables: A clarification of conceptual., Analytic, and psychometric issues," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol.29, 1982, pp.143-174
- Atkinson, R.C.(1972), Ingredients for a theory of instruction, *American Psychologist*, 27, pp.921-931.

- Baldwin, T.T. & Ford, J.K.(1988), "Transfer of training: A Review & Directions for future Research," *Personnel Psychology*, 41, pp.63-105.
- Bandura, A.(1977), Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84(2), pp.191-215.
- Bandura, A.(1999), *Self-Efficacy in Changing Societies*, Cambridge University Press.
- Baron, R.M., & Kenny, D.A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and social psychology*, vol.51, no.6, pp.1173- 1182.
- Bartlett, C.A. and Ghosal, S.(1989), *Managing across Borders: the Transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Bednar, A.K. et al.(1991), Theory into practice: How do we link?. In Anglin(Ed.), *Instructional Technology: Past, present, and future*. Englewood.
- Bock, G.(1999), Determinants of knowledge sharing in Organization:The theory of reasoned Action perspective, working paper.
- Breckler, S.J.(1990), Applications of covariance structure modeling in psychology: cause for concern? *Psychological Bulletin*, 107(2), pp.260-273
- Bresman, H., Birkinshaw, J. & Novel, R.(1999), Knowledge transfer in international acquisition, *Journal of International Business Studies*, 30(3), pp.439-462.
- Broad, M. L.(1982), Management Actions to support transfer of training, *Training and Development Journal*, May pp.124-130
- Broad, M.L., & Newstrom, J.W.(1992), *Transfer of Training*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, MA.
- Brophy, J.(1988), Conceptualizing student motivation, *Educational Psychologist*, 18, pp.200-215.
- Brown, J.C., &Collins, A., & Dugid, P.(1989), Situated cognition and the culture of learning, *Educational Research*, Jan.-Feb., pp.33-40.
- Butterfield & Nelson(1989), Theory & Practice of teaching for transfer, *Educational Technology Research and Development*, 37, pp.5-38, 1989.
- Buckley, R. & Caple, Jim(1995), *The Theory and practice of Training*(3rd eds.), Kogan Page,
- Chrite, E.L.,(1998), *Knowledge, Transfer & Learning Outcomes in University Based Executive Education*, Dissertation of Ph.D. in the University of Michigan.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.(1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp.128-152.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H.(1986), Organizational Information Requirements Media Richness and Structural Design, *Management Science*, (32) pp.554-571.
- Davenport, T.H. & Prusak, L.(1998), *Working Knowledge: Managing What your organization knows*, Boston, MA:Harvard Business School Press.
- Davenport, T.H., DeLong, D.W., & Beers, M.C.(1998), Successful knowledge Management projects, *Sloan Management Review*, Winter, vol.31(1) pp.43-57.
- Deci, E.L. & Ryan, R. M.(1985), *Intrinsic Motivation and self-determination in human behavior*, NY: Plenum,
- Dierickx, I. & Cool, K.(1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35(1), pp.1504-1513.
- Edvinsson, L. & Malone, M.(1997), *Intellectual Capital, Realizing Your Company's Value by Finding Its Hidden Power*, NewYork, NY: Harper Collins Publishers.
- Edvinsson, L. & Sullivan, T.(1997), *Intellectual Capital*,

- New York, NY:Harper Collins.
- Fishbein & Ajzen(1975), *Belief, attitude, intention & behavior: An introduction to theory & Research*, reading, MA: Addison Wesley.
- Fleshman, E.(1953), Leadership Climate, Human Relations Training and Supervisory Behavior, *Personnel Psychology*, No.6. in Chrite(1998)
- Gist, M.E, Schwoerer, C.E., & Rosen, B.(1989), Effects of Alternative Training Methods on Self-efficacy and Performance in computer software training, *Journal of Applied Psychology* 74, pp.884-891.
- Gist, M.E., Shworer,C., and Rosen, B.(1991), Effects of Self-Efficacy and Post-Training Intervention on the Acquisition and Maintenance of Complex Interpersonal Skills, *Personnel Psychology*, vol.44, pp.837-861.
- Gordon, J.(1989), Transfer of training, *Training*, pp.72-75.
- Goodman, P.S. & Darr, E.D.(1998), Computer-Aided Systems & Communities: Mechanisms for organizational learning in Distributed Environments, *MIS Quarterly*, Dec. vol.22, 4, pp.418-440.
- Grant, R.M.(1996a), Prospering in Dynamic Competitive Environments: Organizational Capability as knowledge Integration, *Organization Science*, 7(4), pp.375-386.
- Grant, R.M.(1996b), Toward a knowledge-based Theory of the firm, *Strategic Management Review*, 17, Winter Special Issue, pp.109-122.
- Grastrand, O.(1982), Technology, management and markets, London:Frances Printer,
- Grover, V., Cheon, M.J.,& Teng, J.T.C.(1996), The Effect of Service Quality & Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions, *Journal of Management Information System*, 12,4, pp.89-116.
- Gupta, Anil K. and Govindarajan, Vijay(2000), "knowledge flows within multinational corporations", *SMJ*, vol. 21, pp.473-496.
- Hayami, Y. & Ruttan, V. (1971), Agricultural development international perspective. Baltimore: John Hopkins, in Bresman et al.(1999).
- Hayes, R.H & Clark, K.B.(1985), *Exploring the Sources of Productivity Differences at the Factory Level*, Wiley, New York, 신원무(1998) 재인용.
- Hedlund, G.(1994), A Model of Knowledge Management the N-form corporation, *Strategic Management Journal*, vol.15, pp.73-90.
- Henderson, J.C.(1990), Plugging into strategic Partnerships: The Critical IS connection, *Sloan Management Review*, 30,3, pp.7-18.
- Hicks, W.D. & Klimoski, R.J.(1987), Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment, *Academy of Management Journal*, 30, (3), pp. 542-552.
- Inkpen, Andrew C.(1997), Creating Knowledge through Collaboration, *California Management Review*, fall, vol.39, pp.123-141.
- Inkpen, Andrew C.(1998), Learning & Knowledge acquisition through international Strategic alliance, vol. 12, no.4, *Academy of Management Executive*, pp.69-80.
- Jones, G.(1986), Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomer's Adjustment to Organization, *Academy of Management Journal*, vol.29, 1986, pp.262-279.
- Kanungo, R.N.(1979), The concepts of alienation and involvement revisited, *Psychological Bulletin*, 86,119-138.
- Katz, R, & Allen, T.J.(1982), Investigating the Not Invented Here(NIH) Syndrom: A Look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D Project Group's, *R&D Management*, 12(1), pp.7-19.
- Keller, J.M.(1983), Motivational design of instruction, In

- C.M.Reigeluth(Ed.), Instructional-design the theories and Models: An overview of their current
- Kogut, B. and Zander, U.(1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Science*, 3(3), pp.383-397.
- Kostova, T.(1999), "Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective," *Academy of Management Review*, vol.24, No.2, pp.308-324.
- Laker, D.L.(1990), Duel Dimensionality of transfer, *Human Resource Development Quarterly*, vol.1, pp.209-223.
- Lank, E.(1997), Leveraging invisible assets: The human factor, *Long Range Planning*, 30(3), pp.406-412.
- Lahti, Ryan K., Beyerlein, Michael M(2000), "knowledge transfer and management consulting: a look at the firm", *Business Horizons*, vol.43, No.1, pp.65-74.
- Leonard, D. & Spensiper, S.(1998), The role of tacit knowledge in group innovation, *California Management Review*, pp.112-132.
- Lidbeskind, J.P.(1996), Knowledge, Strategy, and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*, pp.93-108.
- Mandler, G.(1963), From Association to structure, *Psychological Review*, pp.415-427.
- Marshall, C., Prusak, L., & Shpilberg, D.(1996), "Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management", *California Management Review*, vol.38, No.3, pp.77-101.
- Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., & Salas, E.(1992), Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness, *Academy of Management Journal*, 35, pp. 828-847.
- McKellin, D.B.(1994), A Control theory perspective on training Motivation, Unpublished Dissertation, Michigan State Univ., 임효창(1998) 재인용.
- Mogan, R.M. & Hunt, S.D.(1994), The Commitment Trust Theory of relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, July, pp.20-38.
- Mooreman, C.R., Deshpande, & Zaltman, G.(1993), Factors Affecting Trust in Market Research relationships, *Journal of Marketing*, 58, July, pp.20-38.
- Mosel, J.N.(1957), Why training Programs Fail to Carry Over, *Personnel*, 4, pp.56-64. In Chrite(1998)
- Mowery, D.C., Oxley, J.E. & Silveryman, B.S.(1996), Strategic Alliances and Interfirm Knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, vol.17, special issue, pp.77-92.
- Nahapiet, J. & Ghosal, S.(1998), Social capital, intellectual capita, & the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266.
- Nadler, L.(1971), Support systems for training, *Training & Development Journal*, Oct., pp.2-7.
- Nelson, K.M. & Cooprider, J.G.(1996), The contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance, *MIS Quarterly*, December, pp.409-427.
- Newell, A. & Simon, H.(1972), Human Problem Solving, Englewood Cliffs, :Prentice-Hall Newstrom, J.W.(1986), Leveraging Management Development Through the Management of Transfer, *Journal of Management Development*, 5(5), pp.33-45
- Noe, R.A.(1986), Trainee Attributes & Attitudes Neglected Influences or Training Effectiveness, *Academy of Management Review*, vol.11, pp.736-749.
- Noe, R.A. & Schmitt, N.(1986), The influence of trainee attitudes of trainint effectiveness:Test of a Medel, *Personnel Psychology*, Vol.39, 1986, pp.497-523.

- Nolen, S.B. & Haladyna, T.M., (1990b), Personal and environment influences on students' beliefs about effective study strategies, *Contemporary Educational Psychology*, 15, pp.116-130.
- Nonaka, I.(1991), "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, 69, Nov/Dec, 1991, pp.96-104.
- Nonaka, I.(1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge, *Organization Science*, feb., pp. 14-17.
- Nonaka, I. & Takeushi, H.(1995), *The Knowledge Creating Company*, New York Oxford, Oxford University Press
- Nunnally(1978), *Psychological Theory*, 2nd ed., McGraw-Hill.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J.(1998), If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practice, *California Management Review*, vol.40,pp.154-174.
- Pan, S & Sacrbrough, H.(1999), "knowledge Management in practice: an exploratory case study", *Technology analysis & Strategic management*, Vo. 11(3), pp.359-374
- Peteraf, M.A.(1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View," *SMJ*, 14(3), pp.179-191
- Polany, M(1966), *The tacit dimensions*, London: Routledge and Kegan Paul.
- Prahalad, K. & Hamel, G.(1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, vol. 90, May-June. pp.79-91.
- Prusak, Laurence(1997), *Introduction to Knowledge in Organizations*, Butterworth-Heinemann, Boston Oxford Johannesburg Melbourne New Delhi Singapore.
- Robinson, K.A.(1985), *Handbook of Training Management*, London, Kogan Page, 임효창.
- Robinson, D.G. & Robinson, J.C.(1989), *Training for Impact*, Jossey-Bass Inc., 1989.
- Rouiller, J.Z. & Godstein, I.L.(1993), "The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training," *Human Resource Development Quarterly*, vol. 4, 1993, pp.377-390.
- Ruggles, R.(1998), The state of the notion: knowledge management in practice, *California Management Review*, Berkeley, spring, pp.80-89.
- Sahal, D.(1981), *Patterns of technological innovation*, MA:Addison-Wesley in Bresman et al.(1999)
- Sarvary, M.(1999), Knowledge Management & competition in the consulting industry, *California Management Review*, Berkeley, winter, Vol.41, 2, pp.95-108.
- Schunk, D.H.(1981), Modeling and Attributivonal effects on Children's Achievement: A Self-efficacy Anaysis, *Journal of Educational Psychology*, 73, pp.93-105.
- Schunk, D.H.(1990), Goal setting and self-efficacy during self-regulated learning, *Educational Psychologist*, 25, pp.71-86.
- Schunk, D.H.(1991), Self-Efficacy and academic motivation, *Educational Psychologist*, 26, pp.207-231.
- Senge, P.M.(1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currence, 안중호 역(1996), 제 5경영, 세종서적
- Senge, P.M.(1997), *Sharing knowledge*, Executive Excellence; prove, Nov.
- Simpson, R.D. & Oliver, J.S.(1985), Attitude toward science and achievement motivation profiles of male and female students in grades six through twelve, *Science Education*, 69, pp.511-526.
- Singley, M.K. and Anderson, J.R.(1989), *The Transfer of cognitive skill*, Harvard University Press, Cambridge, MA. 1989.
- Spender, J.C. & Grant, R.M.(1996), Knowledge and the

- firm: Overview, *SMJ*, vo.17, special issue, pp.5-9.
- Stata, R.(1989), Organizational Learning: the key to management innovation, *Sloan Management Review*, 30(3), pp.63-74.
- Stewart, T.A.(1997) Intellectual Capital, The New Wealth of Organizations,(New York, NY: *Doubleday*)
- Strong, D.Y.Lee and Wang, R.Y.(1997), "Ten Potholes in the Road to Information Quality," *IEEE Computer*, 30(8), pp.38-46
- Szulanski, G.(1996), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, vol.17, special issue, pp27-44.
- Tampoe(1993), Motivating knowledge workers-the challenge for the 1990s, *Long Range Planning*, vo.26., No.3, pp.49-55.
- Tannenbaum, S. & Yukle, G.(1992), Training and Development in Work organizations, *Annual Review of Psychology*, vol.43, pp.399-441.
- Tiemessen, I, Lane, H.W., Crossan, M.M., & Inkpen, A.C.(1997), Knowledge management in international jointventures, in Simonin, (1999), Transfer of Marketing Know-how in international strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Ambiguity, *Journal of international Business Studies*, 30(3), pp.463-490.
- Tracey et al.(1995) "Applying Trained Skills on the job: The Importance of the work Environment", *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, NO.2, pp.239-252.
- Trussler, S.(1998), The rules of the game, *Journal of business strategy*, Bostone, Jan/Feb.,19(1) pp.16-19.
- Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Blais, M.R., Briere, N.M., Senecal, C., and Vallieres, E.F.(1992), The Academic Motivation Scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education, *Educational and Psychological Measurement*, 52, pp.1003-1017.
- Verskasalo, M. & Lappalainen, P.(1998), A method of measuring the efficiency of the knowledge utilization process, *IEEE*, vol. 45, No.4. pp.
- Venkatraman, N.(1989), "The concept of fit in Strategy Research: Toward verbal and statistical correspondence," *Academy of Management Review*, 1989, Vol.14, No. 3, pp.423-444.
- Vroom, V.H.(1964), *Work & Motivation*, New York: Wiley.
- Walsh, J.(1995), Managerial & Organizational cognition: Notes from a Trip down Memory lane, *Organization Science*, (6), pp.28.
- Wang, R.Y. & Strong, D.M.(1996), Beyond Accuracy: What data quality means to data consumers, *Journal of MIS*, Spring, Vo. 12(4), pp.5-34.
- Westney, D.E.,(1993), Institutionalization theory and the MNC, IN S.Ghoshal & D.E. Westney, editors, *Organization theory and the multinational corporation*, New York:St. Martin's Press.
- Wexley, K.N. & Lathan, G.P.(1981), *Developing Managerial Skills*. Glenview, IL:Scott, Foresman & Co., 1981. In Chrite(1998)
- Winter, S.G.(1995), Four Rs of profitability: rents resources, routine & replication, in C.A. Montgomery(ed), *Resource-based and Evolutionary theories of the firm:Toward a synthesis*, Kluwer, Nowell, MA, pp.147-178.

The Study on the Success of Knowledge Transfer through KMS within the Firm : From the Constructivist Perspective on Recipient's Motivation to Adopt

Kym, Hyogun*, Jeong, Seong-hwi**

Abstract

Knowledge transfer within the firm is critical in garnering competitiveness through a coordinated development of core capabilities. This study approaches KMS-based knowledge transfer within a firm as the research issue, and, from the constructivist perspective focusing on the learner-based study in the information age for knowledge acquisition, presents validated research models and hypotheses on the basis of the knowledge recipient's incentive to adopt the available knowledge. The motivation to adopt knowledge is selected as a mediator because motivation is a factor that directly indicates predictability of results, motivation is most important in knowledge transfer under KMS circumstances, and previously-known factors for knowledge transfer have an internal as well as an external effect on the motivation to adopt. For the study, the researchers distributed questionnaire to 342 people in 81 firms that have adopted KMS to verify the hypotheses. The results are as follows: (1) self-efficacy, the culture of learning, quality of the system, and the quality of knowledge are significant factors in success of knowledge transfer. (2) motivation to adopt knowledge has a significant effect on the success of the knowledge transfer process. (3) motivation to adopt knowledge acts as a partial mediator for the relationship between factors of knowledge transfer and the success of knowledge transfer. (4) the moderating effect, trust, is not verified. The academic significance of this study lies in that, this study focuses on the knowledge transfer between individuals,

* Associate Professor, College of Business Administration, Ewha Womans University

** Associate Professor, Inha Technical College.

noting the fact that knowledge transfer within a firm is facilitated among individuals through the KMS. From the constructivist perspective with consideration of the characteristics of KMS, this study illuminates the relationship between the factors for knowledge transfer and its success through the mediation of motivation for knowledge transfer. A practical issue of this study is the significance of KMS managers realizing the importance of, and try to find ways to promote, the knowledge recipient's motivation to voluntarily adopt knowledge in the knowledge transfer processes within the KMS-based knowledge transfer process.

Key Words: Knowledge Transfer, Knowledge Management Systems, Knowledge Management Process