

# 전문 연구기관에서의 지식경영 도입을 위한 지식 평가 및 보상 반응도 연구

A Study on Response to Evaluation and Reward on Knowledge Sharing for  
Introducing Knowledge Management in the R&D Institute

유재복(Jae-Bok Yoo)\*

## 초 록

지식경영을 도입함에 있어서 조직 구성원들의 자발적인 지식 공유활동을 활성화시키기 위해서는 무엇보다도 구성원들의 동기유발 방식을 변화시킬 필요가 있다. 이를 위해 지식 기여에 대한 공정한 평가와 적절한 보상체계의 수립은 매우 중요하다. 이 연구에서는 지식경영을 도입한 국내 기업체 및 전문 연구기관에서의 지식 기여에 따른 평가와 보상과 관련한 문헌분석 및 실제 사례분석을 토대로 지식 기여에 대한 바람직한 평가 및 보상 모형, 즉 가설을 설정하였다. 아울러 설정된 가설을 토대로 한국원자력연구소를 대상으로 설문조사를 실시함으로써 전문 연구기관에서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상에 대한 구성원들의 반응도를 조사 분석하였다. 본 연구의 분석결과는 지식경영을 도입하고자 하는 전문 연구기관에서 매우 유용하게 활용될 수 있을 것으로 기대된다.

## ABSTRACT

When we introduce knowledge management system in our organization, first of all, we need to change the way of motivating the members so as to voluntarily activate knowledge sharing activity. For this, it is very important to establish fair evaluation and adequate reward system about knowledge contribution. In this study, I hypothesized a desirable evaluation and reward model for knowledge contribution on the basis of analysis of documents and cases concerning them in domestic enterprises and R&D institutes that adopted knowledge management. Also, I took a survey to analyze the response of the members of KAERI (Korea Atomic Energy Research Institute) about the evaluation and reward for knowledge contribution. I expect that the analysis results of this study can be applied very usefully in R&D institutes that want to introduce knowledge management.

키워드: 지식경영, 평가보상, 지식기여, 전문연구기관, knowledge contribution, evaluation & reward, knowledge management, R&D Institute

---

\* 한국원자력연구소 기술정보실 선임연구원(jbyoo@kaeri.re.kr)

- 논문 접수일 : 2003. 11. 13
- 게재 확정일 : 2003. 12. 4

## 1 서 론

### 1.1 연구의 필요성 및 목적

최근 지식이 국제 경쟁력의 핵심원천으로 부각됨에 따라 지식경영이 다양한 학문분야에서는 물론 각 기업이나 연구기관에서 중요한 관심사로 대두되고 있다.

Drucker(1993)는 오늘날의 사회를 '지식사회(Knowledge Society)'라고 표현하며, '토지, 노동, 자본과 같은 전통적인 생산요소의 효용가치는 이제 한계에 이르렀으며 앞으로는 지식만이 유일한 의미 있는 경제자원이다'라고 하면서 지식의 중요성과 지식사회의 도래를 강조하였다. 지식이야말로 조직의 잠재적인 이익의 유일한 자원이라는 것이다.

이처럼 지식이 조직의 가장 중요한 자산으로 인식되면서 조직 내에서 이를 효과적으로 관리해야 한다는 필요성이 급속히 대두되고 있다. 이에 따라 기업들은 지속적인 경쟁 우위를 획득하기 위해 지식경영을 도입하기 시작하였고, 1990년대 초반부터 서구 선진국들을 중심으로 나타나기 시작한 지식경영이 1997년 후반기를 기점으로 한국의 기업들 사이에서도 급속하게 확산되고 있다(한국경제신문 1998).

조직 내에서 지식경영을 성공적으로 도입하기 위해서는 정보기술의 전략적 활용과 함께 조직적이고 관리적인 측면

에서의 많은 노력이 요구된다. 지식경영은 단순한 제도의 도입이 아닌 조직 전반에 걸친 경영상의 혁신적인 큰 변화이기 때문이다. 따라서 성공적인 지식경영을 위해서는 무엇보다도 지식경영에 적합한 조직형태의 구축과 조직구성원들의 의식개혁이 선행되어야 한다. 그 중에서도 특히 조직구성원들의 동기 유발 방식이 변화해야 하며, 조직구성원들의 지식 기여 및 활용을 활성화시키기 위해서는 조직구성원들의 지식 기여에 대한 공정한 평가와 적절한 보상체계가 반영되어야 하는 것은 당연하다.

그러나 현실적으로는 조직구성원들 간에 지식을 공유하는 활동이 활발하게 이루어지고 있지 않다. 왜냐하면 조직구성원들이 갖고 있는 지식은 개인의 성과 평가 및 보상의 기준이 되며, 이를 타인과 공유한다는 것은 조직 내에서 개인이 가질 수 있는 상대적 지위를 위협받는 요인이 될 수 있기 때문이다.

오늘날 조직구성원에 대한 성과 평가의 기준은 종래의 직무 위주에서 성과나 능력 위주로 변해가고 있는 추세이다. 그러나 대부분의 기업에 있어서, 조직구성원들의 지식 공유 활동에 대한 능력은 평가의 항목으로 설정하고 있지 않으며, 이에 대한 보상도 제공하고 있지 않은 실정이다(성병욱 2002). 따라서 조직의 성공적인 지식경영을 위해서는 무엇보다도 조직구성원들의 지식 공유

활동에 대한 공정한 성과 평가와 그에 따른 적절한 보상체계의 수립이 중요하다고 할 수 있을 것이다.

현재 조직 구성원들의 지식 활용에 대한 평가와 보상체계에 대한 연구는 해당 분야의 연구가 초기단계에 있는 만큼 관련된 선행 연구가 크게 부족한 실정이다. 게다가 지금까지의 일부 연구 또한 주로 영리 목적의 기업 위주로 이루어진 반면, 연구개발(R&D)을 주요한 목적으로 하고 있는 전문 연구기관을 대상으로 이루어진 선행 연구는 아직까지 전혀 발표되지 않고 있다. 따라서 연구개발의 국제경쟁력 강화를 위해 지식경영체계의 도입을 서두르고 있는 전문 연구기관의 현실을 감안할 때, 이들 기관에 적합한 지식 기여에 대한 평가 및 보상체계의 모형 제시가 시급하다고 할 수 있을 것이다.

이에 이 연구에서는 지식경영에 있어서의 지식 기여에 대한 평가 및 그에 따른 보상체계에 대한 이론적인 고찰 및 실제적인 사례 분석을 토대로 바람직한 지식 평가 및 보상 모형을 제시한 후, 설문조사를 통해 이에 대한 전문 연구기관에서의 반응도를 조사 분석하였다. 이 연구에서 제시된 지식 기여에 대한 바람직한 평가 및 보상 모형과 그에 대한 반응도 분석결과는 지식경영을 도입하고자 하는 전문 연구기관에서 매우 유용하게 활용될 수 있을 것으로 본다.

## 1.2 연구의 방법 및 제한점

이 연구에서의 연구방법은 다음과 같다.

첫째, 지식경영에 있어서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상과 관련한 국내·외 이론적 연구를 체계적으로 정리하였다.

둘째, 지식경영을 도입한 국내 전문 연구기관 및 기업체에서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상에 대한 실제 활용사례를 조사·분석하였다.

셋째, 선행 연구 및 실제 활용사례에 대한 분석결과를 토대로 지식 기여에 대한 바람직한 평가 및 보상 모형, 즉 가설을 설정하였다.

넷째, 전문 연구기관에서의 지식 기여에 따른 평가 및 보상 반응도를 살펴 보기 위해서 한국원자력연구소 구성원들을 대상으로 2차에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 1차 설문조사는 구성원들의 지식경영 마인드 조성 및 지식경영에 대한 이해정도를 측정하기 위해서 9가지 단순 설문항목을 설정하여 연구소 게시판(BBS)을 통해 실시하였다. 2차 설문조사는 지식 기여 평가 및 보상에 대한 구성원들의 반응도를 측정하기 위해서 기설정된 가설, 즉 평가 및 보상 모형을 토대로 15가지의 설문항목을 작성하여 직급 및 직종을 고려하여 이메일과 직접 방문을 통해 실시하였다.

다섯째, 설문조사 결과를 토대로 전문 연구기관에서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상에 대한 구성원들의 반응도를

조사 분석하였다.

한편 이 연구에서는 전문 연구기관에 있어서의 지식 기여에 대한 올바른 평가와 보상방안을 수립하기 위해서 마땅히 보다 많은 연구기관들을 대상으로 설문조사를 실시해야 할 것이지만, 최근 지식경영 도입을 추진하고자 컨설팅 단계에 있는 한국원자력연구소만을 대상으로 설문조사를 실시하였음을 밝혀둔다.

참고로, 이 연구에서는 조직 구성원들의 지식 공유 활동을 '지식 기여'라 정의하였는데, 이는 '조직 내에서의 개인이나 집단이 그들의 지식을 공개하여, 조직 내의 타인이 활용하게 하고, 이를 업무에 적용시킴으로써 조직의 가치를 향상시키도록 하는 행위'를 의미한다.

## 2 선행 연구

지식의 조직 내 공유활동을 강조하는 지식경영이 크게 강조되면서 지식 기여에 대한 평가와 그에 따른 보상방식에 있어서도 새로운 변화가 요구되고 있다. 전통적인 방식의 성과 평가나 보상 체계는 특히 높은 창의력을 요구하는 연구개발(R&D)분야의 연구원들에게는 적합하지 않을 뿐 아니라 더 이상 동기 유발을 가져올 수 없기 때문이다.

이에 따라 조직 구성원들의 '지식 기여의 정도'를 평가의 지표로 삼고 이를 보상제도와 연결시켜야 한다는 연구들

이 나타나고 있다. 먼저 지식 기여에 대한 평가 및 보상의 필요성을 강조한 연구를 학자별로 정리하면 <표 1>과 같다(성은숙 1998).

<표 1>에서 Wiig(1998)는 조직 내 '지식의 내용'에 따라 조직 구성원들에게 제공될 수 있는 보상의 형태를, ① 성과에 대한 비금전적 포상(예, 축하행사) 및 특허권 부여, ② 출판물에 대한 금전적인 보상 지급, ③ 개인 평가와 그에 따른 승진기회 제공, ④ 발표나 의사소통의 기회 제공, ⑤ 팀 단위 평가, ⑥ 여행, 학술회의, 전문가회의 등에 대한 자금 지원, ⑦ 명성 부여 등 7가지로 제시하고 있다.

Barnard(1998)는 성공적인 보상제도의 수립을 위해서는 다음과 같은 사항이 중요하다고 강조하고 있다.

① 보상은 구성원들의 이익과 성과를 향상시킬 수 있도록 효과적으로 사용되어야 한다

② 보상이 구성원들의 이익과 성과를 해쳐서는 안된다

③ 언어적인 보상은 구성원들의 과업에 대한 관심과 성과를 고조시킨다

④ 구체적인 보상은 구성원들의 동기를 유발시킨다

⑤ 창조성에 대한 보상은 다른 일반화된 과업에서의 창조성을 자극한다

⑥ 보상체계는 팀 기반 조직에 새로운 활력소가 되어 바람직한 형태의 팀 행위와 성과를 유발시켜야 한다

<표 1> 지식 기여에 대한 평가 및 보상 관련 연구

연구자	연구 내용
Glazer(1998)	조직의 지식을 평가하기 위해서는 지식을 소유하고 있는 지식 근로자에 대한 평가 과정에 지식 기여 항목을 포함시켜야 한다고 주장함
Wiig, K. M. (1998)	조직 내의 지식의 내용에 따른 보상의 형태를 7가지로 제시함. 지식의 원천을 알 수 있는 tracking 기제와 동료들 간의 피드백 기제의 중요성을 강조함
Barnard (1998)	지식 기여에 대한 성공적인 보상제도의 원칙을 제시하면서, 개인과 팀 모두에 대한 보상을 강조함
Brian D. Janz (1997)	지식 근로자의 팀 효과성에 영향을 미치는 요소로서, 자율성, 상호 의존성, 팀 개발 등을 제시, 지식과 정보의 상호 교환 필요성을 강조함
Lank, Elezabeth (1997)	조직 공유수단으로서 정보기술의 중요성과 조직 구성원들의 자발적인 노력이 필요하며, 이를 위해 적절한 보상이 제공되어야 한다고 주장함
Skyrme, D. & Amidon, D. (1997)	조직 구성원들의 동기 유발을 위해 경영관리방식 및 문화적 측면에서의 변화의 필요성을 강조하면서, 이에 대한 새로운 평가 및 보상 시스템과 멘토링 제도의 중요성을 강조함
Keltner et al. (1996)	종업원의 성과 평가에 지식 기여를 포함하고 이를 보상제도와 연결시키며, 새로운 조직 설계를 통하여 종업원의 성과를 향상시켜야 함을 강조함
Liebeskind (1996)	조직 내의 지식이 구성원들의 이직을 통해 소멸되므로, 이에 대한 보상의 필요성을 제시함
Szulanski (1996)	조직 내에서 활용성이 높은 지식이 전이됨으로써 획득할 수 있는 효과 및 지식 전이의 장애요소를 실증적으로 밝힘
Tampoe (1993)	지식 근로자들의 인식을 기준으로 보상의 금전적/비금전적 유인책을 제시하며, 이에 대해 내재적 보상의 필요성을 강조함
White, M. (1991)	조직 내에서 지식 근로자의 중요성을 강조하면서, 기술과 지식을 개발할 수 있는 방법을 찾아 보상해주어야 한다고 제시함. 지식 근로자들은 전통적인 요소들로는 가치를 측정할 수 없고, 금전적인 보상만으로는 동기유발이 되지 않는다고 밝힘

⑦ 보상체계는 협력의 중요성과 개인적인 성과의 차이점 둘 다를 인정해야 한다

⑧ 보상체계가 개인적인 결과만을 강조할 경우에는 문제가 야기될 수 있다

⑨ 보상체계 수립시, 조직은 구성원의 의견을 반영해야 하고, 구성원의 만족도를 측정할 수 있어야 하고, 성과를

문서화하고 개인과 팀 모두에게 보상할 수 있도록 해야 한다

Skyrme와 Amidon(1997)은 지식 근로자의 성과 평가는 팀의 결과를 기준으로 하고, 360도 평가가 이루어져야 하며, 동료집단 내에서 평가를 받을 때 효과성이 증대된다고 하였다. 또한 개인의 능력은 전문 집단에 기여하는

정도에 따라 평가되어야 한다고 주장하고 있다.

다음 지식경영을 도입한 국내 기업체에서의 사례분석을 통한 지식 기여에 대한 평가 및 보상에 대한 선행 연구를 정리하면 다음과 같다.

지식 기여에 대한 평가와 보상이 지식 기여도에 미치는 영향을 분석하기 위해서 성은숙(1998)은 이미 지식경영제도를 도입한 국내에 진출한 5개의 외국계 컨설팅 회사를 대상으로 반구조화된 직접 면담을 실시하였다. 이 연구에서는 연구대상 기업에 대한 실제 사례의 비교 분석보다는 연구자가 미리 가설을 설정하고 이를 검증하는 방식으로 수행되었는데, 지식 기여에 대한 평가 및 보상에 있어서 설정된 가설에 대해 검증된 명제를 정리하면 다음과 같다.

① 조직 구성원의 지식 기여에 대한 평가 및 보상은 그 목적 및 적용방식에 따라 지식 기여도에 미치는 영향이 달라진다. 즉 조직 구성원의 지식 기여에 대해 평가기준을 설정할 경우, 지식 기여에 대한 평가 또한 '개발 목적'으로 이루어질 경우, 공식적(직접적)인 평가보다 비공식적(간접적)으로 평가할 경우, 금전적인 보상보다 비금전적으로 보상할 경우 지식 기여도에 더 큰 영향을 미친다

② 조직 구성원들이 지식관리시스템을 통해 업무를 수행하도록 제도화할 경우 지식 기여도는 증가한다

③ 산업의 특수성과 업무의 특성은 지식 기여도에 영향을 미친다. 즉 지식 집약도가 높은 산업이나 타인의 지식 요구 정도가 높은 업무이거나 창의력의 요구 정도가 높은 업무일수록 지식 기여도가 높게 나타난다

④ 수평구조의 조직일수록 지식 기여도가 높아진다

⑤ 조직의 문화가 지식의 기여도에 영향을 미친다. 즉 조직 구성원 간의 신뢰 수준이 높거나 협력이 잘 될수록 지식 기여도에 긍정적인 영향을 미친다

⑥ 조직 구성원 개인의 특성이 지식 기여도에 영향을 미친다. 즉 조직 구성원의 내재적 동기유발 정도나 친 조직 성향은 지식 기여도에 영향을 미친다

지식경영시스템의 성공요인을 연구한 김혜경(1999)은 연구수행 당시인 1999년 초에 지식경영을 도입하기로 결정한 H공사를 대상으로 지식경영의 추진현황을 토대로 하여 단순히 문제점과 개선방향을 종합적으로 제시하였다. 이 연구에서의 사례 분석은 5가지 측면, 즉 조직문화와 구성원 측면, 전략 측면, 추진과정 측면, 정보기술 측면 및 평가와 보상 측면에서 실시되었는데, 여기에서는 연구자가 제시한 지식 기여에 대한 바람직한 평가 및 보상방안에 대해서만 정리하였다. 특히 이 연구에서는 지식 기여에 대한 평가보다는 주로 보상방안에 초점이 맞추어져 있다.

① 평가기준은 보상에 대한 구성원들

의 수용성 제고를 위해 객관적인 근거가 마련되어야 한다

② 지식 집중도가 높은 과업을 수행하는 조직 구성원들의 창의적 행위에 대해서는 적절한 보상이 제공되어야 한다.

③ 지식경영의 기본 개념인 경험과 노하우의 조직내 공유 측면에서 볼 때, 지식 창출자는 물론 지식 제공자에게도 특별한 인센티브를 부여해야 한다

④ 보상은 금전적 보상과 비금전적 보상을 병행하는 것이 바람직하다

⑤ 보상은 암묵지에서 형식지로의 전환단계와 형식지의 공유 및 활용단계에 모두 적용하는 것이 바람직하다

⑥ 보상은 구성원들이 실질적으로 인센티브의 차이를 지각할 수 있는 수준으로 제공되어야 한다

⑦ 보상은 지식경영의 정착단계에서는 궁극적으로 연봉제와 같은 급여체계와 연동되는 것이 바람직하다

BSC(Balanced ScoreCard : 일명. 균형잡힌 성과기록표)를 이용한 지식경영 효과에 대한 성과평가를 연구한 김정언(2001)은 연구수행 과정의 일환으로 서비스업 및 제조업분야의 국내 10개 기업을 대상으로 지식경영 추진 현황을 비교한 후 몇 가지 문제점을 지적하였다.

이 논문에서는 국내 기업들이 지식 기여에 대한 보상방안의 일환으로서 지식 마일리지, 지식 챔피언, 지식 전문가, 지식 올림픽, 포상, 표창 등을 도입

하였거나 도입을 검토하고 있다고 밝히고 있다. 이 논문에서도 지식 기여에 대한 평가 측면보다는 국내 기업의 지식경영 현황 분석결과 나타난 보상에 대한 일반적인 원칙만을 제시하였는데, 이를 정리하면 다음과 같다.

① 보상은 암묵지의 조직내 공유 및 활용을 위해서 객관적인 평가기준에 의해 적절하게 이루어져야 한다

② 보상은 소속 부서의 성과만으로 보상할 경우 타 부서의 지식이나 기술을 기피하는 현상이 발생할 우려가 있으므로, 소속 부서의 성과를 기본으로 하되 조직 전체에 미치는 성과에 따라 별도의 보상을 제공함으로써 전사적인 목표달성을 위해 부서간 협력을 유도해야 한다

③ 보상은 정량적 기준과 정성적 기준을 병행하여 실시해야 한다

④ 보상은 지식 공유 및 활용 촉진을 위해 공정하고 실질적으로 제공해야 한다

⑤ 보상은 승진과 급여 등 인사평가 제도와 연계되어야 한다

IT 업종 기업에 대한 지식활용 평가와 보상방안을 연구한 성병욱(2002)은 미국 굴지의 IT 회사인 EDS와 합자 설립하여 창립초기부터 한국적 인사제도와 미국적 인사제도를 혼합한 형태로 운영하고 있는 LG-EDS사(이하 L기업)를 대상으로 지식경영 사례를 조사하였다.

평가기준으로서, L기업에서는 지식을

크게 지식의 유형, 지식중량(즉, 접근성), 활용가치 등 3가지 방식으로 구분하여 평가하도록 하고 있다. 지식의 유형은 L기업의 지식경영시스템에 등록된 지식을 2가지, 즉 취득자료와 참고자료로 구분하고 있으며, 접근성은 지식의 중량에 따라 3등급(저·중·고)으로 나누어 평가하고 있으며, 활용가치는 5등급으로 나누어 평가하고 있다. 또한 이러한 평가기준에 의하여 지식의 사용자가 등록된 지식에 대하여 평가를 하도록 하고, 좋은 평가를 받는 지식에 대해서는 평가점수에 따라 3등급으로 나누어 별도의 가산점을 부여하도록 제도화하고 있다.

보상기준으로서, L기업에서는 처음에는 지식 마일리지 점수에 의한 금전적인 보상만을 실시하였으나, 최근에는 비금전적인 보상의 중요성을 인식하고 명예나 자격 등을 인정하고 보상해주는 제도를 운영하고 있다. 2001년 4월부터 시행하고 있는 보상제도는 다음 3가지 방식에 의해 당사자에게 직접적으로 보상하고 있다.

① 매분기마다 실시하는 개인별 지식 활용 점수를 근거로 개인에게 직접적인 금전적 보상형태로 주어지는 보상으로서, 지식 마일리지 득점 순에 따라 200만원~50만원, 조인자순에 따라 50만원~20만원, 지식등록자순에 따라 50만원~20만원을 제공한다

② 인사평가에 반영하는 보상의 형태

로서 년1회 실시하는 정기 평가에서 업무실적분야의 20%를 지식활용 활동에 대한 평가로 반영하고, 그 결과를 승진이나 개인연봉 인상시 반영하여 보상하는 형태이다

③ 조직 구성원 사이에서 전문가로서 인정받아 자타가 공인하는 지식형 근로자가 되어 개인의 만족과 발전을 동시에 얻을 수 있도록 하고 있다

이 외에도, 128개의 국내 벤처기업에 대한 설문조사를 토대로 벤처기업의 지식경영을 연구한 강신현(1999)은 벤처기업과 같은 중·소규모 지식집약 산업에 있어서 종업원 개개인의 지식 발휘 능력은 기업의 유일한 자원을 활용하는 것으로 이들을 개별적으로 지원하기 위한 성과평가 제도나, 연구개발 프로젝트 수행 및 상품화 과정에 대한 공헌도에 따른 공정한 보상체계를 구축하는 것이 중요하다고 밝히고 있다.

국내 대표적인 3개 기업을 대상으로 한 설문조사를 토대로 지식공유에 영향을 미치는 요인을 분석한 박병호(2000)는 지식 기여에 대한 평가 및 보상과 관련하여 지식공유의 수준은 보상체계의 수준에 따라 달라진다고 전제하고, 직원들은 지식공유 활동에 상응하는 보상이 제시되는 경우에 지식공유 활동에 참여하는 경향이 있으므로, 기업은 개인 또는 팀별로 매 지식공유 활동을 관리하여 매 활동마다 적절한 보상을 연계시켜 주어야 한다고 하였다.



이상 살펴본 바와 같이 지금까지의 연구는 주로 지식 기여에 대한 평가 및 보상의 필요성에 대해서만 주로 강조하고 있으며, 국내 일부 활용사례에 대한 분석적 연구 또한 영리 목적의 기업 위주로 이루어지고 있을 뿐 연구개발(R&D)을 주요한 목적으로 하고 있는 전문 연구기관을 대상으로 이루어진 선행연구는 전혀 발표되지 않고 있다.

따라서 전문 연구기관에서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상방안을 수립하기 위해서는 이미 지식경영을 성공적으로 도입하여 운영하고 있는 각 기업이나 조직에서의 실제적인 사례를 면밀히 분석할 필요가 있을 것이다.

### 3 국내 전문 연구기관 및 기업체에서의 지식 평가 및 보상 사례

이 장에서는 비교적 성공적으로 지식경영을 운영하고 있는 국내 대표적인 전문 연구기관과 기업체의 실제 활용사례를 중심으로 정리하였다. 아울러 제2장에서 선행연구와 이 장에서의 활용사례에 대한 면밀한 비교·분석을 통하여 지식 기여에 따른 바람직한 평가 및 보상 모형, 즉 가설을 도출하였다. 여기에서 설정된 모형은 '제4장 전문 연구기관에서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상 반응도 분석'에서의 설문조사 항목으로 사용하였다.

#### 3.1 한국전자통신연구원

한국전자통신연구원(이하, ETRI)은 1990년대 중반부터 지식경영을 계속 실시해오고 있었지만 지식의 양적 증대와 질적 저하, 개인지식 창조활동 및 재활용 활동의 저조 등의 문제점이 대두되어 실질적인 지식경영의 목표달성에 크게 미흡한 것으로 분석됨으로써 2002년부터 본격적으로 지식경영을 재추진하고 있다.

특히 지식경영의 정착기로 판단되는 2003년부터는 지식전문가의 발굴에 중점을 두고 지식경영을 추진해오고 있는데, 이는 지식경영 활동에 있어서 객관적이고 타당성 있게 지식을 평가해야 직원들이 불만이 없고, 또한 엄격한 검증 등을 통한 내용들이 지식맵에 등록되어야 지식으로서의 가치와 활용도가 높아지기 때문이다. 이를 위하여 ETRI에서는 2003년 4월에 산만한 지식맵을 단순화하고 핵심 지식 중심으로 재구성하는 한편 각 맵별로 활동할 K-Master(199명)를 선임하여 본격적인 지식경영을 추진하고 있다. 일반적으로 K-Master, 즉 지식 마스터란 등록된 지식을 다각적으로 검증하는 지식 전문가로서, ETRI에서는 최소 자격요건으로서 해당분야에서의 5년 이상의 근무경력을 요구하고 있다.

현재 ETRI에서 추진할 예정으로 있는 지식경영의 일환으로서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상방안을 살펴보면

다음과 같다.

먼저 K-Master에 의해 승인되는 지식에 대한 주요 평가기준을 정리하면 다음과 같다.

### 〈평가 등급 기준〉

- ☆ : 신문기사와 같이 누구나 쉽게 구할 수 있는 지식이지만 정리를 하면 유용한 지식
- ☆☆ : 쉽게 구할 수는 없지만 활용도가 떨어지는 지식
- ☆☆☆ : 다수의 사람들에게 유용한 정보를 담고 있는 지식
- ☆☆☆☆ : 많은 사람들에게 중요한 내용을 전달할 수 있는 지식
- ☆☆☆☆☆ : 중요 지식에 해당되며 많은 사람들에게 중요한 내용을 전달할 수 있는 지식(방법론, Best Practice 등)

다음 조직 구성원들의 제반 지식활동에 대한 평가 및 보상 기준을 정리하면 〈표 2〉와 같다.

### 3.2 포스코 경영연구소

포스코 경영연구소(이하, POSRI)는 연구업무의 경쟁력 및 효율성 증대와 연구소의 지식 자산을 공유하고 축적된 지식의 부가가치를 높이기 위한 지식경영의 일환으로서, 1999년 8월에 프로세스 기반 지식경영을 위한 통합지식공

유시스템(일명, 포스아이)의 구축에 착수, 2000년 9월에 구축을 완료하여 현재 운영 중에 있다. POSRI에서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상방안을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 구성원들의 지식 기여에 대한 평가 및 보상방침으로서, ① 지식경영 초기에는 직원들의 참여 유도를 위해 보상을 늘려 시행한 반면 정착단계에서는 보상을 축소한 후 지식경영을 생활화하며, ② 지식 기여도 평가는 지식 마일리지 제도를 통해 실시하며, ③ 지식경영 초기에는 인사고과 반영보다도 사기 고양 측면의 평가 및 보상을 실시하는 것을 주요 골자로 하고 있다.

POSRI에서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상방안을 정리하면 〈표 3〉과 같다.

현재 POSRI에서는 지식 기여자에 대한 보상방안으로서 지식 마일리지를 채택하여 활용하고 있는데 그에 대한 주요 골자를 정리하면 다음과 같다.

- ① 지식활동(지식 등록, 조회, 등록정보의 피조회, 평가, 등록정보의 피평가)에 대한 각 항목별 점수 부여
- ② 지식 등록이 저조하거나 연구수행 노하우를 제공하는 지식에 대한 가중치 부여
- ③ 마일리지에 의거한 연말 직원 포상 실시
- ④ 커뮤니티를 개설하여 활발하게 연구정보를 교류하는 과제/업무 커뮤니티에

〈표 2〉 ETRI에서의 지식 기여 평가 및 보상 기준

포상 대상	평가보상 기준		보상내역	
	대상	평가지표	금전적 보상내역	비금전적 보상
개인	· 업무와 관련된 지식 창출/공유/활용 활동을 활발히 한 개인	· 업무와 관련된 지식 마일리지 기준 · 우수자 선발 - 지식의 질, 제안 및 Q&A, 학습CoP활동 부가 기준	1등 (50만원) 2등 (30만원) 3등 (20만원) 4-10등(10만원)	개인평가 부가점 1등 : 2점 2-10등 : 1점
조직	· 업무와 관련된 지식 창출/공유/활용 활동을 활발히 한 팀	· 업무와 관련된 지식 마일리지 기준 · 우수팀 선발 - 지식의 질, 제안 및 Q&A, 학습CoP활동 부가 기준	최우수팀 (100만원) 우수팀 1팀 (50만원) 장려팀 2팀 (30만원)	
CoP	· 업무와 관련된 우수 활동 CoP - 대상 Cop: 학습연구, 학습소모임, 워킹 그룹/위원회	· CoP활동 내역기준으로 우수 CoP 선발(지식창출, 공유, 활용 활동 내역)	최우수CoP (100만원) 우수 CoP (50만원) 장려 CoP (30만원)	
K-Master	· K-Master 중 지식 창출/공유/활용 활동을 활발히 한 개인	· 지식 마일리지 우수자 대상으로 선발 - 지식승인 활동 - 관리대상 지식 맵 지식 등재정도 - 지식활성화 활동내역	최우수 (100만원) 우수 (50만원) 장려 (30만원)	개인평가 부가점 1점
우수 제안	· 제안내용 중 우수 제안	· 업무와 관련된 제안내용 중 우수한 제안을 선정 - 제안내용의 혁신성 - 업무의 효율성 향상	A등급(50만원) B등급(30만원) C등급(20만원) 장려상(10만원)	
수시 이벤트상	· 인기 지식상(분기별) · 캠페인 상(수시)	· 분기별로 인기지식상 선정 - 최다 조회 지식 · 캠페인 기간 중 최초 등재, 최다 지식등재인(지식 마일리지) 선발(분기별 실시)	문화상품권 2만원 최초 등재자 : 문화상품권 2만원 최다 등재자 : 문화상품권 2만원	
마일리지 공제제도	· 총마일리지 5,000마일이상인 자 중 신청자에 대해 매년말 1회 지급	· 누적된 중 마일리지 기준으로 공제	1원당 1마일 공제 (5,000마일 단위로 문화상품권 지급후 공제)	
신지식 인성 수여	· 우수 지식을 등재한 개인	· 지식등재자 중 우수지식 등재자를 선정 - 지식의 질(창의력, 업무 관련도 등), 조회횟수, 추천횟수를 평가	신지식인 인증 : 3명 (인증서 및 금배지 1돈)	신지식인 : KMS 및 소식지에 홍보

〈표 3〉 POSRI에서의 지식 기여 평가 및 보상 방안

구분	평가	보상
지식 측면	지식 저장소 내 지식에 대한 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지식리더 평가                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1단계(학습지식) : 10점</li> <li>- 2단계(업무개선/효율성증대 지식) : 20점</li> <li>- 3단계(연구 부가가치 창출 지식) : 40점</li> </ul> </li> <li>· 사용자 평가 : 유용성에 따라 1-5점 부여</li> </ul>
	Q/A 지식 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 모든 질문/답변에 일정 마일리지 부여</li> <li>· 사용자 평가</li> <li>· 질문자가 해당 답변의 유용성 평가</li> <li>· 질문 1건당 5점 부여</li> <li>· 답변 1건당 10점 부여</li> <li>· 유용성 검토에 따라 1-5점 부여</li> </ul>
제도 측면	myproject/K-Pot(지식 저장소) 관리자	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 팀/부서의 지식공유 활성화 정도                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식 등록/조회건수(연말)</li> </ul> </li> <li>· 팀/부서 관리자에게 일정 마일리지 부여(연초)</li> <li>· 최우수 팀의 부서원에게 100점 부여</li> <li>· 팀/부서 관리자에게 100점 부여</li> </ul>
	지식 리더	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지식 리더(전문가)에게 일정 마일리지 부여(연초)</li> <li>· 검토 지식 건당 일정 마일리지 부여</li> <li>· 우수 지식 리더 선정</li> <li>· 연초 100 마일리지 부여</li> <li>· 검토 지식 건당 5마일리지 부여</li> <li>· 우수 지식 리더 포상</li> </ul>
	연구 아이디어 제안	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 채택된 아이디어에 대해 마일리지 제공</li> <li>· 채택 아이디어에 200마일리지 부여</li> <li>· 우수 아이디어 표창</li> </ul>
	지식 인정	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 최다 지식 마일리지 보유자</li> <li>· 소장 표창</li> </ul>

대한 연말 포상 실시

한편 지식활동이 우수한 개인이나 커뮤니티에 대해서는 다음과 같은 방식으로 보상할 계획을 갖고 있다.

- ① 개인 포상 : 가장 활발한 지식활동을 하여 지식 마일리지 높은 개인(상위 1-3명)에 연말에 포상
- ② 커뮤니티 포상 : 가장 활발한 활동을 한 커뮤니티를 선발하여 연말에 포상
- ③ 포상방법 :
  - 금전적 포상 : 도서상품권 지급 (20만원) 등

- 비금전적 포상 : 포스아이 초기 화면에 우수지식 활동자 상위 6위 게시, 휴가 지급, 노트북 지급 등

3.3 한국통신

한국통신(이하, KT)에서는 1999년 5월부터 2002년 3월까지 약 3년간에 걸쳐 단계적으로 지식경영시스템 구축을 완료하고 2002년 4월부터 본격적으로 운영하고 있다. KT에서 추진할 예정으로 있는 지식경영의 일환으로서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상에 대한 기준을 살펴보면 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 KT에서의 지식 기여 평가 및 보상기준

평가기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 등록된 지식을 마일리지로 평가                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식 승인 : 40점, 20점, 5점</li> <li>- 조회 : 1점, 0.5점, 0.2점</li> <li>- 평가자 : 0.1점</li> <li>- 검증자 : 1점</li> <li>- Q/A 답변자 : 2점</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 평가체계 제도화</li> <li>· 기관별 평가제도 도입                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식등록율, 핵심지식, 우수지식 등록건수</li> <li>- 경영평가에 반영</li> </ul> </li> <li>· 우수 지식에 대한 심사의 이원화                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1차 심사 : 소속 부서장</li> <li>- 2차 심사 : 지식 검증자</li> </ul> </li> <li>· 지식 지수를 도입한 평가(2003년도)                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식가치 평가에 stock 개념 도입</li> </ul> </li> </ul>
보상기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마일리지당 50원 지급</li> <li>· 반기별 지급(5만원 이상인 자)</li> <li>· 신지식인 선정 포상</li> <li>· 단기 이벤트성 보상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 마일리지당 100원/분기별 지급</li> <li>· 해외여행 추진(우수 지식인)</li> <li>· 인사특전 부여 추진                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- 특별승진 심사자격 부여, 1호봉 특별 승급</li> <li>- 전환직 심사자격 부여 등</li> </ul> </li> <li>· 인사고과에 반영 추진(2004년)</li> <li>· 부서장 경영평가 지표에 반영</li> </ul>

그러나 KT에서는 〈표 4〉와 같은 평가 및 보상제도에도 불구하고 여전히 지식경영시스템의 지식맵이 전사적인 업무수행을 하지 못하고 있음으로 인해, 구성원들의 관심이 저조하고 지식 등록 및 이용율이 저조할 뿐 아니라 체계적인 제도가 수립되지 않아서 지식경영이 성공적으로 이루어지고 있지 않은 실정이다. 이에 따라 KT에서는 지식경영시스템의 지식맵에서 핵심 지식함을 중점 관리하고, 핵심 지식함 운영을 위한 지

식관리시스템을 보완하며, 핵심 지식함 운영 우수 부서 및 지식관리자에 대한 포상을 강화하고 있다. 아울러 지식 기여에 대한 보상 역시 부분적으로 강화하였는 즉 핵심 지식함에 등록된 지식은 일반업무 지식함의 지식에 부여되는 마일리지의 2배를 부여하고, 핵심 지식함 지식등록 및 운영이 우수한 팀 및 관리자에 대해서는 〈표 5〉과 같은 별도의 포상금을 지급하고 있다.

〈표 5〉 KT에서의 우수부서 및 지식관리자 포상금 내역

우수 부서			우수 지식관리자	
포상종류	포상팀 수	포상 금액	포상자 수	포상 금액
최우수상	1팀	500만원	7명	100만원
우수상	2팀	300만원		
장려상	4팀	200만원		

### 3.4 사례분석 결과 및 가설 설정

이상과 같은 지식경영을 도입한 국내 전문 연구기관 및 기업체에서의 지식 기여에 대한 평가와 보상에 대한 선행 연구 및 사례 분석에 대한 면밀한 비교·분석 결과, 지식 기여에 대한 바람직한 평가 및 보상 모형, 즉 가설을 도출하였는 바, 정리하면 다음과 같다.

- ① 지식 기여에 대한 객관적인 평가와 보상 실시를 위해서 제도적인 장치를 마련하는 것이 바람직하다
- ② 지식 기여에 대한 평가는 정량적 기준과 정성적 기준을 병행하여 실시하는 것이 바람직하다
- ③ 지식 기여에 대한 평가와 보상은 조직 내에서의 지식공유 활성화를 위해서 인사평가, 승진제도 및 급여체계와 연동시키는 것이 바람직하다
- ④ 지식에 대한 평가는 지식의 유형에 따라 차별화하여 점수를 부여하는 것이 바람직하다
- ⑤ 연구방법이나 업무 노하우와 같은 핵심적인 지식에 대해서는 일반적인 지식에 비해 가중치를 부여하는 것이 바람직하다
- ⑥ 지식 기여에 대한 평가와 보상은 지식 마일리지 제도를 통해 실시하는 것이 바람직하다
- ⑦ 지식 기여에 대한 평가와 보상은 개인적인 성과는 물론 팀원간의 협력을 위해서 개인과 팀 모두에게 하는 것이 바람직하다
- ⑧ 지식에 대한 평가 및 보상은 지식 등록자는 물론 지식 검증자(소위, 지식마스터), 커뮤니티 및 지식 조회자에 대해서도 실시하는 것이 바람직하다
- ⑨ 등록된 지식에 대한 평가는 객관성을 유지하기 위해서 조직의 공식적인 평가자인 분야별 지식 검증자(소이 지식 마스터)는 물론 조직의 전체 구성원들에 의해서도 평가받는 것이 바람직하다
- ⑩ 보상은 금전적 보상과 비금전적 보상을 병행하는 것이 바람직하다
- ⑪ 금전적인 보상은 형식적인 보상보다는 인센티브의 차이를 지각할 수 있는 실질적인 수준으로 제공되는 것이 바람직하다
- ⑫ 비금전적인 보상은 기관장 표창이나 신지식인상과 같이 지식 전문가의 명예를 실질적으로 높일 수 있는 수준으로 보상하는 것이 바람직하다
- ⑬ 지식경영 초기에는 구성원들의 자발적인 참여 유도를 위해 보상을 강화하는 것이 바람직하다
- ⑭ 지식 기여에 대한 보상은 적어도 1년에 1회 이상 실시하는 것이 바람직하다
- ⑮ 지식경영 초기단계에서는 지식공유 활성화 및 동기유발을 위해 수시로 이벤트를 개최하는 것이 바람직하다

## 4 전문 연구기관에서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상 반응도 분석

### 4.1 설문조사 개요

이 연구에서는 전문 연구기관에서의 지식경영 도입을 위한 지식 기여에 대한 평가 및 보상 반응도를 살펴보기 위해서, 2003년 9월부터 지식경영제도를 도입하고자 현재 컨설팅 단계에 있는 한국원자력연구소 구성원들을 대상으로 2차에 걸친 설문조사를 실시하였다.

1차 설문조사에서는 구성원들의 지식경영에 대한 마인드 조성 및 이해정도를 조사하기 위해서 9가지의 설문 항목을 작성하여 2차(2003. 9. 30~10. 3, 10. 6~10. 8)에 걸쳐 연구소 게시판 등을 통해 전소차원에서 온라인 조사를 실시하였다.

2차 설문조사에서는 지식 기여 평가 및 보상에 대한 연구소 구성원들의 보다 구체적인 반응도를 측정하기 위해서 앞 장에서 도출한 15가지 평가 및 보상 모형, 즉 가설을 토대로 각 문항을 작성하여 구성원들의 직급과 직종을 고려하여 선정한 200명을 대상으로 2003년 10월 13일부터 10월 17일까지 이메일과 직접 방문을 통하여 실시하였다.

### 4.2 설문조사를 통한 반응도 분석

#### 4.2.1 지식경영에 대한 이해 측면

설문조사 대상기관인 한국원자력연구소 구성원들의 지식경영에 대한 전반적인 이해정도를 2차에 걸쳐 연구소 게시판 등을 통해 실시한 온라인 조사현황은 다음과 같다.

즉 온라인 조사결과, 정규직원 1,070명 중 393명(응답율: 37%)이 응답하였는데, 이 중 유효 설문응답자는 총 360명(34%)으로 나타났다. 유효 설문응답자를 직급별로 보면 책임급 173명(48%), 선임급 134명(37%), 원급 27명(8%), 기원급 26명(7%) 순으로 나타났으며, 직종별로는 연구직 260명(72%)으로 가장 높게 나타난 반면 기술직 45명(13%), 행정직 24명(7%), 기원직 21명(6%), 기타(계약직 및 임원) 10명(2%)으로 나타났다.

9개 문항에 걸친 지식경영에 대한 전반적인 측면에서의 이해정도에 대한 설문조사 분석결과를 정리하면 <표 6>과 같다.

① 지식경영에 대한 인지도 조사결과, 대체적으로 보통 수준을 상회하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 지식경영에 대한 전반적인 구성원들의 이해수준을 보다 높이기 위해서는 체계적인 홍보, 세미나 및 교육 등 변화관리 프로그램의 기획 및 시행이 필요할 것으로 판단된다.

② 지식경영의 도입에 대한 지지도 조사결과, 전반적으로 보통 수준인 것으로 나타났지만 지식경영 인지도에 비

〈표 6〉 지식경영 전반에 대한 이해정도 설문조사 결과

구분	설문항목	반응도					
		SD	D	U	A	SA	계
1	귀하는 '지식경영'이 의미하는 바와 주요 내용에 대해 정확히 이해하고 계십니까?	10	38	155	141	16	360
2	귀하는 지식경영이 중요하고 필요하다고 믿으며, 지식경영의 적극적인 도입, 추진을 지지하고 계십니까?	8	90	125	127	10	360
3	귀하는 최고경영진이 지식경영에 상당한 신념 및 관심을 갖고 지식경영 추진에 적극적이라고 생각하십니까?	17	55	121	154	13	360
4	귀하는 연구소의 제반 환경 및 조직문화 수준이 지식경영을 도입할 만큼 성숙되어 있다고 생각하십니까?	38	161	121	37	3	360
5	귀하는 소원들의 개별 지식의 체계적인 축적 및 공유를 위한 지식관리시스템 도입이 필요하다고 생각하십니까?	13	54	108	157	28	360
6	귀하는 현재 근무부서에서의 업무수행시 가장 필요하다고 생각하는 핵심 업무지식은 무엇이라고 생각하십니까?	학문이론지식(24%), 업무절차(19%), 경험/노하우(16%), 전문기술지식(16%), 연구/기술동향(10%), 기타(15%)					
7	귀하는 상기 핵심 업무지식이 연구소내 또는 소속 부서내에 체계적으로 충분히 축적되어 있다고 생각하십니까?	50	154	110	24	22	360
8	귀하께서는 업무지식의 공유를 막는 주요 장애요인이 무엇이라고 생각하십니까?	인센티브부족(14%), 시간부족(13%), 창피함(13%), 방법부재(11%), 지식부족(11%), 보안문제(10%), 성과무관(10%), 상급자의식부족(9%), 위협요소(9%)					
9	귀하는 신규 업무나 과제수행에 있어서 업무처리절차나 노하우 부족으로 인해 문제가 발생할 경우 어떠한 지식원천에 주로 의존하고 계십니까?	본인과거경험(8.4%), 직장동료(8.1%), 유관부서업무회의(7.9%), 비공식학습조직(7.7%), 업무표준/매뉴얼(7.4%), 소내유사업무결과물(7%), 소내전문가(6.7%), 기타(46.8%)					

반응도) SD : Strong Disagree, D : Disagree, U : Usually, A : Agree, SA : Strong Agree

해서는 상당히 낮은 것으로 나타났다. 지식경영의 인지도에 비해 지지도가 낮은 것은 구성원들이 새로운 제도에 대해 기본적으로 부정적인 시각을 갖고 있고, 지식경영에 대해 피상적으로 이해하고 있으며, 지식경영의 효과에 대해서도 부정적인 견해를 가지고 있음을 추정할 수 있다.

③ 최고경영진의 지식경영에 대한 신념 및 추진의지에 대한 조사결과, 대체적으로 최고경영진의 지식경영 추진의

지가 적극적인 편이라고 느끼고 있는 것으로 나타났다. 이는 설문조사 대상 기관의 경우 지식경영 도입을 위해 최고경영진을 주축으로 한 '지식경영추진위원회'의 최근의 적극적인 활동이 크게 작용한 것으로 풀이된다.

④ 지식경영 도입환경 및 조직문화 수준에 대한 조사결과, 전반적으로 상당히 부정적인 시각을 갖고 있는 것으로 나타났다. 이는 연구소 고유의 개인적·폐쇄적인 문화로 인해 지식교류와



학습문화가 아직 정착되지 않았을 뿐 아니라 특히 새로운 업무방식의 시도를 장려하는 문화가 잘 이루어지지 않아서 나타난 반응으로 분석된다.

⑤ 지식관리시스템의 도입 필요성에 대한 조사결과, 지식경영에 대한 지지도 수준에 비해 상대적으로 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이는 새로운 시스템 도입에 대한 막연한 기대감이 작용했을 가능성이 있을 것으로 판단된다.

⑥ 지식경영에 있어서의 핵심 지식에 대한 조사결과, 논문이나 세미나 발표자료 등과 같은 '학문이론지식'을 업무수행에 있어서 가장 중요한 핵심 지식으로 생각하고 있는 것으로 나타났으며, '업무절차', '개인의 경험 및 노하우', '전문기술지식', '연구/기술동향' 순으로 중요한 것으로 나타났다. 그 외에도 '연구진행관련 지식', '각종 분석자료', '관련전문가정보', '개인보관자료' 순으로 중요한 것으로 나타났다.

⑦ 핵심 지식에 대한 소내 또는 부서내 축적 정도에 대한 조사결과, 연구소 특성상 개인적인 조직문화로 인해 핵심지식이 소내는 물론 부서내에 체계적으로 축적되어 있지 못하고 개인에게 산재되어 있는 것으로 나타났다. 이는 체계적인 지식경영의 필요성을 여실히 보여주고 있는 대목이라 할 수 있을 것이다.

⑧ 지식공유의 장애요인에 대한 조사결과, '인센티브 부족', '시간부족', '창피

함' 등이 가장 큰 장애요인으로 영향을 미치고 있고, 이어서 '지식공유 방법부재', '지식부족', '보안문제' 등 또한 상당한 영향을 미치고 있는 반면, '성과무관', '상급자 의식부족', '위협요소' 등은 상대적으로 영향을 덜 미치고 있는 것으로 나타났다.

⑨ 새로운 업무 수행시 참고하는 주요 지식원에 대한 조사결과, 조직내 공식화되고 축적된 지식보다 인적인 교류 또는 개인의 경험에 더 의존하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 분석 결과, '본인 과거경험', '직장동료', '유관부서 업무회의', '비공식 학습조직', '소내 업무표준/매뉴얼', '소외 전문가' 등을 주요 지식원으로 의존하고 있으며, 기타 지식원으로는 '소외 교육/세미나/학회', '소내정보시스템', '인터넷검색', '대중언론매체', '전문학술지/정보지', '부서내업무회의', '소내 교육/연수/세미나', '소외 전문가' 순으로 의존하고 있는 것으로 나타났다.

#### 4.2.2 지식 기여에 대한 평가 및 보상 측면

앞장에서 설정한 바람직한 평가 및 보상모형, 즉 가설을 토대로 지식 기여에 대한 평가 및 보상에 대한 한국원자력연구소 구성원들의 반응도를 조사하고자 이메일과 직접 방문을 통하여 실시한 조사현황은 다음과 같다.

즉 조사결과, 설문조사 대상자 200

〈표 7〉 지식 기여 평가 및 보상 반응도 설문조사 결과

	설문항목	반응도					계
		SD	D	U	A	SA	
1	귀하는 지식 기여에 대한 객관적인 평가와 보상 실시를 위해서 제도적인 장치가 필요하다고 생각하십니까?	0	4	12	68	30	114
2	귀하는 지식 기여에 대한 평가를 정량적 기준과 정성적 기준을 병행하여 실시하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	2	4	14	66	28	114
3	귀하는 지식 기여에 대한 평가와 보상은 조직 내에서의 지식공유 활성화를 위해서 인사평가, 승진제도 및 급여 체계와 연동시키는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	10	26	26	40	12	114
4	귀하는 지식에 대한 평가를 지식의 유형에 따라 차별화하여 점수를 부여하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	2	14	18	64	16	114
5	귀하는 연구방법이나 업무 노하우와 같은 핵심적인 지식에 대해서는 일반적인 지식에 비해 가치를 부여하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	2	12	20	64	16	114
6	귀하는 지식 기여에 대한 평가와 보상을 지식 마일리지 제도를 통해 실시하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	2	16	34	44	18	114
7	귀하는 지식 기여에 대한 평가와 보상을 개인적인 성과는 물론 팀원간의 협력을 위해서 개인과 팀 모두에게 하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	6	16	12	62	18	114
8	귀하는 지식에 대한 평가 및 보상을 지식 등록자는 물론 지식 검증자(소위, 지식마스터), 커뮤니티 및 지식 조희자에 대해서도 실시하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	4	44	26	36	4	114
9	귀하는 등록된 지식에 대한 평가를 객관성 유지를 위해 조직에서 공식적으로 임명한 분야별 지식 검증자(소위, 지식 마스터)는 물론 조직의 전체 구성원들에 의해서도 평가받는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	6	24	30	46	8	114
10	귀하는 지식 기여에 대한 보상을 금전적 보상과 비금전적 보상을 병행하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	8	10	28	58	10	114
11	귀하는 금전적인 보상의 경우 형식적인 보상보다는 인센티브의 차이를 지각할 수 있는 실질적인 수준으로 제공되는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	10	14	36	46	8	114
12	귀하는 비금전적인 보상의 경우 어떠한 보상을 선호하십니까?	명예부여(32%), 승격/인사평가 가산점부여(23%), 유급휴가(16%), 소장표창(12%), 여행(7%), 교육 기회(5%), 해외출장기회(5%)					
13	귀하는 지식경영 초기에서는 구성원들의 자발적인 참여 유도를 위해 보상을 강화하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	12	18	34	44	6	114
14	귀하는 지식 기여에 대한 보상은 적어도 1년에 1회 이상 실시하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	6	8	28	54	18	114
15	귀하는 지식경영 초기단계에서는 지식공유 활성화 및 동기유발을 위해 수시로 이벤트를 개최하는 것이 바람직하다고 생각하십니까?	6	22	40	40	6	114

반응도) SD : Strong Disagree, D : Disagree, U : Usually, A : Agree, SA : Strong Agree

명 중 116명(응답율: 58%)이 응답하였는데, 이 중 유효 설문응답자는 총 114명(57%)으로 나타났다. 유효 설문응답자를 직급별로 보면 책임급 67명(59%), 선임급 29명(26%), 원급 14명(12%), 기원급 4명(3%) 순으로 나타났으며, 직종별로는 연구직 82명(72%), 기술직 18명(16%), 행정직 10명(9%), 기원직 4명(3%) 순으로 나타났다.

지식 기여에 대한 바람직한 평가 및 보상모형을 토대로 작성한 지식 기여에 대한 평가 및 보상에 대한 설문조사 분석결과를 정리하면 <표 7>과 같다.

① 객관적인 평가 및 보상 실시를 위한 제도화에 대한 조사 결과, 거의 모든 응답자들이 객관적인 제도가 반드시 필요한 것으로 나타났다. 이는 구성원들의 지식경영에 대한 인지도나 지지도와는 상관없이 새로운 제도를 시행할 경우에는 투명하고 공정하게 이루어지는 것을 희망하고 있기 때문인 것으로 분석된다.

② 정량적 및 정성적 기준을 병행한 평가에 대한 조사결과, 거의 모든 응답자들이 지식의 평가시에는 양적인 측면과 질적인 측면을 동시에 고려하여 평가하기를 원하고 있는 것으로 나타났다.

③ 다른 제도와의 연동에 따른 평가 및 보상에 대한 조사결과, 긍정적인 반응이 다소 우세를 보이고 있지만 부정적인 반응 또한 결코 적지 않음을 보여 주고 있다. 이는 인사평가나 승진제도

및 급여체제 등과의 연계에 따른 부작용을 우려한 조심스런 반응으로 풀이된다.

④ 지식의 유형에 따른 평가의 차별화에 대한 조사결과, 대체적으로 지식의 유형에 따라 평가점수를 차등화 하는 것을 선호하고 있는 것으로 나타났다. 이는 다양한 지식의 가치평가에 근거한 당연한 결과로 풀이된다.

⑤ 핵심 지식의 가중치 부여에 대한 조사결과, 앞 항의 지식유형별 차등평가와 마찬가지로 연구방법이나 업무노하우와 같은 자신의 경험적인 핵심 지식에 대해서는 가중치를 부여하는 것을 선호하고 있는 것으로 나타났다.

⑥ 지식 마일리지 제도에 의한 평가 및 보상에 대한 조사결과, 대체적으로 지식 마일리지 제도를 긍정하고 있는 것으로 나타났는데, 이는 평가 및 보상에 대한 뚜렷한 대안이 없기에 나타난 결과로 풀이된다.

⑦ 개인 및 팀 단위 평가 및 보상에 대한 조사결과, 대체적으로 개인과 팀 모두에 대해 평가 및 보상하는 것을 희망하는 것으로 나타났다. 이는 조직 내부의 개인 및 팀/과제 단위 인사평가와 무관하지 않을 것으로 보인다.

⑧ 지식활동 기여자의 평가 및 보상에 대한 조사결과, 전반적으로 부정적인 반응이 긍정적인 반응보다 얼마간 우세한 것으로 나타나고 있다. 이는 지식 제공자(창출자 또는 등록자)에 비해 지식 검증자(소위 지식 마스터)나 조직자의

공헌도를 낮게 평가하고 있기 때문에 나타난 반응으로 풀이된다. 반면 커뮤니티의 경우에는 개념의 모호성으로 인한 인지도 결여나 이해부족으로 나타난 현상으로 판단된다.

⑨ 등록 지식의 평가자에 대한 조사 결과, 대체적으로 지식 검증자는 물론 전체 구성원이 평가하는 것을 선호하고 있는 반면 전체 구성원에 의한 평가에 대한 부정적인 반응 또한 상당한 것으로 나타났다.

⑩ 금전적 및 비금전적 보상을 병행한 보상에 대한 조사결과, 전반적으로 금전적 보상과 비금전적 보상의 병행 실시를 절대적으로 지지하고 있는 것으로 나타났다.

⑪ 금전적인 보상에 대한 조사결과, 형식적인 보상보다는 인센티브의 차이를 느낄 수 있는 실질적인 수준의 금전적 보상을 지지하고 있는 것으로 나타났다. 이는 초창기 지식경영 도입기관에서 형식적인 보상이 구성원들의 지식 공유 활동에 큰 영향을 주지 못함으로 인해 최근 금전적인 보상을 크게 강화시키고 있는 추세와 그 맥락을 함께 한다고 볼 수 있다.

⑫ 비금전적인 보상에 대한 조사결과, 전문가나 신지식인 호칭과 같은 '명예부여'를 가장 선호하고 있는 것으로 나타났으며, '승격/인사평가 가산점 부여', '유급휴가', '메달트로피/상패 수여' 순으로 선호하고 있는 것으로 나타났다.

⑬ 지식경영 초기의 보상 강화에 대한 조사결과, 대체적으로 부정적인 시각을 갖고 있는 것으로 나타났다. 이는 지식경영에 대한 구성원들의 낮은 인지도 및 지지도와 결코 무관하지 않을 것으로 분석된다.

⑭ 지식 기여에 대한 보상 횟수에 대한 조사결과, 대체적으로 1년에 적어도 1회 이상 실시하기를 희망하고 있는 것으로 나타났다.

⑮ 지식경영 초기의 수시 이벤트 개최에 대한 조사결과, 대체적으로 부정적인 견해를 갖고 있는 것으로 나타났다. 이 또한 지식경영에 대한 구성원들의 낮은 인지도 및 지지도와 관계가 있을 것으로 추정된다.

#### 4.3 분석결과 종합

전문 연구기관에서의 지식경영 도입을 위해 설문조사 대상기관인 한국원자력연구소 구성원들에 대한 지식경영 전반에 걸친 이해도와 지식 기여에 대한 평가 및 보상 반응도에 대한 설문조사 분석결과를 종합적으로 정리하면 다음과 같다.

먼저 지식경영에 대한 전반적인 이해도 측면을 보면, 설문조사 대상기관 구성원들의 경우 지식경영에 대한 인지도 및 지지도는 최고경영진의 신념과 추진 의지에 비해 대체로 낮고 부정적인 것으로 나타났다. 이는 조직내 구성원들

의 지식경영에 대한 인식이 아직 제대로 형성되어 있지 못하고 있음은 물론 연구소 고유의 개인적·패쇄적 문화로 인한 구성원들의 새로운 제도에 대한 부정적인 시각을 반영하는 것으로서, 성공적인 지식경영을 위해서는 구성원들의 마인드 제고를 위한 지속적인 홍보와 최고경영진의 강력한 추진의지가 필요할 것으로 판단된다.

반면 지식관리시스템의 도입 필요성에 대해서는 지식경영에 대한 낮은 인지도나 이해도에 비해 상대적으로 높은 인식율을 보이고 있는데, 이는 새로운 시스템에 대한 막연한 기대와 더불어 핵심 지식의 조직내 분산에 대한 문제 인식으로 인해 체계적으로 축적된 지식의 필요성을 인식하고 있기 때문으로 풀이된다. 아울러 인적 교류와 개인경험 위주의 주요 지식원에 대한 한계성 극복심리도 하나의 원인으로 작용했을 가능성이 있는 것으로 추정된다.

다음 지식 기여에 대한 평가 및 보상 반응도 측면을 보면, 설문조사 대상기관의 경우 비록 지식경영 도입에 대해서는 적극적으로 지지하고 있지만, 이를 도입할 경우에는 지식 기여에 대한 평가와 보상을 체계화된 제도 하에서 실시하는 것이 바람직하다는 견해를 보여주고 있다. 이는 구성원들의 지식경영에 대한 인지도나 지지도와는 상관없이 새로운 제도를 시행할 경우에는 투명하고 공정하게 실시하는 것을 희망

하고 있기 때문으로 분석된다.

공유 지식에 대한 평가의 경우, 질적 및 양적 측면을 동시에 고려하여 차별화된 평가를 실시하되, 팀워크를 중시하여 지식을 등록한 개인과 팀 모두에 대해 평가하는 것을 선호하는 것으로 나타났다. 반면 지식에 대한 평가를 다른 평가제도와 연동하거나 지식 검증자 외에 전체 구성원들이 평가하는 것에 대해서는 전반적으로 긍정적인 편이지만 부정적인 반응 또한 적지 않은 것으로 나타났다. 그리고 지식활동 기여자, 즉 지식 제공자와 검증자 및 조회자 모두에 대해 평가 및 보상하는 것에 대해서는 전반적으로 부정적인 반응을 보이고 있다. 특히 개인과 팀 모두에 대한 평가는 조직 내부의 개인 팀/과제 단위 인사평가와 무관하지 않은 것으로 판단되며, 다른 평가제도의 연동문제의 경우 인사평가나 승진제도 및 급여체제 등과의 연계에 따른 부작용을 우려한 조심스런 반응으로 풀이된다.

지식 기여에 대한 보상의 경우, 금전적인 보상과 비금전적인 보상을 병행 실시하는 것을 선호하고 있는데, 전자의 경우에는 실질적인 보상을 선호하고 있으며, 후자의 경우에는 명예부여를 가장 선호하는 것으로 나타났다. 반면 지식경영 초기의 보상강화나 수시 이벤트 개최에 대해서는 대체로 부정적인 생각을 갖고 있는 것으로 나타났는데, 이는 지식경영에 대한 구성원들의 낮은

인지도 및 지지도와 관계가 있을 것으로 추정된다.

이상 설문조사 대상기관 구성원들의 반응도에 대한 분석 결과를 앞 장에서 가설로서 설정한 지식 기여에 대한 바람직한 평가 및 보상 모형과 비교해 볼 때, 일부 항목에 대해서는 부정적인 시각이 있기는 하지만 전반적으로 큰 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 지식경영 초기에 지식공유 활성화 및 자발적인 참여유도를 위해 실시하는 보상 강화나 수시 이벤트 개최에 대해서는 대체적으로 부정적인 견해를 보인 것으로 나타났다.

## 5 결 론

지식경영을 도입함에 있어서 조직 구성원들의 지식 공유활동을 활성화시키기 위해서는 무엇보다도 구성원들의 동기유발 방식을 변화시킬 필요가 있다. 이를 위해 지식 기여에 대한 공정한 평가와 적절한 보상체계의 수립은 매우 중요하다고 할 수 있을 것이다.

이 연구에서는 전문 연구기관에서의 지식경영 도입에 따른 지식 기여에 대한 평가 및 보상 반응도를 조사하였다. 이를 위해 지식 기여에 대한 평가 및 보상과 관련한 국내외 선행연구를 조사하였으며, 지식경영을 도입한 국내 대표적인 전문 연구기관 및 기업체에서의 실제 활용사례를 분석하였다. 아울러

선행연구 및 사례분석에 대한 면밀한 비교·분석을 통해 지식 기여에 대한 바람직한 평가 및 보상 모형, 즉 가설을 설정하였으며, 이를 토대로 한국원자력연구소를 대상으로 설문조사를 통하여 지식 기여에 대한 평가 및 보상 반응도를 조사하였다. 이를 통해 나타난 주요사항을 정리하면 다음과 같다.

① 전문 연구기관의 구성원들은 지식경영의 도입에 대해서는 적극적으로 지지하지는 않지만, 이를 도입할 경우 지식 기여에 대한 평가 및 보상을 체계화된 제도 하에서 실시하기를 원하고 있다.

② 전문 연구기관의 구성원들은 지식에 대한 평가시 질적 및 양적 측면을 동시에 고려하여 실시하는 것을 선호하고 있다.

③ 전문 연구기관의 구성원들은 지식 기여에 대한 평가를 다른 제도, 즉 인사평가, 승진제도 및 급여체계와 연동시키는 것에 대해 대체로 긍정적이나 부정적인 시각 또한 적지 않다.

④ 전문 연구기관의 구성원들은 지식에 대한 평가 점수를 지식의 유형에 따라 차별화할 것을 선호하고 있다.

⑤ 전문 연구기관의 구성원들은 연구방법이나 업무 노하우와 같은 핵심적인 지식에 대해서는 일반적인 지식에 비해 가중치를 부여하기를 선호하고 있다.

⑥ 전문 연구기관의 구성원들은 지식 기여에 대한 평가와 보상을 지식 마일리지 제도를 통해 실시하는 것을 선호

하고 있다.

⑦ 전문 연구기관의 구성원들은 지식 기여에 대한 평가와 보상을 개인과 팀 모두에게 하는 것을 선호하고 있다.

⑧ 전문 연구기관의 구성원들은 지식에 대한 평가 및 보상을 지식 등록자는 물론 지식 검증자(소위, 지식마스터), 커뮤니티 및 지식 조회자에 대해서도 실시하는 것에 대해서는 대체로 부정적이다.

⑨ 전문 연구기관의 구성원들은 등록된 지식에 대한 평가를 조직의 공식적인 평가자인 분야별 지식 검증자(소위 지식 마스터)는 물론 조직의 전체 구성원들에 의해서도 평가받는 것에 대해서는 대체로 긍정적이나 부정적인 시각 또한 적지 않다.

⑩ 전문 연구기관의 구성원들은 지식 기여에 대해 금전적 보상과 비금전적 보상을 동시에 제공하는 것을 선호하고 있다.

⑪ 전문 연구기관의 구성원들은 금전적인 보상시 형식적인 보상보다는 인센티브의 차이를 지각할 수 있는 실질적인 수준으로 제공하는 것을 선호하고 있다.

⑫ 전문 연구기관의 구성원들은 비금전적인 보상은 '전문가'나 '신지식인' 호칭과 같은 '명예 부여'를 가장 선호하고 있다.

⑬ 전문 연구기관의 구성원들은 지식경영 초기에 구성원들의 자발적인 참여 유도를 위해 보상을 강화하는 것에 대

해서 부정적이다.

⑭ 전문 연구기관의 구성원들은 지식 기여에 대한 보상은 적어도 1년에 1회 이상 실시하는 것을 선호하고 있다.

⑮ 전문 연구기관의 구성원들은 지식경영 초기단계에 지식공유 활성화 및 동기유발을 위해 수시로 이벤트를 개최하는 것에 대해서 부정적이다.

이상과 같은 설문 조사기관에서의 지식 기여에 대한 평가 및 보상 반응도의 결과는 지식경영을 도입하고자 하는 전문 연구기관에서 매우 유용하게 활용될 수 있을 것으로 본다. 전문 연구기관마다 나름대로의 특성이 있을지라도 대부분의 전문 연구기관에서의 연구환경이 대동소이하기 때문이다.

## 참 고 문 헌

- 강신현. 1999. 『벤처기업의 지식경영: 연구개발부문을 중심으로』. 석사학위논문, 연세대학교 대학원, 경영학과.
- 김정언. 2001. 『지식경영의 성과평가에 관한 연구』. 석사학위논문, 홍익대학교 대학원, 경영학과.
- 김혜경. 1999. 『지식경영시스템의 성공요인에 관한 연구 - H공사의 사례를 중심으로』. 석사학위논문, 서강대학교 경영대학원, 경영학과.
- 박병호. 2000. 『지식공유 영향요인에 관한 연구』. 석사학위논문, 한

- 국과학기술원 테크노 경영 대학원, 경영공학학과.
- 성병욱. 2002. 『IT 업종 기업의 지식 활용 평가 및 보상에 관한 연구-L기업의 사례를 중심으로』. 석사학위논문, 전남대학교 대학원, 경영학과.
- 성은숙. 1998. 『조직 구성원의 지식기여에 대한 평가 및 보상이 지식기여도에 미치는 영향에 관한 탐색적 연구 - 컨설팅 산업의 사례를 중심으로』. 석사학위논문, 이화여자대학교 대학원, 경영학과.
- 포스코 경영연구소. 2002. 『지식 마일리지 운영방안』.
- 『한국경제신문』. 1998. 지식관리시스템 시장 확장 움직임, 3월 6일.
- 한국전자통신연구원. 2003. 『지식경영 활동 평가보상 기준』.
- 한국전자통신연구원. 2003. 『지식경영에서의 K-Master 역할』.
- 한국통신 인력관리실. 2002. 『핵심지식 역량강화를 위한 지식경영 Master Plan』.
- 한국통신 인력관리실. 2003. 『핵심지식 확보 및 운영방안』.
- Barnard, J. 1998. "What works in rewards problem-solving teams?" *Compensation and Benefits Management*, 14(1): 55-58.
- Drucker, P. F. 1993. *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth
- Skyrme, D. & Amidon, D. 1997. "The knowledge agenda." *Journal of Knowledge Management*, 1(1): 27-37.
- Wiig, K. M. 1998. "Knowledge management: an introduction and perspective." *International Journal of Business Transform*, 1(3): 162-170.