

한국기업에서의 지식플랫폼 활용에 영향을 미치는 요인과 성과에 대한 연구: SKMS의 역할을 중심으로*

김용진(제1저자)
서강대학교 경영대학
(yongjikim@sogang.ac.kr)
하영원(교신저자)
서강대학교 경영대학
(ywha@sogang.ac.kr)
김양민(공동저자)
서강대학교 경영대학
(ymkim@sogang.ac.kr)

SKMS(SK Management System)는 SK그룹이 상당한 기간동안 경영에 관한 지식을 집대성하고 조직내 원활한 커뮤니케이션을 위해서 지속적으로 수정·발전시켜온 한국적 경영을 위한 지식 플랫폼이다. 그러나 최고경영층의 의지로 축적되고 활용되어 온 이 지식 플랫폼의 보다 효과적인 활용을 위해서는 조직구성원들의 이해와 적극적 참여, 그리고 업무에의 실질적인 적용이 필수적이다. 본 연구는 따라서 지식기반 이론(Grant 1996a; b), 적합구조화이론(DeSanctis and Poole, 1994), 그리고 동화이론(Purvis, et al. 2001)에 바탕을 두고 경영 챔피언십, 지식내재화, 팀 내부환경, 조직환경, 업무특성의 다섯 가지 요인을 SK그룹의 중요한 지식플랫폼을 역할해온 SKMS의 활용에 영향을 미치는 선행 요인으로, 그리고 종업원의 조직 애착 및 팀 성과라는 두가지 요인을 결과변수로 정의한 연구모델을 제시하고 설문조사 방법을 통해 실증적으로 검증하고자 하였다. SK그룹의 주요회사 모든 팀장들을 대상으로 설문 조사 방법을 통하여 데이터를 수집한 후 분석해 본 결과, SK조직환경이 SKMS의 활용에 미치는 영향을 제외하고 본 연구의 모든 가설들은 통계적으로 유의하게 나타났다.

주제어: SKMS, 지식 플랫폼, 지식 통합 메카니즘, 지식기반 이론, 팀 성과

1. 서론

끊임없이 변화하는 경영환경 속에서, 기업들은 시장에서의 위치를 확보하고, 수익과 이윤을 증가시키기 위해 노력하고 있다. 기업경영에 관한 다양한 이론들이 왜 어떤 기업들은 경쟁기업들 보다 뛰어난 성과를 거두는지, 왜 다른 수많은 기업들은 경쟁에서 실패하는 지에 대해 설명하고 있다. 자원기반 이론은 시장에서 기업의 경쟁우위는 자원과 역량을 획

득하고 보호할 수 있는 기업의 능력에 의해 결정된다고 설파하고 있다(Wernerfelt, 1984). 기업에게 경쟁우위를 가져다 주는 많은 자원들 중에서, 특히 지식은 생산활동을 위해 다른 자원을 변화시키거나 확보할 수 있도록 만드는 중요한 자원이라고 알려져 있다(Hamel and Prahalad, 1994, Vargo and Lush, 2008). 그러나 조직 내의 지식은 다양한 형태로 존재하고 있으며, 다양한 장소에 산재되어 있어서 이를 통합할 수 있는 체계적인 메카니즘이 없는 활용하는데 많은 제약이 따른다.

논문접수일: 2008. 9

게재확정일: 2009. 2

* 저자들은 자료 수집에 도움을 준 SK그룹에게 감사한다. 이 논문은 2007년도 서강대학교 교내연구비 지원에 의한 연구임 (과제번호: 20071130).

잘 체계화된 지식통합 메카니즘은 조직내의 다양한 지식을 통합시킴으로써 지식의 효과적인 활용을 유도해 기업 경제활동의 효율성을 높이고(Davenport and Klahr, 1998; Grant and Baden-Fuller, 1995), 기업을 경쟁자와 차별화함으로써 특유의 경쟁력을 가질 수 있도록 한다. 기존 연구들에서는 이러한 지식통합 메카니즘을 조직의 내적환경(Burgelman, 1994) 이나 조직 활동의 통합(Lumpkin and Dess, 1996) 등으로 표현하였다.

이상에서 언급한 바와 같이, 지식통합 메카니즘에 대한 이해는 조직의 성공을 위해 매우 중요하다. 본 연구에서는 팀 성과를 향상시키는데 있어서 지식통합 메카니즘의 역할을 탐색하기 위해 이론적 모델을 제시하고, 지식통합 메카니즘의 활용에 영향을 미치는 선행요인들을 도출하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 한국의 대표적인 기업 중의 하나인 SK가 수십 년간 개발·보완해서 경영의 도구로 활용하고 있는 SKMS(SK Management System)를 연구대상으로 선정하였다.

SKMS는 고 최중현 SK그룹 회장이 자신의 기업 경영 경험을 토대로 실제 경영에서 활용될 수 있는 경영관리체계를 완성하고자 1970년대에 마련하여 1979년부터 SK 그룹에 적용하기 시작한 경영시스템이다. SKMS는 경영에 대한 체계적이고 통일된 정의를 통해 그룹내 경영자들이 경영의 본질과 원칙에 대해 공통적인 이해를 갖고 이를 의사결정의 기준으로 삼아 활용할 수 있도록 하기 위해, 1979년 SK그룹 임원들이 참석한 세미나를 통해 제정되고 그 후 외부적 환경변화와 내부적 경영 필요성을 반영하여 2008년까지 12차에 걸쳐 개정되어 왔다. SKMS는 기업경영에 관한 본질과 방향을 정리한 경영기본이념과 이를 구현하기 위한 경영실행 원리 및 경영관리 요소로 구성되어 있다. 경영기본이념은

SK가 보는 기업관, 추구가치, 경영원칙으로 이루어져 있는데, SKMS는 기업이 추구가치를 지속적으로 실현하기 위하여, 도달할 수 있는 최고의 수준을 “super-excellent” 수준, 일명 SUPEX라고 정의한다. 경영실행원리는 바로 이 SUPEX수준에 도달하기 위한 구체적인 방법인 SKMS의 실행원리, SUPEX 목표/실행 전략, 구성원과 리더의 역할, SUPEX 추구를 위한 환경 조성 등에 대한 설명으로 이루어져 있다. 경영실행원리의 핵심을 이루는 부분은 To-be Model이라 할 수 있는데, To-be Model은 궁극적으로 SUPEX 수준에 도달하기 위해, 지속적으로 ‘도전적이지만 달성 가능한 한 단계 높은 수준의 목표’(challenging but achievable goal)를 달성해나감으로써 ‘Better Company’를 만들어 가는 목표 설정방법과 이를 달성하기 위한 실행전략으로 구성되어 있다.

SKMS의 경영관리요소는 ‘정적’(static) 요소와 ‘동적’(dynamic) 요소로 구분된다. 정적요소에는 통상적으로 경영학에서 다루어지는 기능 분야들인 마케팅, 생산, 연구개발, 전략기획, 인력·조직, 회계·재무, 구매, CR(corporate relations) 등의 업무에 대한 정의와 직무 설명(job description)이, 동적요소에는 조직문화나 사회적 자본 등의 무형자원의 형태로 존재하여 겉으로는 잘 보이지 않지만, 구성원의 역량을 최대한 발휘하게 하고, 이를 하나로 결집시키는데 큰 영향을 미치는, 사람과 관련된 요소들인 구성원의 의욕, 일처리 역량, coordination skill, communication, 그리고 SK구성원이 기본적으로 갖추어야 할 자격요건인 “SK-manship”에 대한 설명으로 이루어져 있다.

SKMS는 기업의 흥망을 좌우하는 요소들로서 자본, 기술, 원료 등 다양한 종류가 있지만 그 중에서도 사람, 즉 인적자본이 가장 큰 역할을 한다고 주장

한다. SKMS는 사람요소 중에서도 두뇌의 활동이 가장ダイナミック한 요인이라고 판단하고 두뇌활동을 극대화하기 위해 그 관리가 필수적인 요소들로 동적 요소들을 구성하였다. 예컨대 SK 그룹에서 경영 성과의 궁극적인 경지라 할 수 있는 SUPEX를 추구하는 상황에서는 우선 구성원이 풀어야 하는 문제의 성격을 명확히 규명해 내는 '입체적 로케이션(location) 파악' 단계를 거쳐, 문제를 해결하는데 결정적인 역할을 하는 요인인 핵심성공요소(KFS, Key Factor for Success)를 찾아낸다. 그리고 그 핵심성공요소, 즉 KFS에서 인간으로서 가능하다고 생각하는 극한치를 찾아내 SUPEX목표를 설정한 후 장애 요인을 하나씩 제거해 나감으로써 목표에 도달해 가는 방안을 제시한다(보다 자세한 내용은 SK Group, 2008 참조).

본 연구에서는 SKMS를 SK 그룹내의 지식통합 메카니즘의 핵심인 지식플랫폼으로 정의한다. 지식플랫폼은 기업이 당면한 핵심문제를 해결하는데 주요한 역할을 수행하며, 지식을 활용하거나 새로운 지식을 축적하기 위한 토대가 되는 것을 말하는데(Gawer and Cusumano, 2008), SK 그룹내에서 SKMS가 이러한 역할을 수행한다. 이러한 관점은 본 연구를 위해 행한 SK그룹 임원들이나 직원들과의 장기간에 걸친 인터뷰에서도 명확히 나타났다. 즉, SK그룹 임원들이나 직원들은 SKMS가 단순히 'A라는 상황에서는 B를 하라'라는 1차원적인 사업매뉴얼이 아니라 경영전반에 걸쳐 원칙적인 지식과 행동 지침을 담고 있는 지식 플랫폼이라고 인식하고 있다는 것이다. 따라서, 본 연구는 SKMS가 그것을 사용하는 개개인에게 창의성과 일종의 암묵지를 키워주는 지식 플랫폼으로서 역할을 수행한다고 전제한다.

본 연구는 다음과 같은 질문에 대한 해답을 제공

하고자 한다. 첫째, 지식통합 메카니즘의 활용이 직원들의 조직에 대한 애착과 팀 수준의 성과에 영향을 줄 것인가? 둘째, 지식통합메카니즘의 활용에 영향을 주는 선행요인들은 어떠한 것들인가? 기존의 연구들이 지식 통합 메카니즘의 당위성이나 지식통합 메카니즘에 대한 개념적 논의에 그치고 있는 반면, 본 연구에서 제안하고 있는 모델은 적합구조화이론(Adaptive Structuration Theory)과 기술동화이론(Theory of Technology Assimilation)으로부터 도출된 선행요인들이 지식통합 메카니즘으로서 SKMS의 활용에 영향을 미치며, 지식기반 이론에 기초하여, SKMS의 활용이 조직 내 팀들의 성과에 영향을 미친다고 가정함으로써 보다 이론적이고 실질적인 연구의 토대를 제공한다. 여기서, 지식기반 이론은 기업이 지식통합과 활용 기관으로서 통합 메카니즘이 필요함을 강조하고(Grant, 1996b), 적합구조화이론과 동화이론은 이러한 지식통합 메카니즘이 어떻게 수용되고 사용되는지를 설명한다.

II. 이론적 배경 및 연구 모형

2.1 이론적 배경

지식기반 이론에 따르면, 기업은 지식활용기관(knowledge application institution)으로서, 지시, 절차, 업무정형화 등 특화된 지식통합 메카니즘을 통해 지식을 활용함으로써 상품과 서비스를 생산한다(Grant, 1996a; b). 지시는 업무처리에 관한 특정한 절차가 없을 때 전문가들이 다른 구성원들을 위해 규칙이나 가이드라인을 개발하는 형태의 지식통합 메카니즘을 말하며, 정형화는 조직구성원간의

상호작용 패턴을 정하고 신호나 반응에 있어서 패턴을 사용하여 지시가 없이도 업무가 진행될 수 있도록 하는 지식통합 메카니즘을 의미한다(Ryu, Kim, Chaudhury and Rao 2005). 공유된 지식으로서의 지시나 업무 정형화는 사회적 그리고 제도적 실무지식의 형태로 내재화되는 조직내의 암묵지가 된다(Berger and Luckmann 1989; Nelson and Winter 1982). 이러한 집합적 공유 지식은 개인의 지식과는 구별되는 것으로 사회적 상호작용을 통해서 얻어지고 유지되는데, 기업의 입장에서 가장 안전하고 중요한 조직적 지식이 된다(Brown and Duguid 2001; Nahapiet and Ghoshal 1998). 또한 이러한 지식통합 메카니즘은 기업이 경제활동을 수행하는데 있어 특유의 경쟁력을 가질 수 있도록 허용하며, 다른 기업들과 차별화가 가능하도록 한다(Ghoshal and Moran, 1996). 따라서, 조직 구성원들과 다양한 기능들에 산재하는 특화된 지식을 통합시키는 것은 지식의 중복을 피하고 일관된 사용이 가능하게 함으로써 기업 효율성을 극대화시킨다(Davenport and Klahr, 1998; Grant and Baden-Fuller, 1995).

기존 연구자들은 이러한 지식통합 메카니즘을 '조직의 내적환경(Burgelman, 1994)' 또는 '조직 활동의 통합(Lumpkin and Dess, 1996)'으로 이해하였다. 여기서 조직의 내적환경은 조직 문화, 계획 및 통제시스템, 자원 할당 규칙, 성과측정 및 보상시스템, 그리고 구성원들의 행동원칙 등을 포함하는데, 잘 체계화된 조직의 내적환경은 기업이 전략에 적합한 전략행동을 구사하고, 시장의 요구에 부합하는 차별화된 조직 역량을 갖추도록 만든다(Burgelman, 1994). 조직 활동의 통합은 조직 활동을 통합하는 구조, 구조적 통합 장치 그리고 통합적 사고를 포함하는데, Lumpkin and Dess

(1996)는 조직 활동의 통합이 기업이 정신과 기업 성과 사이의 관계를 매개한다고 주장하였다. Purvis, Sambamurthy, and Zmud(2001)는 조직 내에서 지식 플랫폼으로서의 CASE(Computer-Aided Software Engineering) 기술의 동화(assimilation)에 영향을 미치는 다양한 요인들에 대한 연구에서 지식 플랫폼을 지식통합 메카니즘으로 간주하였다. 따라서 지식기반 이론 관점에서 고찰할 때, SKMS는 수십년간의 기업활동을 통해 습득된 조직내 다양한 지식을 경영기본이념과 이를 구현하기 위한 경영 실행 원리 및 동적·정적 경영관리 요소 등 체계적인 형태로 정리하고 이러한 지식이 조직구성원들의 경영활동에 직접적으로 활용될 수 있도록 한다는 측면에서 지식플랫폼으로 정의될 수 있다.

제도화 이론(Structuration Theory)의 관점에 따르면, 지식플랫폼은 기업의 활동이 이해되고 실행될 수 있는 기반으로서의 구조로 인식될 수 있다(Purvis et al., 2001). 제도화 이론에서 구조가 개인의 행동에 영향을 미치는 방법은 의미작용(signification), 합법화(legitimization), 그리고 지배성(domination)의 세 가지로 구분 된다(Orlikowski, 1992; Scott, 1995). 의미작용은 구조가 어떤 의미를 가지는지를 정의하고 조직구성원들이 이를 어떻게 이해할 것인지를 정의하는 것을 말한다. 조직구성원 개인들은 이 구조를 자신의 업무 프로세스 상에서 어떤 행동을 해야 하는지를 이해하는 가이드라인으로 사용하게 된다. 합법화는 조직 내에서 어떤 행동들이 타당하며, 바람직한 것으로 간주되며, 조직의 목표와 일치하는지를 정의하는 것으로, 조직구성원들은 이 구조를 자신의 행위가 조직 내에서 합법성을 가지는지를 판단하는 규범으로 활용하게 된다. 마지막으로 지배성은 구조가 조직구성원의 행위를 규제하는 것으로, 개인들은 이 구조에 의지하여 자신의 행동이

조직의 규정을 위배하지는 않는 지, 처벌을 받지 않을 지에 대해 판단하게 된다. SK그룹의 구성원들은 SKMS를 통하여 조직내에서 특정한 행위들이 어떤 의미를 가지며(의미작용), 조직의 목표와 일치하는 지 또는 조직 내에서 마찰 없이 받아들여지는지, 마지막으로 자신의 행위가 보상을 받게 될 지 그렇지 않을지를 판단하게 된다. 따라서, 제도화 이론의 관점에서 고찰할 경우, SK그룹내에서 SKMS는 조직원들의 행동을 유도하고 조직화하는 구조, 즉, 지식플랫폼으로 작동하게 된다.

이처럼 조직내의 구조들은 개인의 행동에 영향을 미치지만, 이러한 구조를 실제 받아들이고 사용하는 것은 조직구성원들로서 조직구성원 개인들이 구조를 인지하고 활용하는 데는 다양한 요소들이 영향을 미치게 된다(Orlikowski, 2000, Orlikowski, et al., 1995). Purvis et al. (2001)은 기술동화 관점에서 구성원들의 구조 활용에 영향을 미치는 중요한 요소로서 조직의 경영진이나 기술 챔피언의 영향, 즉 '메타구조화' 및 개별적인 구조화를 꼽고 있다. 메타구조화는 경영진이나 기술 챔피언이 보상, 처벌, 또는 적극적인 옹호 등 직·간접적인 행동을 통하여 특정 구조나 기술을 사용자에게 보다 가치 있게 만들어 이 구조가 조직 내에서 활발히 활용되도록 하는 것을 말하는 것으로, 구조가 보다 조직의 활동에 내재화되도록 만들거나 하위조직의 환경에 영향을 미침으로써, 구성원들의 구조 활용에 영향을 미치게 된다. 개별적인 구조화는 특정한 구조, 예를 들어, 지식플랫폼이 실제로 조직 내에서 전파되고 활용되는 과정에서 나타나는 구조화들을 말한다. SKMS의 경우, 최고경영진들이나 SKMS관련 부서의 적극적인 옹호활동과 현실적인 문제들을 SKMS에 반영하고자 하는 노력, 그리고 SKMS에 따르는 경영활동의 장려 등은 메타구조화 활동으로서 SKMS

가 조직 내에서 보다 광범위하게 전파되고 活用될 수 있도록 하는 행위가 된다. 개별적 구조화는 실제 SKMS활용부분에서 나타나게 되는데 이러한 개별적 구조화는 메타구조화에 의해 형성된 환경으로부터 영향을 받게 된다. 따라서 개별적 구조화는 SKMS를 실제로 활용하는 과정에서 하부 조직의 환경과 업무에 적합한 방법론을 찾거나 새로운 틀들을 만들어 내고 이러한 방법론과 틀을 사용하는 기준과 규범을 만들어 내는 것을 말한다.

적합구조화 이론에서 DeSanctis와 Poole (1994)은 특정 구조 또는 기술의 전유(appropriation)에 영향을 미치는 요소들로서, 기술의 구조적 특성, 조직의 환경, 팀의 내부환경, 업무특성을 들고 있다. 기술의 구조적 특성은 기술이 구성원들에게 특정한 의미를 부여하여 구성원들이 표준화되고 정형화된 의미 구조를 갖게 라는 것을 말하며, 팀내부환경은 팀 구성원들의 상호작용 형태나 지식·경험 등을 의미한다. 이러한 기술의 구조적 특성과 팀내부환경은 특히 메타구조화 활동의 영향을 많이 받는 요소들로서, SKMS의 경우, SKMS가 실제적인 경영활동의 원칙들을 얼마나 반영하고 있고, 팀의 운영이 SKMS의 정신과 얼마나 일치하고 있는가를 나타내게 된다. 업무특성은 업무 자체가 가진 복잡성이나 정형성 등의 특성을 말한다. 이러한 요소들은 기술이나 구조의 사용에 있어 조직내 구성원들간의 상호작용, 즉 개별적인 구조화 행동에 다양한 영향을 미침으로써(Purvis et al. 2001), 특정기술의 기능이 다양하게 사용되도록 하거나, 기술 자체가 다양한 목적으로 사용될 수 있도록 하며, 기술이나 구조가 원래 설계된 의도대로 사용되거나 또는 구성원들간의 합의를 통해 설계된 의도와는 다르게 사용될 수 있도록 한다(DeSanctis, Poole, 1994).

본 연구에서는 지식플랫폼으로서 SKMS의 활용

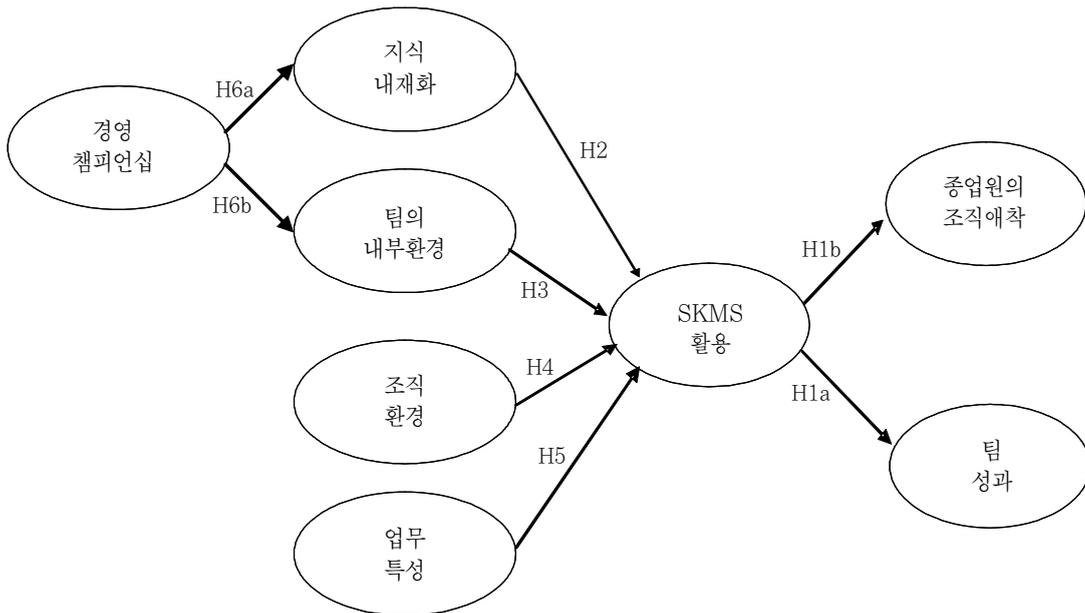
을 팀 내에서 사용하는 방법론들이 얼마나 SKMS가 내포하고 있는 지식들을 얼마나 잘 활용하고 있는가를 나타내는 개별적인 구조화로 정의한다. 그리고 이에 영향을 주는 요인들로, 메타 구조화인 경영진의 챔피언십(Purvis et al. 2001), 그리고 DeSanctis와 Poole(1994)이 제시한 기술의 구조적 특성, 조직의 환경, 팀의 내부환경, 업무특성의 네가지를 선택하였다. 각 변수들간의 관계는 연구모형에서 자세히 기술하기로 한다.

2.2 연구 모형 및 가설

SKMS는 SK그룹이 상당한 기간동안 경영에 관한 지식을 집대성하고 조직내 원활한 커뮤니케이션을 위해서 지속적으로 수정·발전시켜온 한국적 경영을 위한 지식 플랫폼이다. 최고경영층의 의지로 축적되

고 활용되어 온 이 지식 플랫폼은 그러나 보다 효과적인 활용을 위해서는 조직구성원들의 이해와 적극적인 참여, 그리고 업무에 실질적인 적용이 필수적이다. 본 연구는 따라서 지식기반 이론(Grant 1996a: b), 적합구조화이론(DeSanctis and Poole, 1994), 그리고 동화이론(Purvis, et al. 2001)을 바탕으로 SKMS의 활용에 대한 정의 및 활용에 영향을 미치는 요소들과 그 효과에 대해 체계적으로 분석해 보고자 한다. 이를 위해서 본 연구는 경영 챔피언십, 지식내재화, 팀 내부환경, 조직환경, 업무특성의 다섯 가지 요인을 SKMS의 활용에 영향을 미치는 선행 요인으로, 그리고 종업원의 조직 애착 및 팀 성과라는 두가지 요인을 결과변수로 정의한 연구모형을 제시한다. <그림 1>은 본 연구에서 활용하고자 하는 연구 모형을 보여주고 있다.

이 모델에서 SKMS의 활용은 조직내 팀들이 그들



<그림 1> 연구 모형

의 업무수행을 위해 현재 사용하고 있는 다양한 방법론들이 SKMS가 제시하는 지식과 방법을 얼마 정도나 수용하고 있는 지를 나타낸다. 조직내에서 방법론은 조직이 축적해온 많은 지식과 경험을 체계적인 형태로 통합함으로써 조직구성원들의 업무수행을 지원하게 되는데, 조직 구성원들은 이러한 방법론을 그들의 업무수행을 위한 템플릿으로 활용하여 업무수행의 효율성을 높이고, 생산성을 확보하게 된다(Purvis, et al., 2001).

전술한 바와 같이 SKMS는 SK그룹이 수십년 동안 축적해온 지식과 경험을 경영의 정적요소와 동적요소로 구분하고, 이들을 효과적으로 활용하여 최상의 성과를 얻어내는 기법에 대해 기술하고 있다. SKMS에 따르면, 경영의 정적 요소는 기획, 인사, 조직, 재무 등 조직의 기능에 관한 요소를 포함하며, 동적 요소는 의욕관리, 관리역량관리, 조정, 커뮤니케이션, 그리고 SK-Manship관리를 포함하는데, 이러한 요소들을 체계적이고 통합적으로 관리하여, SUPEX(Super Excellence)를 추구함으로써 기업의 안정과 성장, 그리고 영구 존속 및 발전을 기대할 수 있다고 한다(SK Group, 2008). 2000년대 들어서면서 궁극적인 목표인 SUPEX에 덧붙여 3년 정도의 중, 단기적인 목표로서 Challenging But Achievable(CBA) Goal을 추구하는 방법인 To be Model이 추가되었다. SKMS가 추구하는 다양한 지식과 방법론들은 조직내 팀들이 처한 상황에 맞게 수정되어 사용되게 되는데 이러한 행위는 개별적인 구조화로 정의될 수 있다(Purvis, et al., 2001). 개별적인 구조화는 조직의 환경에 영향을 미치는 요소들에 대한 복합적인 고려를 반영한 것이므로, 이를 통해 나타나는 지식이나 방법론이 SKMS를 얼마나 적극적으로 수용하고 발전시키는 지에 따라 조직내 이해관계의 조정 및 커뮤니케이션

에 영향을 미침으로써 팀들의 성과와 구성원들의 조직에 대한 태도에 영향을 미치게 된다(McClure, 1989). 특히, SKMS가 제시하고 있는 동적 요소에 대한 관리의 효율성 여부는 팀의 성과뿐만이 아니라 조직 구성원들의 조직에 대한 애착 정도에 상당한 영향을 미칠 것이다.

SKMS의 활용이 주는 또다른 효용은 공통된 언어의 사용이다. 공통된 언어의 사용은 지식통합 메카니즘으로서의 필수 요소라고 할 수 있는데, 공통된 언어를 사용함으로써 얻어진 공통된 지식은 조직구성원간에 일종의 시너지 효과를 발휘하여 새로운 지식을 창출하는 역할을 한다(Grant, 1996a; b). 이러한 지식들은 조직에 내재(embedded)됨으로써 경쟁기업으로 하여금 모방이 원천적으로 어렵게 만든다. 또한 공통된 언어의 사용을 통해 조직 구성원들은 조직에 대한 친밀감을 느끼고 애착심을 갖게 될 것이다. 해외의 기업에서도 이러한 공통된 언어 사용을 통한 조직내 친밀감 향상 노력을 흔히 볼 수 있는데, Walt Disney의 경우 놀이공원 내 일하는 모든 직원은 종업원(employee)이 아니라 출연배우(cast member)라고 불린다. 이는 디즈니 공원 전체를 하나의 무대로 생각하라는 경영진의 철학이 담겨 있는 작명법이다. 이러한 공통언어의 사용은 효율성 증대라던가 조직문화의 창출 등의 여러가지 부산물을 얻을 수 있다(Grant, 1996a; b).

예컨대 미국의 Commerce Bank는 좋은 서비스를 지칭하는 "Wow!"라는 단어를 통해 직원들의 서비스 정신을 고취시키고 사내 대학인 Commerce University를 통해 "Wow!" 문화를 전파한다. 이는 Commerce Bank가 1973년 창립 이래 예금 성장률 기준으로 미국에서 가장 빨리 성장하는 은행이 된 비결의 하나로 꼽히고 있다(Frei, 2006). "Wow!"나 cast member 등의 언어가 Commerce Bank

나 Walt Disney의 외부인들에게는 생소하듯이, SKMS에 나오는 SUPEX나 CBA(Challenging But Achievable) 같은 약어들, 그리고 정적요소, 동적요소 등의 단어들은 SK 직원이 아닌 국외자들에게는 암호나 다름없다. 그러나 SK 직원들이라면 꽤 많은 경우 이러한 약어를 숙지하고 팀 전략 수립 시나 실행시 사용할 것이다. 이러한 공통언어의 활용은 팀의 성과나 조직원들의 애착을 높이는 데에 기여할 것으로 기대된다. 따라서 다음과 같은 가설이 제시될 수 있다.

H 1a: SKMS의 적극적인 활용은 팀의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

H 1b: SKMS의 적극적인 활용은 조직구성원들의 애착을 높일 것이다.

지식내재화(knowledge embeddedness)는 지식 통합 메카니즘 또는 지식 플랫폼인 SKMS가 조직 및 조직구성원들이 축적한 다양한 지식을 체계화하고 구조화하는 정도를 말한다(Purvis, et al., 2001). SKMS는 SK그룹이 추구하고 있는 기업의 미션, 전략, 사업수행 절차, 그리고 조직의 각 기능과 관련한 핵심 지식들을 정의하고 구체화하고 있으며, 이러한 지식들은 SK그룹내 각 회사와 팀들이 사업을 수행하는데 직·간접적인 영향을 미쳐왔다. 한편, 실제 사업수행에 있어서 SKMS가 제시하고 있는 지식과 방법론을 적용하는 과정에서 조직구성원들은 새로운 베스트 프랙티스를 창출해내고 이를 통해 축적된 지식을 SKMS에 반영함으로써 SKMS의 지식 플랫폼으로서의 가치를 높게 된다. 이처럼 연속적인 SKMS의 활용은 지속적으로 새로운 베스트 프랙티스를 창출하여 SKMS에 포함된 지식들의 현실성을 높이고 SKMS가 포괄할 수 있는 지

식의 질과 양을 확대함으로써 SKMS 자체의 활용도를 높인다(Kogut and Zander 1992, Nonaka, 1994). 이상의 논의로부터 다음의 가설이 도출될 수 있다.

H 2: SKMS가 더 많은 조직의 지식을 포괄하고 체계화할 수록 그 활용도는 높아진다.

팀 내부 환경(teams' internal environment)은 팀 구성원들의 상호작용 형태, 지식과 경험의 정도 등을 의미하는데, 이러한 요인들은 조직 내의 지식 플랫폼 활용에 영향을 미친다(DeSanctis and Poole, 1994). 본 연구에서는 DeSanctis and Poole(1994)이 제시한 팀 내부 환경 요인 중 그룹의 상호작용 형태, 즉 팀 구성원간의 협력이나 응집 정도를 중심으로 SKMS의 활용에 미치는 영향을 탐구했다. 기존의 연구에 의하면, 응집도가 높은 그룹은 언어 사용 행위에 있어서 효율성이 높고, 멘탈모델의 일치도가 높으며, 사업운용에 관한 지식의 활용도가 높아서, 그들이 가진 자원을 효과적으로 활용, 업무를 성공적으로 마무리한다고 알려져 있다(Beal and Cohen, 2003). 따라서, 팀 구성원들간의 의사 소통이 활발하고, 협력 정도가 높은 그룹은 지식 플랫폼인 SKMS의 활용에 대한 높은 합의를 이루어낼 수 있으며, 이를 통해 SKMS를 잘 활용할 수 있다고 볼 수 있다.

H 3: 팀 내 구성원들간 응집도가 높고 의사소통이 활발하면 SKMS의 활용도가 높아진다.

조직 환경(organizational environment)은 조직의 경쟁환경과 조직문화를 의미한다(DeSanctis and Poole, 1994). 조직의 경쟁환경은 조직을 둘러싼 경영 및 기술 환경이 얼마나 빨리 변화하는 지

를 말하는데 반해, 조직문화는 사회적 상호작용의 결과로 조직내에 내재화되는 것으로서 조직내 지식의 가치, 조직내에서 유지되어야 하는 지식의 종류, 그리고 조직내에서 수용될 수 있는 지식행위들을 결정하게 된다(Gold, Malhotra, and Segars, 2001; Lee and Choi, 2003). 조직환경에 대해서는 다양한 정의들이 존재하지만, 본 연구에서는 조직환경을 조직이 속해 있는 환경이 얼마나 신제품 또는 서비스 출시에 적극적인지, 그리고 사업 수행에 있어서 얼마나 많은 전문성을 요구하는 지를 중심으로 포괄적으로 정의하고, SKMS의 활용 정도와의 관계를 살펴보았다. 왜냐하면 새로운 상품이나 서비스에 대한 요구가 높고 전문성이 많이 요구될 수록 잘 확립된 지식의 활용 정도가 높을 것이라고 가정할 수 있기 때문이다. 앞서 기술한대로 SKMS는 단순히 A라는 상황에서는 B를 하라, 라는 1차원적인 매뉴얼이 아니라 경영전반에 걸쳐 원칙적인 지식과 행동 지침을 담고 있는 지식 플랫폼이라는 것이 본 연구의 전제이다. 즉 SKMS는 창의성과 암묵지를 키워주는 지식 플랫폼이라는 것이다. 따라서 SKMS는 급변하는 경쟁환경 속에서 더 활용 정도가 높을 것이다. 그 점과 관련해서 SKMS의 활용은 Hambrick과 Finkelstein(1987)이 제시한 경영재량권과 연결 될 수 있다.

Hambrick과 Finkelstein(1987)은 관리자가 과연 언제 그 역량을 발휘할 수 있을까라는 질문에 답하기 위해 관리자의 재량권(managerial discretion)이라는 개념을 만들어 내었는데 이는 관리자의 재량(latitude of action)을 의미한다. 이 관리자의 재량권에 영향을 끼치는 요소 중 제품의 차별가능여부, 수요의 불안정성(demand instability)등이 있는데 바로 이러한 요소들은 경쟁환경으로 하여금 새로운 상품이나 서비스를 많이 요구하고 관리자의 전

문성에 대한 수요를 높게 만드는 요인들이라 하겠다. 여기서의 전문성이란 매뉴얼에 따른 어떤 패턴이 있는(routine) 업무가 아니라 관리자의 임기응변과 즉각적인 반응이 성과를 좌우하는 핵심요소가 되는 그러한 전문성이다. 즉 완벽하게 짜여진, 즉 수요도 예측가능하고 제품차별이 불가능하여 오로지 가격만으로 승부를 보아야 하는 과점적 시장에서는 관리자의 재량권이 클 수가 없다. 또한 금융시장이나 회계법인 시장의 경우 그 나름의 높은 전문성이 요구되지만 Hambrick과 Finkelstein(1987)은 분류에는 애당초 제조업을 대상으로 했으므로 본 논문에서 말하는 전문성은 비 금융업을 대상으로 한 전문성이라는 점을 밝혀 둔다. 여기서의 전문성은 한마디로 제조업에서 새로운 상품에 대한 수요를 정확하게 읽고 그것을 개발, 공급할 수 있는 능력이라고 정의할 수 있다.

Hambrick과 Finkelstein(1987)은, '새로운 상품이나 서비스를 많이 요구하고 높은 전문성을 요구하는 경쟁환경'이 관리자의 재량권을 늘릴 것이라고 주장한다. 예컨대 Hambrick과 Finkelstein(1987)의 분류에 따르면 수도공급이나 전력사업의 경영자에 비해 컴퓨터 소프트웨어 개발업이나 향수, 화장품제조사 경영자가 훨씬 더 큰 관리자 재량을 갖는다. 수도공급이나 전력사업은 그 사업의 특성상 새로운 상품이나 제품 혁신이 이루어지기 어려운 분야들이다. 반면 컴퓨터소프트웨어나 화장품, 향수 등의 품목은 나날이 새로운 상품과 서비스가 선을 보이는 제품군이다. 본 연구의 주장은 새로운 상품이나 서비스를 많이 요구하고 높은 전문성을 요구하는 환경적 요인들이 관리자의 재량권을 늘리 듯이 이러한 경쟁환경에 있어서 SKMS의 활용정도 높일 것이라는 것이다. 지식플랫폼으로서의 SKMS는 모든 것을 정의하는 것이 아니라 실제 경영환경에서 실행되

어야할 원칙과 이러한 원칙을 수행하기 위한 방법론들을 제시하는 경영기법이다. 따라서 불확실성이 높은 환경, 즉, 새로운 상품이나 서비스를 많이 요구하고 높은 전문성을 요구하는 경쟁환경에서는 관리자들이 SKMS가 주는 원천적인 기법에 의지하여 자신에게 주어진 재량권을 통해 자신들만의 실행기법들을 고안하고 이를 실행할 것이라고 예측할 수 있다.

또한 관리자의 재량권을 만드는 요인 중에 관리자의 모호성에 대한 적응력(tolerance for ambiguity)와 인지적 복잡성(Cognitive complexity)이 있다. Hambick과 Finkelstein(1987)은 어떤 관리자들은 남들이 보지 못한 대안(alternative)이나 문제의 해결책을 쉽게 찾아내는데 그것이 바로 이러한 모호성에 대한 적응력(tolerance for ambiguity)와 인지적 복잡성(Cognitive complexity)등을 바탕으로 얻어낸 능력이라 주장하였다. 본 연구는 SKMS가 바로 이런 모호성에 대한 적응력(tolerance for ambiguity)와 인지적 복잡성(Cognitive complexity)을 증가시켜 새로운 상품이나 서비스를 많이 요구하고 전문성이 높게 만드는 경쟁환경에서 오히려 그 쓰임새가 늘어난다고 보고 있다. 따라서 다음의 가설이 제시될 수 있을 것이다.

H4: 조직환경이 새로운 상품이나 서비스를 많이 요구하고 전문성이 높을 수록 SKMS의 활용 정도가 높을 것이다.

업무특성(task characteristics)은 업무 자율성, 스킬 다양성, 업무 주체성, 업무 중요도 그리고 업무 피드백과 같은 업무 관련 속성을 의미한다(Attewell and Rule, 1984; Hackman and Oldham, 1976; 1980; Turner, 1984). 본 연구에서는 일반적인 업무자체의 특성보다는 업무를 수행하기 위해 필요

한 특성에 초점을 두고 업무특성을 정의하였다. 예를 들면, 업무수행을 위해 공식적인 교육훈련이 필요한지 또는 표준화된 운영절차가 필요한 지 등이 그것이다. 이는 업무수행에 있어 상당한 사전 지식이 요구되는 지, 또는 절차화된 지식, 즉 지시나 정형화가 필요한 지 여부 등이 업무 특성과 SKMS 활용의 관계에 중요한 의미를 가지기 때문이다. 다시 말해 업무 수행을 위해 사전 지식이나 절차화된 지식이 필요할 경우, 조직구성원들은 복잡한 업무를 이해하고 성과를 향상시키기 위해 기존의 축적된 지식을 활용할 수 있는 지식 플랫폼에 의존한다는 것이다.

H5: 사전 지식이나 절차화된 지식이 필요한 업무를 수행해야 하는 조직의 경우 SKMS를 보다 많이 활용하게 된다.

마지막으로 경영 챔피언십(management championship)은 조직의 상위관리자가 규칙, 가치 그리고 문화를 변화시킴으로써 조직구성원들의 행위나 태도에 영향을 미치고 기술이나 구조를 보다 효과적으로 활용하도록 하는데 기여하는 정도를 의미한다. 경영 챔피언십은 기업의 목표를 효과적으로 달성하는데 중요한 역할을 수행한다(Purvis, et al., 2001; Rai and Howard, 1993). 경영 챔피언십은 지식 플랫폼의 유용성을 적극적으로 옹호하여 조직구성원들의 지식 플랫폼 활용 행위를 촉진시키고, 이를 바탕으로 구성원들에게 보상을 주거나 처벌을 가하는 역할을 수행한다(Leonard-Barton and Deschamps, 1988). 따라서 경영 챔피언십은 메타 구조화 활동으로서 조직 내에서 지식 플랫폼이 가지는 의미를 이해시키고 지식플랫폼의 사용에 관한 규범을 만들어 지식 플랫폼이 보다 조직의 활동

에 내재화되도록 만들거나 하위조직의 환경에 영향을 미친다. 상기의 논의를 바탕으로 본 연구는 경영채피언십과 관련하여 다음의 두가지 가설을 제시한다.

H 6a: 경영채피언십은 지식내재화에 긍정적인 영향을 미친다.

H 6b: 경영채피언십은 팀 내부환경에 긍정적인 영향을 미친다.

III. 연구방법 및 데이터 분석

3.1 데이터 수집

본 연구에서는 제시된 가설을 실증적으로 연구하기 위해 예비조사 및 본 조사의 2단계로 설계된 설문 조사 방법을 사용했다. 먼저, 측정도구 개발을 위해 사전연구에서 타당성이 검증된 아이템들을 수집하고 2팀의 전문가 패널을 통해 1차적인 타당도 검증을 실시하였다. 첫 번째 전문가 그룹은 세 명의 교수로 구성되어 있으며, 두 번째 그룹은 SK그룹내 SKMS전담팀으로 구성되었다. 전문가팀들은 내용의 완결성 및 용어의 적절성 등에 대해 검증을 했다. 2번째 단계에서는 1단계에서 검증된 측정도구를 SK그룹내 4개의 주요 회사들을 선택하여 400명의 팀장들을 대상으로 인터넷을 통하여 배포하였다. 설문대상자 중 231명이 응답하여 회수율은 57.8%였다. 본 조사단계는 독립적인 연구조사 기관을 통해 이루어졌는데, 이는 연구 참여자들이 보다 객관적으로 설문에 응하도록 하기 위한 조치였다. 실제로 설문대상자들 중 많은 수가 자신들의 응답이 실제로 회사에 보고될 지에 대해 많은 관심을 보였고, 이러

한 상황에서는 사회적 바람직성 등의 체계적 오류가 발생할 가능성이 높았기 때문에 연구자나 회사에서 직접 개입하는 것이 바람직하지 않다는 판단 하에 독립적인 연구조사기관을 활용한 것이다. 단, 연구 참여를 독려하기 위해서 전체 참여자들을 대상으로 3차례의 독려 이메일을 SKMS 주관팀에서 발송하였다.

3.2 인구통계학 정보

앞서 언급한 바와 같이 이 설문에는 231명의 팀장들이 참여하였다. 인구통계학적 정보는 <표 1>에서 보이는 바와 같다. 약 99%의 참여자가 남성이었고 나이는 30부터 53세까지였으며 평균 연령은 45세였다. 참여자들의 SKMS관련 경험은 약 15년, SKMS와 관련한 평균 주당 시간은 6시간이었다. 또한 참여자들의 SKMS 관련 친숙도는 1부터 5의 수준에서 평균 4로 대부분의 참여자가 SKMS에 대해 잘 알고 있는 것으로 보고되었다.

3.3 연구변수 조작화

<표 2>에서 보이는 바와 같이, 본 연구의 변수들은 다양한 기존 연구들로 부터 도출되었다. 모든 측정 아이템들은 기존의 연구(Chatterjee et al., 2002; Cummings and Cross, 2003; Fichman and Kemerer, 1997; Hemphill and Sechrest, 1952; Meyer and Goes, 1988; and Purvis, et al., 2001)로 부터 도출되었으며, 필요한 경우 본 연구의 상황에 맞게 수정되었다. 설문문항의 갯수와 관련하여서는 설문의 길이를 적절한 선에서 유지하고 잠재변수들의 다면적 특성을 살리기 위해 최소 2개 이상 5개 이하의 측정 아이템으로 한정

〈표 1〉 인구통계학적 정보

나이	평균 = 45.1세	범위: 30-53세
성별	남성 여성	99.1% 0.9%
주당 SKMS관련 업무시간	2시간 이하 3-5시간 6-8 시간 10시간 이상	30.3% 42.0% 8.7% 19.0%
조직기능	기획 인사/재무/회계/R&D 구매/생산 판매/마케팅 기타	18.6% 11.3% 19.0% 37.2% 13.9%
조직내 직책	임원 팀장 팀원	1.7% 98.3% 0%
동일업종 대비 팀 기술수준	평균 자기 평가 (1=아주 높음, 5=아주 낮음)	1.93
SKMS 활용 연수	5년 이하 6-10년 11-15년 16-20년 21년 이상	9.5% 17.5% 19.9% 45.0% 9.1%

하였다. 특히 조직환경의 경우, 조직의 경쟁환경과 조직문화 중 조직의 경쟁환경 만을 측정하였는데, 이는 SK그룹의 경우, 타 그룹에 비해 SKMS를 통한 문화의 공유를 오랫동안 추진해온 결과 그룹 내 조직문화가 상대적으로 동질화되어 있다고 판단하였기 때문이다.

3.4 데이터 분석 및 결과

PLS 분석은 측정 아이템의 신뢰도와 타당도에 대한 분석을 포함하는 측정모형에 대한 평가와 구

조방정식 모형에 대한 평가로 구분될 수 있다. 측정모형에 대한 평가는 개별 아이템 요인 적재값과 이를 토대로 한 내적 일관성을 검토하여 신뢰성을 측정하는데, 개별 아이템의 요인 적재값과 내적 일관성의 값이 0.7 이상이면 적정하다고 본다(Fornell and Larcker 1981).

〈표 3〉에서 보듯이, 모든 측정 아이템의 요인 적재값이 0.7 이상으로 이 측정모형은 내적 일관성을 가지고 있음을 알 수 있다. 또한 매우 균일하게 분포된 가중치를 통해 각 측정변수들이 잠재변수에 균일하게 공헌하고 있음을 확인할 수 있다.

〈표 2〉 잠재변수의 조작화

경영철폐인식: 우리 경영진은...		
MC1	.. SKMS가 회사에 상당한 이익을 제공할 잠재력이 있다고 믿는다.	Chatterjee et al. (2002) (이 설문지의 모든 아이템은 Likert 5점척도로 측정됨)
MC2	.. SKMS가 회사에 상당한 경쟁우위 분야를 창출한다고 믿는다.	
MC3	.. SKMS 활용에 대해 적극적으로 지원한다.	
MC4	.. 다른 경영기법에 비해서, SKMS의 우선순위가 높다.	
MC5	.. SKMS의 활용이 필수적이라고 믿는다.	
지식내재화: SKMS에는 우리팀의 업무와 관련하여..		
KI1	.. 업무 수행 절차에 대한 지식이 잘 체계화되어 있다.	Purvis et al. (2002) 로 부터 수정
KI2	.. 자원의 획득 및 관리에 대한 지식이 잘 정리되어 있다.	
KI3	.. 핵심 자원의 효과적 활용에 대한 지식이 잘 정리되어 있다.	
KI4	.. 사업 추진 및 운영 절차에 대한 지식이 잘 체계화되어 있다.	
KI5	.. 현재 사업의 문제점을 분석하고 대안을 제시할 수 있는 지식이 잘 체계화되어 있다.	
팀 내부환경		
IE1	우리팀원들은 동료가 요청하지 않아도 자진해서 팀 동료의 업무를 돕는다.	
IE2	우리팀원들은 팀 동료의 업무를 자주 도와주는 편이다.	
IE3	우리팀원들은 하루 일과 중에 팀 동료들과 자주 의사소통을 한다.	
IE4	우리팀원들은 팀에서 '가족의 일원'이라는 감정을 느낀다.	
조직환경		
OE1	우리회사가 속한 시장은 새로운 제품/서비스 출시에 적극적인 편이다.	Meyer and Goes (1988) 로 부터 수정
OE2	우리회사는 사업수행에 있어 전문가를 많이 필요로 한다.	
팀 업무 특성		
TC1	우리팀의 업무를 수행하는 데는 공식 교육훈련이 필요하다.	Hackman and Oldham (1980)으 로 부터 수정
TC2	우리팀은 직무를 수행하기 위한 표준화된 운영절차를 가지고 있다.	
SKMS 활용		
SE1	우리팀의 비즈니스 정책 및 규범은 SKMS가 제시하는 방법론과 일치한다.	Purvis et al. (2001) 로 부터 수정
SE2	우리팀의 자원 조직화 방법은 SKMS가 제시하는 방법론과 일치한다.	
SE3	우리팀의 핵심 자원 활용 방법은 SKMS가 제시하는 방법론과 일치한다.	
SE4	우리팀의 문제점 분석 및 대안 제시 방법은 SKMS가 제시하는 방법론과 일치한다.	
SE5	우리팀 업무의 핵심 성공요소는 SKMS가 제시하는 요소와 일치한다.	
종업원의 조직에 대한 애착 (역코딩)		
EA1	우리팀원들은 회사에서 '가족의 일원'이라는 감정을 느끼지 못하고 있다.	
EA2	우리팀원들은 회사에 강한 소속감을 느끼지 못한다.	
EA3	우리팀원들은 회사에 대해 '애착'을 느끼지 못한다.	
팀 성과		
TP1	우리팀은 업무 생산성이 높다.	Hemphill and Sechrest (1952), Cummings and Cross (2003)
TP2	우리팀은 업무수행 품질이 높다.	
TP3	우리 팀원들은 팀에 대한 헌신도가 높다.	
TP4	우리팀원들은 업무 만족도가 높다.	
TP5	대체로 우리팀원들은 자신의 일에 만족한다.	

〈표 3〉 측정 아이템의 요인 적재값 및 가중치

팀 성과			종업원 이직			SKMS 활용			조직환경		
Item	Loadings	Weight	Item	Loadings	Weight	Item	Loadings	Weight	Item	Loadings	Weight
TP1	0.8382	0.2842	ET1	0.7129	0.2846	SE1	0.8255	0.2159	OE1	0.8371	0.6099
TP2	0.7713	0.2501	ET2	0.8649	0.5055	SE2	0.8816	0.2433	OE2	0.8263	0.5924
TP3	0.7811	0.2610	ET3	0.8611	0.4180	SE3	0.8685	0.2238			
TP4	0.7839	0.2192				SE4	0.8591	0.2453			
TP5	0.7591	0.2544				SE5	0.8233	0.2455			
팀 내부환경			업무특성			지식내재화			경영 챔피언십		
IE1	0.8347	0.2716	TC1	0.8133	0.5759	KI1	0.8651	0.2165	MC1	0.8270	0.2477
IE2	0.8545	0.3276	TC2	0.8460	0.6284	KI2	0.8559	0.2168	MC2	0.8096	0.2244
IE3	0.8151	0.2929				KI3	0.9138	0.2485	MC3	0.9043	0.2770
IE4	0.8294	0.3070				KI4	0.8830	0.2255	MC4	0.8493	0.2176
						KI5	0.8996	0.2233	MC5	0.8022	0.2222

3.4.1 신뢰성 및 타당성 분석

〈표 4〉는 연구모형의 내적일관성(Internal Consistency)을 확인하기 위하여 복합신뢰도(Composite Reliability)와 평균분산추출값(Average Variance Extracted)을 구한 결과와 잠재변수들 간의 상관관계 및 평균분산추출값의 제공근을 보여 주고 있다.

요인 적재값과는 별도로 측정모형의 내적 일관성은 복합신뢰도의 값이 0.7보다 크고, 평균분산추출값이 0.5보다 클 때 확보된다고 볼 수 있다(Fornell and Larcker 1981). 〈표 4〉의 결과를 보면, 복합신뢰도의 값이 모두 0.8보다 높으며 평균분산추출값이 모두 0.6보다 높았다. 이와 같은 결과는 본 연구에서 제시한 연구모형이 매우 높은 내적 일관성을 가지고 있음을 의미하며 이를 통해 내적 타당도가 있음을 알 수 있다. 또한 〈표 4〉는 모든 평균분산추출값의 제공근 값이 다른 잠재변수들간의 상관관계보다 큰 값을 가짐을 보여 주고 있다. 이는

AVE의 제공근이 구성개념과 다른 구성개념사이의 상관관계수보다 큰 값을 가짐으로써 잠재변수들간 판별타당성(discriminant validity)이 있음을 의미한다(Fornell and Larcker, 1981).

측정모형에서 사용된 변수들이 동일한 설문을 사용하여 측정되었으므로, 동일방법 편의가 나타날 수 있다. 동일방법 편의는 잠재변수 자체에 의해 나타나는 분산이라기 보다는 동일한 방법을 사용함으로써 나타나는 편의를 말한다(Podsakoff et al. 2003). 이 연구에서는 동일방법편의를 테스트하기 위하여 Bentler와 Bonett(1980)이 제안한 델타테스트를 사용하였다. 델타는 Null 모형(null model)과 측정모형(measurement model)간의 모형적합도 향상정도를 나타낸다(Straub, Limayem and Karahanna-Evaristo 1995). 이 분석은 잠재요인 없는 null 모형(MM0), 단일 공동요인 모형(MM1), 그리고 측정모형(MM2)의 순으로 카이자승을 구하여 비교하는 것이다. 델타는 다음의

〈표 4〉 CR¹, AVE², 및 잠재변수 간의 관계

	CR	AVE	MC	KI	IE	OE	TC	SE	EA	TP
경영 챔피언십(MC)	0.922	0.704	(0.839 ³)							
지식내재화(KI)	0.947	0.781	0.554	(0.884)						
팀 내부환경(IE)	0.901	0.695	0.468	0.427	(0.884)					
조직환경(OE)	0.818	0.692	0.165	0.239	0.259	(0.832)				
업무특성(TC)	0.816	0.689	0.384	0.361	0.314	0.169	(0.830)			
SKMS 활용(SE)	0.930	0.726	0.496	0.542	0.536	0.281	0.397	(0.852)		
조직에 대한 애착(EA)	0.856	0.666	0.372	0.305	0.499	0.106	0.223	0.392	(0.816)	
팀성과(TP)	0.891	0.620	0.390	0.396	0.597	0.266	0.290	0.577	0.441	(0.787)

1. CR- Composite Reliability
2. AVE - Average Variance Extracted
3. The number in parenthesis is the square root of AVE

〈표 5〉 측정모형 값 변화

모형	χ^2	d.f.	Delta
Null Model (MM0)	4560.25	465	
One Factor Model (MM1)	2124.76	434	0.53
Measurement Model (MM2)	665.91	406	0.85

방정식을 이용하여 구해진다.

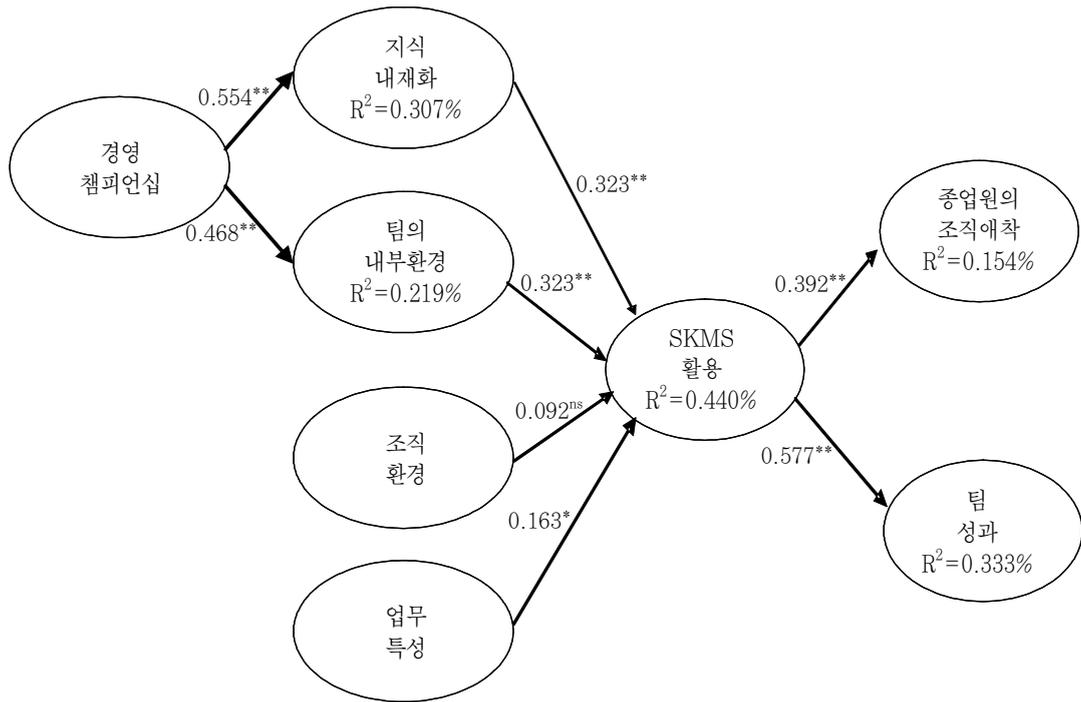
3.4.2 구조모형 분석

$$\text{델타(Delta)} = [\chi_{MM0}^2 - \chi_{MMi}^2] / \chi_{MM0}^2$$

여기서 χ_{MMi}^2 는 MMi (i = 1 or 2)의 카이제곱값임

〈표 5〉에서 보여지듯, 본 연구에서 제시된 측정 모형이 가장 좋은 적합도를 가지는 것으로 밝혀졌는데, PLS를 사용할 경우 필요한 샘플수와 오차의 분산에 대한 엄밀성 정도를 고려하였을 경우 이 연구의 결과가 동일방법편의에 의해 왜곡될 가능성은 적다고 할 수 있다(Wold, 1985).

PLS 모델에서 경로계수의 값들은 표준화된 회귀값들을 나타내는데, 이러한 회귀계수들이 유의미한 결과를 보이려면 통계적 기준과 관계없이 최소 0.05이상 또는 보수적으로 봤을 때 0.1이상이 되어야 한다(Pedhazur 1997). 〈그림 2〉에서 보여지듯, 조직환경과 SKMS의 활용 경로를 뺀 나머지 값들은 모두 보수적인 기준을 만족시키고 있다. 또한 이 경로들은 모두 통계적으로 $p < 0.05$ 및 $p < 0.001$ 에서 유의한 값들을 보여주고 있다. 따라서 가설 H4를 제외하고 본 논문에서 제시된 모든 가설들(H1a, H1b, H2, H3, H5, H6a, H6b)이



* $p < 0.05$, ** $p < 0.001$, ns: not significant
two tailed test at $n = 500$ (resampling)

〈그림 2〉 구조모형 분석 결과

지지되었다. 또한 각 내생변수들의 높은 R^2 값들은 이 논문에서 제시한 모형이 SKMS의 활용에 영향을 미치는 요인들과 그 결과에 대해 예측할 수 있는 타당성을 가지고 있음을 보여 주고 있다.

IV. 결론 및 제언

4.1 연구결과 요약 및 시사점

본 연구는 지식기반 이론(Grant 1996a: b), 적

합구조화이론(DeSanctis and Poole, 1994), 그리고 동화이론(Purvis, et al., 2001)에 바탕을 두고 경영 챔피언십, 지식내재화, 팀 내부환경, 조직환경, 업무특성의 다섯 가지 요인을 SK그룹의 중요한 지식플랫폼을 역할해온 SKMS의 활용에 영향을 미치는 선행 요인으로, 그리고 종업원의 조직 애착 및 팀 성과라는 두 가지 요인을 결과변수로 정의한 연구모형을 제시하고 설문조사 방법을 통해 실증적으로 검증하고자 하였다. 조직환경이 SKMS의 활용에 미치는 영향을 제외하고 본 연구의 모든 가설들은 통계적으로 유의하게 나타났다. 또한 본 연구에서 제안된 연구 모형은 SKMS의 활용을

〈표 6〉 가설 검증 결과 요약

가설		지지여부	유의성
H1a	SKMS의 적극적인 활용은 팀의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	Yes	$p < 0.001$
H1b	SKMS의 적극적인 활용은 조직구성원들의 애착을 높일 것이다.	Yes	$p < 0.001$
H2	SKMS가 더 많은 조직의 지식을 포괄하고 체계화할 수록 그 활용도는 높아진다.	Yes	$p < 0.001$
H3	팀 내 구성원들간 응집도가 높고 의사소통이 활발하면 SKMS의 활용도가 높아진다.	Yes	$p < 0.001$
H4	조직환경이 새로운 상품이나 서비스를 많이 요구하고 전문성이 높을 수록 SKMS의 활용 정도가 높을 것이다.	No	-
H5	사전 지식이나 절차화된 지식이 필요한 업무를 수행해야 하는 조직의 경우 SKMS를 보다 많이 활용하게 된다.	Yes	$p < 0.05$
H6a	경영챔피언십은 지식내재화에 긍정적인 영향을 미친다.	Yes	$p < 0.001$
H6b	경영챔피언십은 팀 내부환경에 긍정적인 영향을 미친다.	Yes	$p < 0.001$

약 44%, 팀 성과를 약 33%, 그리고 조직 구성원의 조직에 대한 애착을 약 15% 정도를 설명하고 있다. 〈표 6〉은 가설 검증의 결과를 보여 주고 있다.

본 연구는 지금까지의 선행 연구들이 기업의 성공에 있어서 지식 통합 메카니즘의 중요성을 이론적 측면에서 강조해왔던 것에서 벗어나 지식 통합 메카니즘을 실질적으로 측정할 수 있는 변수들을 도출하고 실증적인 분석을 통해 모형의 타당성을 검증했다는 점에서 큰 의의를 가질 수 있다. 현재 국내기업들이 경쟁력 제고를 위하여 새로운 경영기법을 도입하고 사용하지만 실제로 이들 경영기법의 효과성에 대한 학문적 연구가 부족하며, 이러한 이론적 근거의 부족으로 인하여 새로운 경영기법의 도입여부를 결정할 때 이론적 근거와 객관적 분석자료보다는 유행을 따름으로써 그 효과의 극대화에 실패하고 있다. 본 연구는 SKMS 활용의 효과를 조직구성원의 조직 애착과 팀 성과 측면에서 분석하고 SKMS 활용의 선행요인을 지식내재화, 팀 내부환경, 조직환경, 업무특성 면에서 분석함으로써 SKMS에 대한 실무적 공헌뿐만 아니라 경영기법의 도입과 효과에 대한 학

문적 공헌을 하고 있다고 볼 수 있다. 본 연구에서 제시한 선행요인들은 향후 조직이 지식통합 메카니즘을 활용하는데 중요한 변수로 고려될 수 있다. 따라서 본 연구는 다양한 측면에서 의미가 있다고 할 수 있다.

첫째, 본 연구는 지식기반 관점과 제도화 이론을 밑바탕으로 하는 통합 연구 모델을 제공한다. 제안된 연구 모형은 SKMS와 같은 지식 플랫폼이 지식 통합 메카니즘으로서 팀 수준 성과에 어떻게 영향을 미치는가 하는 질문에 대답할 수 있는 수단을 제공한다. 다시 말해, 최고경영진의 메타 구조화 활동이 지식의 내재화와 팀의 내부환경을 변화시키고 이들이 SKMS와 같은 지식 플랫폼이 잘 활용되게 함으로써 팀 성과에 영향을 미치며, 팀의 업무 특성 또한 지식 플랫폼의 활용에 영향을 미쳐 팀 성과를 향상시킬 수 있다는 것이다(Dess, Lumpkin, and Covin, 1997; Lumpkin and Dess, 1996; Purvis et al., 2001).

다만, 한 가지 고려할 점은 조직의 환경, 즉 새로운 상품이나 서비스에 대한 출시요구가 많고 전문가

를 많이 필요로 하는 환경이 왜 SKMS의 활용에 유의한 영향을 미치지 않는가 하는 부분이다. 첫번째 가능성은 SKMS가 창의성과 암묵지를 키워주는 지식 플랫폼이라는 본 연구의 전제가 틀렸을 가능성이 있다. 따라서 단순한 형식지의 축적만을 늘리는 것이 SKMS의 역할이라면 새로운 상품이나 서비스에 대한 출시요구가 많고 전문가를 많이 필요로 하는 환경에서는 SKMS의 활용이 별로 높지 않을 것이라는 추론을 할 수 있다.

둘째는 첫 번째 이유와 같은 맥락에서 지식 플랫폼으로서 SKMS가 관리적인 방법론에 치중하면서 새로운 환경에서 적응하거나 새로운 환경을 이끌어 갈 수 있는 지식에 대해서 부족한 부분이 많기 때문이거나, 새로운 상품이나 서비스가 많이 요구되는 환경에서는 기존의 방법론이나 지식보다는 보다 빠르게 새로운 지식을 획득해야 한다는 심리적 요인 때문일 수가 있다. 그러나 이러한 부분들은 향후의 연구를 통해서 좀 더 치밀하게 분석되고 논의될 필요가 있을 것이다. 예를 들어, 새로운 상품이나 서비스에 대한 출시요구가 많고 전문가를 많이 필요로 하는 환경에서 SKMS 활용이 조직구성원의 조직에 착과 팀 성과에 어떤 영향을 주는지, SKMS 활용이 어떤 환경에서 긍정적인 효과를 발휘하고 어떤 환경에서 부정적인 효과를 발휘하는지를 규명한다든 지 하는 연구들이 필요하다는 것이다. 이러한 연구들은 현행 지식플랫폼의 장단점과 한계점을 이해함으로써 향후 이를 발전시켜 나가는데 중요한 시사점을 제공할 것이다.

본 연구는 이론적인 측면과 더불어 실무적인 측면에서 어떻게 기업들이 지식 통합 메커니즘을 활성화할 수 있는지에 대한 통찰을 제공한다. 관리자 들은 팀 내에서 현재 그들이 사용하고 있는 방법론 들을 SKMS와 같은 지식 플랫폼이 제공하고 있는

지식들을 충분히 활용하여 재구성함으로써, 그리고 팀 내부환경을 보다 응집력 있고 친화적으로 변화 시킴으로써 지식통합 메커니즘의 효과 및 활용도를 높일 수 있다. 또한 팀의 업무 특성을 잘 고려하여 실행 가능한 방법론들을 만들므로써 지식의 활용도를 높일 수 있을 것이다.

4.2 연구 한계 및 향후 연구 방향

본 연구에서는 지식 플랫폼의 활용에 영향을 미치는 선행요인들을 제도화 이론의 관점에서 도출하였고, 지식 플랫폼의 활용이 미치는 성과를 조직구성원의 조직에 대한 애착과 팀 성과라는 부분에 한정하였다. 물론 이론적인 타당성이 높고 실무적인 의미가 크긴 하지만, 기존의 지식경영 연구들에 따르면, 사회자본(Wasko and Faraj, 2005), 사회 네트워크(Granovetter, 1985), 또는 프랙티스 커뮤니티(Brown and Duguid, 2001)가 지식 통합이나 지식의 활용에 많은 영향을 미치고 있는 것으로 조사되었다. 따라서 향후 연구들은 이러한 변수들을 선행 변수에 포함시켜 지식 통합 메커니즘의 활용에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구를 수행할 필요가 있다. 또한, 팀과 관련한 성과 영역에서도 팀성과와 조직에 대한 애착 이외의 다른 변수들을 포함시켜 연구를 수행할 필요가 있다. 또한 조직환경, 경영채피연심, 팀 성과를 측정하는 것과 관련하여, 본 연구에서는 분석 수준의 문제를 해결하기 위해 팀장들의 인식을 기준으로 하였다. 그러나 보다 엄밀한 연구가 되기 위해서는 팀원들의 인식을 조사한 후 이를 팀 수준 또는 조직 수준의 변수로 변환하는 것이 필요할 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 분석 수준의 문제를 고려하여 연구를 수행할 필요가 있다.

이 연구는 기존의 연구들과 더불어 지식 통합 메

카니즘의 활용에 영향을 미치는 요인들과 그 효과를 이해하기 위한 연구과정에서 하나의 디딤돌로 인식 되어져야한다. 이 연구가 제시한 다섯 가지의 선행 요인들과 두 가지의 결과 변수들은 연구의 완결성을 위한 기초적인 모델로 이해될 수 있다. 이 분야 연구자들의 장기 과제는 지식 통합 메카니즘이 작동하는 방식에 대한 실질적인 분석틀로서 활용될 수 있는 다양한 변수들과 측정 아이템들의 포트폴리오를 파악하고 체계화하는데 있다. 이러한 목표들이 향후 연구들로 인해 달성되기를 기대한다.

참고문헌

- Attewell, P. and J. Rule (1984), "Computing and Organizations: What We Know and What We Don't Know," *Communications of the ACM*, 27(12), 1184 - 1192.
- Berger, P. L. and T. Luckmann (1989). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books, New York, NY.
- Beal, D. J. and R. R. Cohen (2003), "Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations", *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.
- Bentler, P. M. and D. G. Bonett (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Brown, J. S. and P. Duguid (2001), "Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective," *Organization Science*, 12(2), 198-213.
- Burgelman, R. A. (1994), "Fading Memories: A Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments", *Administrative Science Quarterly*, 39(1), 24-56.
- Chatterjee, D., R. Grewal, and V. Sambamurthy (2002), "Shaping Up For E-Commerce: Institutional Enablers of the Organizational Assimilation of Web Technologies," *MIS Quarterly*, 26(2), 65-89.
- Cummings, J. N. and R. Cross (2003), "Structural Properties of Work Groups and Their Consequences for Performance," *Social Networks*, 25(3), 197-210.
- Davenport, T. H. and P. Klahr (1998), "Managing customer support knowledge," *California Management Review*, 40(3), 195-208.
- DeSanctis, G. and M.S. Poole (1994), "Capturing the Complexity in Advanced Technology Use: Adaptive Structuration Theory," *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- Dess, G. G., G. T. Lumpkin, and J. G. Covin (1997), "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models", *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Fichman, R. G. and C. F. Kemerer (1993), "Adoption of Software Engineering Process Innovations: The case of object orientation," *Sloan Management Review*, 34(2), 7-22.
- Fornell, C. and D. Larcker (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Frei, F. X. (2006). "Commerce Bank," Harvard Business School Case, 9-603-080.
- Gawer, A. and M. A. Cusumano (2008), "How Companies Become Platform Leaders," *Sloan*

- Management Review*, 49(2), 28-35.
- Ghoshal, S. and P. Moran (1996). "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory," *The Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.
- Gold, A. H., A. Malhotra, and A. H. Segars (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. (1996a), "Prospering in Dynamically Competitive Environment: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R. M. (1996b), "Toward a Knowledge Based Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, 17 (Winter), 109-122.
- Grant, R. M. and C. Baden-Fuller (1995), "A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration," *Academy of Management Journal (Best Papers Proceedings)*, 17-21.
- Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1980), *Work Redesign*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Hambrick, D. C. and S. Finkelstein (1987), "Managerial Discretion: A Bridge between Polar Views of Organizations," in L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, Greenwich, CT, JAI Press, 369-406
- Hamel, G. and C. K. Prahalad, (1994), "Competing for the Future," *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.
- Hemphill, J. K. and L. B. Sechrest (1952), "A Comparison of Three Criteria of Aircrew Effectiveness in Combat over Korea," *Journal of Applied Psychology*, 36, 323-327.
- Kogut, B. and U. Zander (1992), "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology," *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Lee, H. and B. Choi (2003), "Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination," *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Leonard-Barton D. and I. Deschamps (1988), "Managerial Influence In The Implementation Of New Technology," *Management Science*, 34(10), 1252-1265.
- Lumpkin, G. T. and G. G. Dess (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance," *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- McClure, C. (1989), *CASE Is Software Automation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Meyer, A. D., J. B. Goes (1988), "Organizational Assimilation Of Innovations: A Multilevel Contextual Analysis," *Academy of Management Journal*, 31(4), 897-923.
- Nahapiet, J. and S. Ghoshal (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage," *The Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, R. R. and S. G. Winter (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nonaka, I. (1994). "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science*, 5, 14-37.
- Orlikowski, W. (1992), "Learning from notes: organi-

- zational issues in groupware implementation," Technical Report, Center for Coordination Science, MIT.
- Orlikowski, W. (2000), Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations, *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- Orlikowski, W., Yates, J., Okamura, K., and Fujimoto, M., (1995), Shaping electronic communication: The metastructuring of technology in use, *Organization Science*, 6(4), 423-444.
- Pedhazur, E. J. (1997), *Multiple Regression in Behavioral Research: Explanation and Prediction*, Harcourt Brace College Publishers, Fort Worth.
- Podsakoff, S., B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Purvis, R. L., Sambamurthy, V., and Zmud, R. W. (2001), "The Assimilation of Knowledge Platforms in Organizations: An Empirical Investigation," *Organization Science*, 12(2), 117-135.
- Rai, A. and G. Howard (1993), "An Organizational Context for CASE Innovation," *Information Resources Management Journal*, 6(3), 21-34.
- Ryu, C., Y. J. Kim, A. Chaudhury, and H. R. Rao (2005), "Knowledge Acquisition via Three Learning Processes in Enterprise Information Portals: Learning-by-Investment, Learning-by-Doing, and Learning-from-Others," *MIS Quarterly*, 29(2), 245-278.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*, Sage Press: Thousand Oaks, CA.
- SK Group (2008), *SK Management System*, Seoul, Korea: SK Group.
- Straub, D., M. Limayem, and E. Karahanna-Evaristo (1995), "Measuring System Usage: Implications for IS Theory Testing," *Management Science*, 41(8), 1328-1342.
- Turner, J. A. (1984), "Computer Mediated Work: The Interplay between Technology and Structured Jobs," *Communications of the ACM*, 27(12), 1210 - 1217.
- Vargo, S. L. and R. F. Lusch (2008), "Why Service?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 25-38.
- Wasko, M. M. and S. Faraj (2005), "Why Should I Share? Examining Social Capital and Contribution in Electronic Networks of Practice," *MIS Quarterly*, 29(1) 35-57.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wold, H. (1985), "Partial Least Squares," in S. Kotz and N. L. Johnson (Eds.), *Encyclopedia of Statistical Sciences*, Vol. 6, New York, NY, Wiley, 581 - 591.

Investigation into the Factors Affecting the Exploitation of Knowledge Platform and its Impacts on Team Performance in Korean Companies: Focusing on the role of SKMS

Yong Jin Kim* · Young-Won Ha** · Yangmin Kim***

Abstract

In the current ever-changing environment, firms are struggling to keep their position in the market or to grow in their revenues and profits. Several theories explain why some firms outperform competitors and why others fail to compete in the market. Resource-based view suggests that a firm's competitive advantage is determined by its ability to obtain and defend resources and capabilities. Among the resources, knowledge is the key resource to obtain and transform other resources. However, knowledge in organizations exists in a variety of forms and resides in various places so that it is hard to utilize the existing knowledge without its integration mechanism. The integration mechanisms enable firms to take unique advantages for governing economic activities and make them different from the others.

This study proposes a theoretical model to explore the role of knowledge integration mechanism on team performance and the antecedents to the exploitation of knowledge integration mechanism. To this end, this study takes SK Management System (SKMS) as an archetype of knowledge integration mechanism implemented in SK Group which is one of the biggest business groups in Korea.

Focusing on SKMS as a knowledge platform, this study tries to answer the following questions. First, does the exploitation of SKMS positively affect employee commitment and team performance? Second, what are the factors that influence the exploitation of the knowledge

* Associate Professor, Sogang Business School, Sogang University, First Author

** Professor, Sogang Business School, Sogang University, Corresponding Author

*** Associate Professor, Sogang Business School, Sogang University

integration platform, SKMS? Previous studies on knowledge platform focused on the justification of knowledge platform or the conceptualization of it without empirically investigating the role of the platform. This study proposes and empirically examines a structural model consisting of the antecedents to the exploitation of knowledge platform and the consequence of the exploitation. This study draws on the Adaptive Structuration Theory, the Theory of Technology Assimilation, and knowledge based view of the firm to identify the antecedent factors to the exploitation of a knowledge integration platform, SKMS, and the consequences of the utilization of the knowledge platform. Here, knowledge based view of the firm emphasizes that firms, as the institution for knowledge integration and use, need a solid knowledge integration mechanism, while the Adaptive Structuration Theory, and the Theory of Technology Assimilation explain how the knowledge integration mechanism is accepted and utilized.

The proposed research model consists of five antecedents of SKMS exploitation (knowledge embeddedness, task characteristics, organizational environment, team's internal structure, and management championship), and two consequences of SKMS exploitation (employee commitment and team performance). In this model, SKMS plays a significant role as a knowledge integration mechanism or as a knowledge platform.

The survey method was used to empirically test the research model. Based on the team list of SK Group, 400 survey questionnaires were distributed and 231 responses were collected. The results of analysis with PLS method indicate that all the hypotheses except one are statistically significant at $p < .05$. That is, management championship positively affects knowledge embeddedness and team's internal structure which in turn influence the exploitation of SKMS. Task characteristics also appear to affect SKMS exploitation which subsequently influences team performance and employee commitment. Organization environment, however, was not significantly associated with SKMS exploitation.

This study is expected to contribute to the literature in several ways. First, this study, departing from the previous studies that mostly focused on theoretical justification of knowledge integration platform, identifies the scales to actually measure knowledge integration platform and empirically tests the validity of the proposed research model. Many companies in Korea and other countries continuously adopt new management techniques and use them to improve their competitive advantage but failed to maximize the potential the tools may bring in. This failure may come from the lack of theoretical investigation into the effectiveness of the methodologies, which in turn leads to the fad-like introduction of the tools to the companies rather than the objective evaluation based introduction and the eventual disappointment.

This study analyzes the effects of the exploitation of SKMS relating to employee commitment and team performance and the antecedents in terms of knowledge embeddedness, task characteristics, organizational environment, and team's internal structure so that the readers can understand the impact of the utilization of SKMS including other tools. The antecedents of SKMS exploitation in this study will be used to improve the effectiveness of new management tools in practice and to academically investigate the utilization of knowledge platforms in organizations.

In sum, by proposing the research model based on Adaptive Structuration Theory and Theory of Technology Assimilation, this study provides a practical basis for future research on the utilization of knowledge platform by suggesting its antecedents and consequences.

Key words: SKMS, knowledge platform, knowledge integration mechanism, knowledge-based theory, team performance