

# 전문가 조사 및 확인적 요인분석 기법을 활용한 지식경영과 업무 통합의 구성요인 도출 연구

서현주<sup>a</sup>

<sup>a</sup> 서울벤처정보대학원 디지털미디어학과  
서울 강남구 삼성동 37-18

Tel: +82-2-3470-5291, Fax: +82-2-523-6767, E-mail: hsuh@suv.ac.kr

## Abstract

본 논문은 지식경영의 기술적 기반을 확보하고 숨어있던 지식을 명시화하여 공유하는 데 성과를 거두고 있는 지식경영 선도기업들이 지식경영 활동을 업무 성과와 직결시키기 위해 시도하고 있는 활동들에 주목한다. 지식경영이 업무와 별개로 이루어지는 것이 아니라 업무 프로세스와 통합되기 위해 필요한 요인들을 탐색하기 위해 우선 현장 전문가들을 대상으로 조사를 실시하였고, 그 결과를 반영한 설문지를 바탕으로 지식경영 사용자들을 대상으로 조사를 실시한 후 확인적 요인분석 기법을 활용하여 각 요인들의 타당성을 검증하였다.

## Keywords:

지식경영, 지식경영 통합, 동등계층생산

## 개요

조직 내 개인이나 그룹이 자발적으로 지식을 제공하는 것을 기반으로 수행되어 온 지식경영 활동을 통해 지식경영 선도조직들은 지식을 이전보다 효율적으로 확보하고 이전에는 공유되지 않던 지식을 공유할 수 있게 되었다. 그러나 초기의 지식경영 붐을 지나면서 점차 지식경영 활동이 업무 외적인 부담으로 인식되는 한계가 나타나게 되었다.

지식이 조직을 관통하여 효과적으로 흐르게 하는 동시에 지식경영 활동이 구성원들의 부담이 되지 않도록 하게 위해서는 업무 프로세스와 지식경영 활동을 통합되어 이루어져야 한다. 그런데, 지식경영의 성공요인에 대한 선행연구들을 살펴보면, 전략이나 문화, 시스템 등과 함께 프로세스 관점을 다루고 있지만, 대부분의 경우, 지식경영 프로세스 자체에만 국한되거나, 성과관리와의 연계를 다루는데 그치고 있다.

반면, 현업에서는 이미 지식경영과 업무 프로세스를 통합하고자 하는 움직임이 이루어지고 있다. 균형성과지표(Balanced Scorecard: BSC) 등의 성과관리

관점이나 6시그마 등의 혁신기법 등을 지식경영과 연계하여 프로세스 가시성을 높이고자 하고 있으며, 프로세스 맵과 지식 맵을 통합함으로써 업무와 관련된 지식을 업무 프로세스 상에서 자동으로 도출될 수 있도록 하는 등, 지식경영의 부가가치를 높이기 위한 다양한 활동들이 이루어지고 있다 (예, 포스코, 2007; ㈜SK, 2007)

본 연구에서는 지식경영의 성공요인에 관한 기존 연구들을 발전적으로 계승하기 위해, 현장에서 지식경영과 업무를 통합하기 위해 수행되고 있는 다양한 활동들을 반영하고 동등계층 생산(peer production) 등 지식경영 네트워크의 형태를 다양화하고 있는 새로운 추세를 감안하여, 지식경영을 성공적으로 수행하기 위한 새로운 성공요인들을 도출하였다.

이를 위해, 우선, 지식경영과 프로세스 혁신, 성과관리 분야의 현업 전문가들로 구성된 여덟 명의 전문가 그룹을 대상으로 수정 델파이 기법을 활용한 전문가 조사를 실시하고, 그 결과를 토대로 지식경영과 업무 프로세스 통합을 위한 성공요인들을 1차 도출하였다. 도출된 성공요인들을 설문항목으로 구성하여 일반 지식경영 사용자들을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 구조방정식모형 기법(structured equation modeling: SEM) 중 확인적 요인분석을 통해 성공요인들의 타당성을 검증하였다.

## 문헌 연구

### 선행연구에서 밝힌 지식경영의 성공요인

지식경영에 관한 선행 연구들에서는 지식경영 성공요인의 범주로서 대체로 다음의 다섯 가지를 들고 있다. 첫째 전략과 리더십 범주로서 여기에 해당하는 대표적인 변수로는 최고경영층의 리더십, 최고경영층의 지원, 핵심지식에 대한 인지도, 가치 공유 등을 들 수 있다(Nonaka and Takeuchi, 1995; Edvinsson, 1996; Alavi, 1997, 김영걸, 1998; Cohen, 1998; 송희경 외, 1999; 김효근 외, 2001).

둘째, 제도와 프로세스 범주에는 지식경영을 위한 세부 정책과 교육훈련 프로그램, 관련 성과평가 및 보상 제도 등이 포함된다(예. Earl, 1994; Edvinsson, 1996; 김영걸, 1998; Cohen, 1998; 송희경 외, 1999; 김효근 외, 2001).

셋째, 사람과 문화 범주에는 학습지향적인 조직문화와 지식 근로자의 정보기술 역량, 습관과 능력 등이 포함된다(예. Earl, 1994; Edvinsson, 1996; Alavi, 1997, 김영걸, 1998; Cohen, 1998; 송희경 외, 1999; 김효근 외, 2001; Alavi et al, 2005; 강병영, 김은정, 2007).

넷째, 지식경영시스템 범주에는 정보기술 인프라와 지식의 저장 및 공유를 위한 지식경영 툴 등이 포함된다(예. Earl, 1994; Alavi, 1997, Cohen, 1998; 송희경 외, 1999; 김효근 외, 2001).

마지막으로, 네트워크 범주에는 지식전달 채널의 다양화 정도와 조직 외부와의 네트워크 구축 정도 등의 변수가 포함된다(예. Earl, 1994; Edvinsson, 1996; 김영걸, 1998; King, 2007).

### 지식경영과 업무의 통합

King(2007)에 따르면 지식경영은 지식경영시스템(knowledge management systems: KMS)이라는 지식 저장소를 기반으로 하는 저장소 기반 지식경영(repository-based KM system)과 실행 공동체(communities of practice: CoP) 등의 동등계층에 기반한 지식경영(peer-based KM system)으로 구분된다. 두 가지 형태의 지식경영과 업무의 통합에 대한 선행연구의 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

#### 저장소 기반 지식경영과 업무 프로세스의 통합

지식경영과 업무 프로세스를 통합하는 작업과 관련된 선행 학술문헌을 찾기는 어려우나, 현업에서는 지식경영 솔루션 벤더들과 프로세스 혁신(process innovation: PI) 선도기업들을 중심으로 구체적인 솔루션이 제안되고 있다.

현업에서 발견할 수 있는 대표적인 방법 중 하나는 프로세스 맵과 지식 맵을 통합하는 것이다. 이를 위해서는 우선, PI 작업에서와 같이 업무 프로세스를 소분류(activity) 수준까지 구체화한 후, 각 소분류별로 관련 지식을 매핑하게 된다. 이렇게 되면 매핑된 지식과 관련된 업무가 조직의 다른 부문으로 이관되더라도 지식이 함께 움직임에 따라 변화한 환경에 유연하게 대응할 수 있다.

#### 동등계층 기반 지식경영과 업무 프로세스의 통합

조직 구성원들은 지식경영시스템이라는 공식적인 구조를 통해 지식을 공유하고 창출하지만, 구체적인

노하우나 형식화하기 어려운 지식들은 개인 간 친밀감과 신뢰 없이 시스템 상에서 공유하기 어려운 것이 사실이다(서현주 외, 2004). 그러므로 성공적인 지식경영을 위해서는 공식적인 지식경영 구조 이외에 업무를 중심으로 하는 비공식적 네트워크의 활성화가 필요하며, 이런 배경에서 CoP는 지식경영의 중요한 요소가 된다 (박혜영, 2002).

CoP는 공식적인 조직구조나 구성원의 직위에 영향을 받지 않는 “관심 영역(domain)과 열정을 공유하는 사람들의 집단(Wenger et al., 2002)”이라는 점에서 King(2007) 등이 최근 지식경영에 영향을 미친 대표적인 혁신의 하나로 보고 있는 동등계층 개념을 반영하고 있다고 볼 수 있다. 기존의 지식경영은 전문가로부터 비전문가로의 지식이전에 중점을 두고 있다. 그런데, 전문가들은 일반적으로 초보자들과는 다른 사고 모형(mental model)을 가지고 있기 때문에 비전문가들과는 다른 방식으로 지식을 표현하거나 문제를 해결하게 되고(Chase and Simon, 1973; Chi et al., 1981), 이런 차이가 전문가들을 훌륭한 “문제 해결자(problem-solvers)”가 되게 하는 반면, 지식 이전 상황에서는 초보자들이 무엇을 필요로 하고 어떤 지식을 필요로 하는지에 대해 판단하기 어렵게 할 수 있다(King, 2007).

같은 맥락에서, 기존의 저장소 기반 지식경영 시스템(repository-based KM system)은 전문가에 의해 지식이 선정되고 가공(refine)된다는 점에서 지식을 활용하는 사용자들이 익숙하지 않고 이해하기 어려운 방식으로 전달되기 쉬운 단점이 있다 (Cho et al., 2006).

반면, 동등계층에 기반한 지식 전달 및 공유 과정에서는 전달하는 측과 전달받는 측의 유사성으로 인해 지식의 전달 및 가공 작업이 원활해 지게 되며, 동등계층의 이러한 장점은 다수의 동등계층을 활용하는 경우 더욱 커지게 된다 (King, 2007).

최근 국내 CoP 활동의 추세를 살펴보면 자기조직적인 성격을 유지하면서 “과제 해결형 CoP,” “성과지향 CoP” 등 조직의 전략적 방향과 CoP의 활동 방향을 수렴시키고자 하는 움직임이 활발하게 일어나고 있다.

#### 저장소 기반 지식경영과 혁신의 통합

조직이 외부로부터 새로운 지식을 유입하거나 내부에서 새로운 지식을 생성하는 중요한 목적 중의 하나는 이런 과정을 통해 혁신을 수행하고자 하는 것이다. 학술적으로도 기술혁신(Hislop, 2003), 신기술 개발(Majchrzak et al., 2004), R&D 역량(Nerkar and Paruchuri, 2005), 품질개선 프로젝트(Choo et al.,

2007)나 혁신 네트워크(Cowan et al., 2007) 등의 혁신 역량 및 활동에 미치는 지식과 지식경영의 역할에 대해 점차 더 많은 연구가 이루어지고 있는 실정이다.

Majchrzak et al.(2004)은 6개 기술혁신 사례를 분석하여 혁신을 위한 지식 재사용 프로세스를 모형화하였고, Cowan et al(2007)은 조직이 파트너를 선정할 때 네트워크 관련 이슈보다 지식 생성만을 고려한 경우에도 파트너들이 협력을 위해 보유하고 있는 지식들의 재구성하는 과정을 통해 혁신이 이루어짐을 발견하였다.

### 동등계층 기반 지식경영과 혁신의 통합

한편, Hislop (2003)은 기술혁신에 관한 사례연구와 혁신 프로세스와 CoP 간의 관계를 고찰한 결과 혁신 프로세스와 CoP 간에 상호 영향을 주는 관계가 있다는 것을 밝혀내었다 (그림 1 참조). 즉, CoP 가 주요 지식공유 프로세스를 생성하는 등 혁신 프로세스에 영향을 미치는 동시에, 혁신 역시 새로운 커뮤니티를 생성하고 기존 커뮤니티를 강화 혹은 약화시키는 등 CoP에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

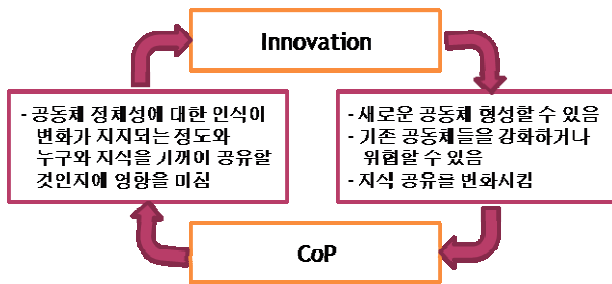


그림 1. 혁신과 CoP 간의 관계 상호작용  
 자료원. Hislop (2003)

지식경영 현장에서도 6 시그마 등의 혁신활동과 CoP를 연계하는 움직임이 활발하게 일어나고 있다 (예. 한국도로공사, 2007, 포스코, 2007; ㈜만도, 2007). 연계과정을 살펴보면, 혁신활동 목표가 설정되면 해당 목표를 가진 CoP가 생성되어 챔피언이나 블랙벨트 등의 혁신 리더들이 CoP의 리더가 되어 활동을 주도하는 형태로 이루어진다.

## 연구방법

### 성공요인 도출을 위한 전문가 조사

지식경영과 업무의 통합을 위한 성공요인을 추출하기 위하여 대기업 혁신 및 지식경영 담당 중역, 혁신 및 지식경영을 선도하고 있는 정부부처 또는 공공기관 담당자, 지식경영 및 BSC 컨설팅을 수행하는 중견 컨설턴트, 지식경영 및 프로세스

혁신을 위한 시스템 개발인력, 지식경영 및 프로세스 혁신을 위한 시스템 개발인력 등을 포함하는 8인의 전문가 집단을 구성하였다.

우선, 선행연구와 다수의 전문가들을 대상으로 하는 면접을 통해 지식경영과 업무의 통합을 위한 주요 성공요인을 1) 지식경영과 조직전략의 통합, 2) 지식경영과 업무 프로세스 통합, 3) 지식경영과 사용자의 인지적 통합 등의 세가지 범주로 구분하였고, 이를 기반으로 수정 델파이 기법의 1차 델파이 라운드를 위한 설문지를 구성하였다

1차 설문지의 각 설문 항목의 중요도의 평균치를 계산한 결과, 모든 항목의 평균이 3.0을 상회하는 것으로 나타나, 보통 이상의 중요도를 가지는 것으로 판단되었다. 또한, 3명의 전문가가 “지식경영과 업무 시스템 통합”을 별도의 범주로 독립시키는 것이 좋겠다는 의견을 제시하였고, 1명의 전문가가 “제도 및 시스템,” “교육 및 홍보” 등의 새로운 범주를 제안하였다. 지식경영과 조직전략의 통합 범주에서는 “혁신팀 구성”이, 지식경영과 업무 프로세스 통합 범주에서 “지식경영 교육의 공식화,”가 새로운 의견으로 제시되었다. 이상의 결과를 바탕으로 2차 델파이 설문지를 구성하였다.

2차 설문지에는 1차 설문에서 보통 이상의 중요도를 가지는 것으로 파악된 모든 설문 항목과 1차 라운드에서 제안된 새로운 범주 및 항목을 제시하고, 역시 각 범주와 항목의 중요도와 실현수준에 대해 질문하였다. 총 7인의 전문가로부터 설문을 회수하였고, 역시 모든 항목의 평균치가 계산되었다. 새롭게 대두된 범주인 “지식경영과 업무 시스템 통합”은 평균 3.25로 새로운 범주로 편입되었고, 1차 설문의 기타 의견으로 제시된 “지식경영 교육의 공식화”등의 범주는 평균 3 이하의 중요도를 보여 범주로 편입되지 않았다.

델파이 라운드를 마무리한 후, 조사에 참여한 전문가들을 대상으로 면접과 통화, e-메일 등을 통해 설문에 응답한 내용 이외의 사항들에 대해 의견을 나누었고, 새롭게 발견된 몇 가지 항목을 사용자 대상 설문에 포함시켰다 델파이 기법을 활용한 전문가 조사를 통해 도출된 성공요인들은 표 1에서 제시한 바와 같다.

### 성공요인의 통계적 검증을 위한 확인적 요인분석

정성적인 연구방법을 통해 도출된 성공요인들을 검증하기 위해 지식경영시스템 사용자들을 대상으로 한 설문조사를 실시하였다. 자료수집을 위해 우편과 e-메일을 통해 서울 및 수도권 지역에 거주하는 지식경영시스템 사용경험이 있는 직장인들을 대상으로 총 200부의 설문지를 배부하였고, 162부의

설문지가 회수되었다 (회수율 81%). 불성실한 응답 18부를 제외하고 최종 자료분석에는 144부의 설문지가 사용되었다.

표 1. 전문가 조사 결과

변수	정의	참고문헌	
지식경영과 전략의 통합 (int_str)	지식경영이 리더십과 전략 수립 프로세스에 양방향으로 통합된 정도	Alavi, 1997; 김영걸, 1998; Cohen, 1998; 김호근 외, 2001	
지식경영과 업무 프로세스의 통합 (int_prc)	지식경영과 운영 및 혁신 프로세스간의 양방향 연계	(주) SK, 2007; 전문가인터뷰 및 델파이 조사 결과 참조하여 개발함	
지식경영과 업무 시스템의 통합 (int_sys)	지식경영과 다른 업무 어플리케이션 간의 이동성 및 자료 호환성	Miracom(2003); 전문가인터뷰 및 델파이 조사 결과 참조하여 개발함	
사용자 사회적 자본과의 통합 (int-cog)	상호성 (recip)	지금 지식을 공여하면 지식이 필요할 때 해결될 것이라는 믿음	Davenport and Prusak (1998); Kankanhalli et al. (2005)
	즐거움 (enjoy)	지식경영을 통해 다른 사람을 돕는 것이 즐겁다는 지각 즐거움	Wasko and Faraj (2000); Kankanhalli et al. (2005)
	신뢰 (trust)	지식을 공여하고 재사용함에 있어 직원들이 좋은 의도와 역량을 갖추고 있으며, 믿을 수 있다고 생각함	Mishra (1996); Kankanhalli et al. (2005)

응답자의 특성을 살펴보면, 총 144명 중 연령별로는 20대와 30대, 40대가 각각 36명(28.3%), 78명(61.5%), 13명(10.2%)으로 나타났고(무응답 17명), 직위는 사원 24명(16.7%), 주임/대리 28명(19.4%), 과장 42명(29.2%), 차장 26명(18.1%), 부장 8명(5.6%), 기타 1명(0.7%)으로 나타났다(무응답 15명). 지식경영시스템을 활용한 기간은 3년 미만이 62명(50.8%), 3년 이상이 60명(49.2%)인 것으로 파악되었다(무응답 22명).

### 변수의 신뢰성 및 타당성 검증

모형을 구성하는 변수들의 신뢰성을 검증한 결과, 각 변수의 크론바하 알파 계수가 모두 0.7 이상으로 나타나 신뢰성을 담보할 수 있었다(표 2 참조).

한편, 변수들의 타당성을 검증하기 위해 탐색적 요인분석을 실시한 결과, 적정 수준의 신뢰성과 타당성을 확보하기 위해 4-6 항목이 제외되었다. 또한, “지식저장소 기반 지식경영과 업무 프로세스의 통합”과 “동등계층 기반 지식경영과 업무 프로세스의 통합”으로 구분하여 질문한 2-1 ~ 2-4 항목과 3-1, 3-2 항목이 같은 요인을 구성하는 것으로 나타났고, 그 결과를 반영하여 “지식경영과 업무 프로세스의 통합”이라는 공통의 요인을

명명하였다. 다른 항목들은 모두 요인 적재치가 0.6 이상이거나 근접하고 교차 요인 적재치의 값들이 요인 적재치 보다 충분히 작은 것으로 나타나 수렴 타당성과 판별 타당성에 무리가 없는 것으로 나타났다

표 2. 변수의 신뢰성 및 타당성 검증 결과

	Rotated Component Matrix(a)					
	Component					
	1	2	3	4	5	6
str0101	<u>.783</u>	.223	.016	-.014	.032	-.035
str0102	<u>.800</u>	.220	.102	.060	.097	.188
str0103	<u>.802</u>	.265	.052	.121	.058	.134
str0104	<u>.776</u>	.127	.105	.175	-.086	.127
str0105	<u>.655</u>	.086	-.048	.145	.270	-.019
pr0201	.171	<u>.713</u>	.286	.111	.157	.143
pr0202	.358	<u>.549</u>	.267	.099	.107	.278
pr0203	.224	<u>.618</u>	.188	.220	.100	.114
pr0204	.284	<u>.719</u>	.121	.142	.144	-.038
pr0301	.262	<u>.688</u>	.133	.062	.142	.152
pr0302	.054	<u>.711</u>	.283	.140	-.093	.048
sys0401	.000	.200	<u>.669</u>	.036	-.178	.163
sys0402	.178	.111	<u>.745</u>	-.035	.256	.151
sys0403	-.049	.221	<u>.779</u>	.070	.183	-.030
sys0404	.088	.142	<u>.822</u>	.205	.138	.001
sys0405	.036	.243	<u>.720</u>	.007	.011	-.123
cgr0501	.171	.187	.236	.094	<u>.789</u>	-.015
cgr0502	.066	.063	.153	.225	<u>.826</u>	.181
cgr0503	.055	.081	-.016	.109	<u>.849</u>	.122
cgr0701	.152	.168	-.038	.111	.166	<u>.730</u>
cgr0702	.076	.114	.102	.175	.040	<u>.862</u>
cgr0703	.063	.064	.027	.218	.076	<u>.857</u>
cgr0901	-.001	.255	-.072	<u>.688</u>	.352	.149
cgr0902	.171	.196	.066	<u>.760</u>	.138	.041
cgr0903	.108	.002	.179	<u>.801</u>	.109	.183
cgr0904	.152	.184	.059	<u>.709</u>	-.011	.253
Cronbach's Alpha	0.863	0.860	0.856	0.812	0.848	0.826

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 6 iterations.

### 연구결과 - 확인적 요인 분석

탐색적 요인분석을 통해 측정항목들과 변수들 간의 타당성이 검증되었지만, 변수들 간의 관계와 오차 부분을 고려한 보다 정교한 검증을 위해 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석을 위한 측정모형은 그림 2과 같다.

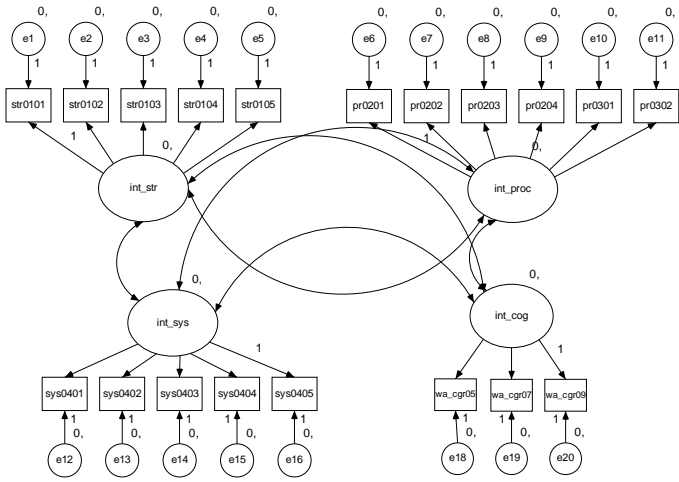


그림 2. 확인적 요인분석을 위한 측정모형

표 3. 확인적 요인분석 결과

구성 개념	측정항목	Estimate	CR	AVE
Int_str	Str0101	0.754	0.881867	0.603205
	Str0102	0.842		
	Str0103	0.817		
	Str0104	0.715		
	Str0105	0.56		
Int_proc	Pr0201	0.822	0.868489	0.526294
	Pr0202	0.769		
	Pr0203	0.667		
	Pr0204	0.691		
	Pr0301	0.659		
	Pr0302	0.624		
Int_sys	Sys0401	0.577	0.849660	0.488904
	Sys0402	0.721		
	Sys0403	0.794		
	Sys0404	0.832		
	Sys0405	0.665		
	Sys0406	0.641		
Int_cog	Wa_cgr05	0.549	0.865275	0.685302
	Wa_cgr07	0.563		
	Wa_cgr09	0.726		
기준			> 0.7	> 0.5

AMOS 6.0을 이용하여 확인적 요인분석을 실시한 후, 측정모형의 적합성을 판단하기 위해 구성 신뢰도(CR)와 분산추출(AVE)을 계산하였다. 그 결과 표 3과 같이 CR과 AVE값이 모두 기준치를 상회하거나 근접하는 것으로 나타나 측정항목의 타당성을 확인할 수 있었다.

## 연구 결과의 시사점

본 연구는 전문가 조사 기법과 구조방정식 모형 방법론의 확인적 요인분석 기법을 활용하여, 지식경영과 전략, 프로세스 및 사회적 통합 관점에서 차세대 지식경영의 역량변수를 탐색하고, 발견된 변수들을 토대로 사용자 지식경영 성과와의 관계를 실증적으로 검증하였다.

그 결과, 지식경영과 전략의 통합, 지식경영과 업무 프로세스의 통합, 지식경영과 업무 시스템의 통합, 지식경영과 사용자의 사회적 자본과의 통합 등 네 가지 변수를 차세대 지식경영의 역량 변수로 도출할 수 있었다. 이들 중 지식경영과 사용자의 사회적 자본과의 통합은 지식경영을 통해 사용자가 느끼는 상호성과 즐거움, 지식경영에 대한 신뢰 등의 하위변수가 포함되었다.

도출된 성공요인들을 통계적으로 검증하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였고, 그 결과 각 측정항목들이 각 구성 개념(construct)을 타당하게 구성하고 있는 것으로 나타났다.

본 연구의 결과를 통해 최근 현업에서 수행되고 있는 지식경영과 업무 프로세스, 혁신 등의 통합 작업을 학술적인 관점에서 고려할 수 있는 계기가 마련되었다고 판단된다. 특히, 본 연구의 결과를 토대로 실무적으로 활용되고 있으면서도 이론적으로 변수와 측정항목으로 정립되지 않았던 지식경영과 전략, 프로세스, 시스템과의 통합 등의 개념을 후속 연구에서 활용할 수 있을 것으로 기대한다.

본 연구를 통해 지식경영과 업무의 통합을 변수화할 수 있는 계기는 마련하였지만, 이러한 통합작업이 개인과 조직의 지식경영의 성과, 더 나아가 조직의 경영성과에 어떤 영향을 미치는 지는 밝혀내지 못했다. 이에 후속연구로서 도출된 변수들과 다차원의 성과변수들과의 관계를 고찰하는 연구를 기대한다.

마지막으로, 창출, 공유, 또는 활용되는 지식의 형태에 따른 구분 없이 전반적인 지식경영을 연구 대상으로 삼음으로써 지식의 특성에 따른 지식경영 활동의 다이내믹스를 담아내지 못했다는 아쉬움이 남는다. 후속 연구에서는 Kang et al.(2007) 등의 예와 같이, 지식을 공통 지식(common knowledge)과 구조 지식(architectural knowledge) 등으로 구분하고 각 형태의 지식을 관리하는 활동 간에 나타날 수 있는 차이를 고찰하는 작업이 요청된다.

## 참고문헌

- [1] 강병영, 김은정 (2007), “지식경영 성공요인이 지식경영활동과 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구 - 국내 제조기업과 비제조기업을 중심으로,” 정보시스템연구, 제16권, 제2호, pp. 145-170.
- [2] 김영걸 (1998), “경영패러다임의 변화와 지식경영 등장,” 한국인사관리학회, pp. 18-19.
- [3] 김효근, 최인영, 강소라 (2001), “조직의 지식경영준비도 측정도구 개발에 관한 연구,” 지식경영연구, 제2권, 제1호, pp. 49-60.
- [4] Miracom (2003), EAI의 기능 및 기대요소.
- [5] 박혜영 (2002), 성공적 지식경영을 위한 실천공동체의 효과적 구성을 위한 연구, 기업교육연구, 제4권, 제1호, pp. 53-71.
- [6] 서현주, 정혜선, 김효근 (2004), “학습 공동체 특성이 기업 e-Learning 성과에 미치는 영향,” 지식경영연구, 제5권, 제1호, pp. 19-38.
- [7] 송희경, 이종국, 한관희 (1999), “지식경영 활성화를 위한 지식 확산 전략,” 매경 지식경영 컨퍼런스
- [8] ㈜만도 (2007), “복합형 CoP의 활용,” 제18회 한국지식경영학회 학술심포지엄 자료집.
- [9] ㈜SK (2007), “(주)SK: CoP를 통한 문제해결 그리고 지식자산화, 제18회 한국지식경영학회 학술심포지엄 자료집, pp. 171-185.
- [10] 포스코 (2007), “포스코: CoP와 혁신 시스템의 연계,” 제18회 한국지식경영학회 학술심포지엄 자료집, pp. 73-94.
- [11] 한국도로공사 (2007), “CoP를 통한 혁신활동의 강화,” 제18회 한국지식경영학회 학술심포지엄 자료집.
- [12] Alavi, M (1997), KPMG Peat Marwick U.S.:One Giant Brain, Harvard Business School, July.
- [13] Alavi, M, Kayworth, T. R. and Leidner, D. E. (2005-6), “An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices,” *Journal of Management Information Systems*, Vol. 22, No. 3, pp. 191-224.
- [14] Chase, W. G. and Simon, H. A. (1973), “Perception in Chess,” *Cognitive Psychology*, Vol. 4, pp. 55-81.
- [15] Chi, M., Feltovich, P. J., and Glaser, R. (1981), “Categorization and Representation of Physics Problems by Experts and Novices,” *Cognitive Science*, Vol. 5, pp. 121-152.
- [16] Cho, K., Chung, T., King, W. R., and Shunn, C. (2006), “Peer-Based Computer-Supported Knowledge Refinement: An Empirical Investigation,” Working Paper.
- [17] Choo, A. S., Linderman, K. W., and Chroeder, R. G. (2007), “Method and Psychological Effects on Learning Behaviors and Knowledge Creation in Quality Improvement Projects,” *Management Science*, Vol. 53, No. 3, pp. 437-450.
- [18] Cohen, D.(1998), “Toward a Knowledge Context Report on the First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm,” *California Management Review*, Vol. 40, No. 3, pp. 22-39.
- [19] Cowan, R., Jonard, N., and Zimmerman, J-B. (2007), “Bilateral Collaboration and the Emergence of Innovation Networks,” *Management Science*, Vol. 53, No. 7, pp. 1051-1067.
- [20] Davenport, T. H., and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston.
- [21] Earl, M. J. (1994), *Knowledge as Strategy on Skandia International and Shorko Firms, Strategic Information Systems: A European Perspective*, John Wiley and Sons, Ltd.
- [22] Edvinsson, L. and Malone, M. S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*, NY, Harper Collins Books..
- [23] Hislop, D. (2003), “The Complex Relations between Communities of Practice and the Implementation of Technological Innovations,” *International Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 2, pp. 163-188.
- [24] Kang, S-C, Morris, S. S. and Snell, S. A. (2007), “Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Hyman Resource Architecture,” *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1, pp. 236-256.
- [25] Kankanhali, A. Bernard C., Tan, Y., and Wei, K-K. (2005), “Contributing Knowledge to electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation,” *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, pp. 113-143.
- [26] King, W. (2007), “IT Strategy and Innovation: Recent Innovations in Knowledge Management,” *Information Systems Management*, Vol. 24, pp. 91-93..
- [27] Majchrzak, A., Cooper, L. P., and Neece, O. E. (2004), “Knowledge Reuse for Innovation Management,” *Management Science*, Vol. 50, No. 2, pp. 174-188.
- [28] Mishra, A. K (1996). “Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust,” in *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*,. R. M. Kramer and T. R. Tyler (Eds.), Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1996, pp. 261-287.
- [29] Nerkar, A. and S. Paruchuri (2005), “Evolution of R&D Capabilities: The Role of Knowledge Networks Within a Firm,” *Management Science*, Vol. 51, No. 5, pp. 771-785.
- [30] Nonaka, I and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, NY, Oxford University Press.
- [31] Wasko, M. M., and Faraj, S. (2000), “‘It Is What One Does’: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice,” *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, pp. 155-173.
- [32] Wenger, E. C., McDermott, R. and Snyder, W. C. (2002), *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.