

연구조직에서의 상사에 대한 신뢰와 지식공유활동이 조직유효성에 미치는 영향

정범구(충남대학교 경영학과 교수) · 원영숙(한국전자통신연구원)

< 목 차 >

- I. 서론
- II. 지식공유 관련 이론
- III. 연구설계
- IV. 연구결과
- V. 결론

Summary: This study tries to testify that how much knowledge sharing behavior affects organizational effectiveness and is affected by the supervisory trust empirically. The results show that the higher the supervisory trust was the higher the level of knowledge sharing behavior and ultimately, organizational effectiveness is improved. Specially, the supervisory trust affects job-related knowledge sharing behavior and knowledge sharing system behavior. The knowledge sharing culture, however, is no relation with the supervisory trust. Job-related knowledge sharing behavior influenced both job satisfaction and organizational commitment. But knowledge sharing system influenced only job satisfaction and knowledge sharing culture influenced only organizational commitment.

The implication from this paper is that knowledge sharing improves the organizational effectiveness and the supervisory trust is important for knowledge sharing in R&D organization.

I. 서론

1990년대 후반부터 지식기반경제에 관한 논의를 하기 시작했고 정보통신기술의 발달로 많은 기업들이 지식경영 전문가를 고용했으며 베스트 프랙티스와 과거의 경험들을 저장하기 위해 수십억원을 컴퓨터 하드웨어와 소프트웨어에 써 왔다. 이 시스템을 디자인한 사람들은 모든 조직구성원들이 빠르고 쉽게 기업의 지식 집합에 접근할 수 있다고 생각했다. 또한 KPMG 컨설팅의 보고서에 따르면 조사대상 기업의 79%가 지식경영이 경쟁적 우위를 점하는데 중요한 역할을 할 것이라 기대한다는 결과가 나왔다. 그러나 실제로는 눈에 보이는 성과를 보여주지 못하고 있다.

두뇌집단인 연구조직도 일반기업과 마찬가지로 지식경영시스템을 구축하였고 구성원들에게 적극적인 참여를 위한 동기부여를 하고 있다. 그러나 현실은 만족스럽지 않은 상황이며 조직의 성과에 영향을 주고 있는 지식경영에 대한 실증연구도 없는 상황이다.

따라서 본 논문은 지식경영에 관한 문헌연구와 함께 지식경영에서 가장 중요한 부분을 차지하는 '지식공유'가 '조직성과(조직유효성)'에 미치는 영향을 실증·분석해 보며 지식공유의 선행요인으로서 '상사에 대한 신뢰'의 영향을 알아보려고 한다.

II. 지식공유 관련 이론

1. 지식경영

Karl Wiig(1986)에 의하면, 지식경영이란 기업의 생존능력과 종합적인 성공을 보장하기 위하여 이해활동을 빠르게 하고 보유한 지적 자산의 최대 가치를 실현하는 것을 목표로 기업의 지식관련 효과와 보유지식 자산의 수확을 극대화하기 위한 체계적이고 명시적이며 의도적인 지식의 구축, 갱신 및 활용을 말한다. 지식의 생산과 축적뿐만 아니라 경쟁우위 확보나 성과증대, 부가가치의 창출 등 조직유효성을 향상시키는 것을 목적으로 한다.

지식경영에서의 핵심은 지식의 교환(exchange)과 결합(combination)이다. 지식을 포함하여 모든 자원은 이 두 가지 발생과정을 통해 창조되는데 교환과 결합이 이루어지기 위해서는 지식의 교환과 결합이 가능한 기회를 제공해야 하고, 이에 참여하는 관련 당사자들이 지식의 교환과 결합을 통해 불확실하더라도 더 나은 가치를 창조할 수 있다는 기대를 가질 수 있어야 하며, 관련 당사자 스스로가 이를 가치있는 활동으로 생각하고 동기부여 되어야 한다. 또한 새로운 지식을 흡수·추출하고 이를 공유·활용하기 위해서 지식을 구조화할 수 있는 능력을 가진 지식경영 전담인력을 확보해야 한다.

지식교환과 결합을 위한 전제조건으로서 지식에의 접근과 지식공유의 기회 제공측면에서 정보기술의 발달은 많은 기여를 하고 있다. 명시적 지식은 데이터베이스나 전자파일로 구축하고 암묵적 지식은 지식 지도(knowledge map)나 전문가 지도(expertise map)를 구축하여 해당지식을 언제든지 활용할 수 있게 하였다.

조직이 지식을 창조·적용하는 기관이라고 할 때 조직은 지식경영을 위한 적절한 조직적 환경(context)을 개인에게 제공해야 한다.¹⁾ 최고 경영층은 환경적 상황과 조직의 능력에 대한 공유된 관점을 조성하고²⁾ (Lyles & Schwenk, 1992) 책임감을 가질 수 있게 하며 조직원이 지속적인 변화 프로세스를 위해 노력 할 뿐 아니라 새로운 시도를 통해 실수를 경험, 학습할 수 있는 환경을 제공해야 한다.(Spender, 1996)

평가와 보상은 조직이 가치있게 생각하는 활동과 결과가 무엇인지에 조직원에게 알릴 수 있는 가장 쉬운 수단이다. 지식에 기초한 질적 평가와 보상이 이루어질 때 조직원은 자신의 지식이 노출되는 위협을 감수하게 되며 지식활동에 동참하게 된다.(Marshall et al., 1996)

1) Grant(1996), Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration, Organization Science, 7, 375-387

2) O'Dell & Grason(1998), If only we knew what we know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, California Management Review, Vol.40, No.3, 154-174

2. 지식공유

지식경영에서 강조되는 영역 중의 하나가 지식공유이다. 지식공유를 통해 조직 내 흐트러진 개인지식과 소집단에 의해 보유된 지식이 조직 내 확산되어 새로운 조직지식과 조직역량이 창출될 수 있기 때문이다. 지식공유는 조직구성원이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내에 확산·저장하여 조직 구성원이 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동을 의미한다. 이는 지식경영의 4 단계인 지식의 창출과 공유, 저장, 활용 중 가장 핵심이 되는 과정으로 이런 의미에서 지식경영은 곧 지식공유라 해도 무방하다. 조직 구성원의 지식공유에 대한 성향을 파악하는 것이 무엇보다 중요하다.

Henderson(1990)은 지식공유는 관계를 가진 조직구성원들이 공유하고 있는 지식으로서 조직 상호간의 이해라고 정의하였고 이러한 지식공유의 정도가 조직이나 개인들간의 관계 형성에 중요한 요소가 되기 때문에 상대방의 역할에 대한 정확한 이해가 효과적인 업무관계에 중요함을 주장하였다.

지식공유에 영향을 미치는 요인에 관한 연구들은 주로 기업을 대상으로 실시한 지식경영의 성공요인과 저해요인에 관한 탐색적 연구에 그 기반을 두고 있다.(Davenport et al, 1998, Earl,1994, Wiig,1998, Ruggles,1998) Davenport(1998)는 4개의 기업을 연구하여 조직에서 지식공유를 하기 위해 요구되는 8가지 성공요인을 도출하였고 Nonaka & Konno(1998)는 학습을 할 수 있는 장소의 개념인 바(Ba: 場)를 지속적으로 유지하고 이를 통해 새로운 경쟁우위를 창조할 수 있는 방법을 강조하면서 지식창조와 공유가 원활히 이루어지기 위해서는 조직설계 부문을 고려한 조직구조의 중요성을 강조하였다.³⁾ Krogh(1998)는 지식공유를 위해 서로의 관심, 신뢰, 개방성, 네트워크 능력을 가져야 한다고 주장했고 Jelinek(1997)은 지식의 창조, 공유, 활용의 조직문화와 적합성을 지닌 조직구조를 강조하였다. Beckman (1998)은 경영진의 리더십과 몰입, 건강한 문화, 전문성, 정보기술적 기반이 선행되어야 한다고 주장하였으며 전형적인 조직에서는 지식은 주로 개개인에게 저장되고 평가체계가 지적 자산을 측정하지 못 하고 지식이나 전문성을 공유하는 직원들을 보상해주기보다는 순진하고 어리석은 사람으로 취급하는 경향이 나타난다고 하였다 많은 지식경영 관련문헌에서 보았듯이 지식공유자들의 동기부여를 위해서는 인센티브가 필요하다는 것도 강조되어 왔다. Wikstrom & Normann(1994)은 지식공유의 활성화를 위해서 조직구조, 조직문화, 보상시스템을 주요 요건으로 제시하였다.

지식공유를 위해서는 무엇보다도 의사소통의 개방성과 풍부성이 중요시된다. 특히 지식창조를 낳기 위한 지식공유를 위해서는 다양한 정보와 지식이 결합되어야 하고 서로 다른 사고방식에 대하여 개방성을 갖는 것이 필요하다. Daft & Lengel(1986)은 매체의 풍부함을 지식의 공유와 심화를 위한 필수 요건으로 제시하고 있고 Norman(1985)은 조직구성원들의 어휘의 풍부성이 중요하다고 했다. 즉 조직 구성원간에 대면접촉을 통한 휴먼 네트워크가 잘 구축되어 있어야 암묵지의 전이와 공유가 가능할 뿐만 아니라 정보시스템에 의한 의사소통도 풍부해 질 수 있다. 그러므로 지식이 활발히 공유되기 위해서는 조직내의 수많은 팀과의 개방적 미팅, 사내전문가 모임, 학습동호회 등 지식공유 마당이 활성화되어야 한다.

3) I.Nonaka and N.Konno(1998) " The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation", California management review, 40-54

조직내 구성원간 지식거래를 대체하고 상호호혜성의 기반 하에 지식공유를 이끌어내는 것은 대인간 신뢰이다. 조직구성원들의 상호신뢰가 없으면 신뢰할 수 없는 사람에게 내가 가진 정보, 지식, 노하우를 나눠줌으로써 오히려 상대방의 기회주의적 행동으로 내가 피해를 입을 수 있는 위험이 커지기 때문에 지식공유가 되지 않는다.

자신이 알고 있는 지식을 대화나 직접 지도를 통해 공유할 때 조직원들이 자신이 저장하고 있는 지식을 타인과 공유하고자 하는 의지가 필요하며 이를 적절하게 타인에게 전달하는 능력이 요구된다. 또한 자신이 알고 있는 지식을 대화나 직접적인 지도로 전달하거나 전수받아야 하므로 조직원간의 친밀한 유대관계가 형성되어야 하며 조직원간에 믿을 수 있는 분위기가 형성되어야 한다. 또한 다양성과 함께 타인의 의견을 받아들일 수 있는 개방적인 문화가 요구된다. 이에 따른 적절한 평가와 보상체계도 필요하다. 조직에서는 서로의 의견을 존중할 수 있는 분위기가 형성되어야 하고 조직원 전체에 공유되는 지식은 정확해야 하며 책임소재가 분명해야 한다.

같은 원리로 지식공유를 방해하고 있는 방해요인도 생각해 볼 수 있다. Szulanski(1996)⁴⁾는 조직 내에서 지식전달이 잘 이루어지지 않는 이유로 지식수용 능력의 부족, 지식 기여자와 습득자간의 불편한 인간관계 그리고 인과적 모호성에 있음을 밝혀냈다. O'Dell and Grayson(1998)은 자신의 성과와 보상을 최대화하려는 행동을 촉진하는 조직구조, 개인의 기술적인 전문성이나 지식창조를 지식공유보다 중요시하는 문화, 지리적으로 떨어져 있는 사람들간의 접촉이나 인간관계의 부족, 암묵지보다는 형식지를 전달하는 것의 지나친 의존, 다른 사람으로부터 배우고 지식을 공유하는 일에 대하여 보상하지 않는 구조적·문화적 요소에 의해 지식공유가 방해받고 있다고 주장하였다.

또한 지식기여의 측면에 있어서 지식근로자들은 자신의 가장 중요한 자산인 지식을 공유하지 않으려는 성향을 보이며 지식근로자들간의 경쟁은 지식공유를 보다 어렵게 하고 있다.(Quinn et al.,1996) 지식의 소유자는 소유권이나 특권 또는 우월함을 잃게 되는 것이 두려워서 중요한 지식을 공유하는 것이나 지식공유를 통해 시간이나 자원을 투여하는 것을 꺼려한다.(Szulanski,1996) 이는 희소성이 가치를 창조한다는 믿음을 가지고 자신의 지식이나 자산을 자신만 소유해왔기 때문에 정보나 지식을 공유하는 것을 꺼리는 문화 때문이기도 하다.(Senge,1998)

3. 신뢰와 지식공유

많은 기업들이 지식경영 개념을 도입하고 있는데 그 성과는 서로 다르게 나타난다. 조직 내에 신뢰가 높게 축적된 회사에서는 정보와 지식을 공유하기 위한 인프라와 프로그램이 설계되었을 때 정보와 지식의 흐름이 더욱 활발하게 촉진된다. 왜냐하면 새로운 정보 인프라와 그러한 인프라를 바탕으로 한 시스템은 기존의 커뮤니케이션과 협력을 더욱 강화하는 역할을 하기 때문이다. 그러나 조직내의 신뢰기반이 취약한 기업에서는 새로운 지식경영 시스템이 도입된다고 하여도 구성원들간의 커뮤니케이션과 정보공유 활동은 본래 의도한 성과에 미치지 못 한다. 이것은 커뮤니케이션을 원활하게 촉진할 수 있는 관계의 질이 뒷받침되지 못 하기 때문이다.

모든 사회과학에서 점점 관심을 받아오는 신뢰는 주관적이고 미묘한 것이어서 정의도 다양하다. 그러나 Reina and Reina(1999)가 신뢰는 계약상의 성과, 정직한 커뮤니케이션, 기대

4) Gabriel Szulanski(1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", Strategic management journal, vol.17,(winter special issue), 27-43

되는 능력, 상호작용에 대한 상호 확신의 관계라고 종합적으로 정의하였다.⁵⁾ 기업조직에서 신뢰가 중요한 과제로 제기되는 것은 심리적 거리를 좁혀 관계의 질을 높임으로써 상호간의 커뮤니케이션과 협력의 질을 높여야 하기 때문이다. Ryan and Oestreich(1998)에 의하면 조직에서 구성원들간에 관계의 질이 훌륭하다는 개념의 핵심에는 신뢰가 자리잡고 있다.⁶⁾ 신뢰가 높은 일터에서는 서로에 대한 이해가 높고 협력수준이 높다. 상사에게 보다 자신의 생각을 솔직하게 전달하고 업무와 관련한 아이디어와 제안에도 적극적이기 때문에 상하간의 토론이 보다 활성화된다.

학습조직과 지식경영 관련 문헌에서 중요한 요소로서 조직 구성원들간의 지식거래나 지식공유를 가능케 하는 기제는 대인간의 신뢰이다. 신뢰할 수 없는 사람에게 내가 가진 정보, 지식, 노하우를 나눠주게 되면, 오히려 상대방의 기회주의적 행동으로 인해 피해를 입을 수 있는 위험이 커지기 때문에 조직구성원들은 강한 상호신뢰가 없이는 지식공유를 하기 어렵다. Nonaka(1990)는 구성원들간의 잉여정보가 공유될 때, 생각을 상호 감지할 수 있으며 이에 따라서 구성원간 지식의 공유와 활용이 촉진되는데 이때 상호 신뢰관계가 없으면 각 영역의 경계를 초월하여 지식을 공유하거나 창조해 가는 동적 협력관계를 얻을 수 없다고 했다. Aoki(1990)는 일본기업들이 문화적 동질성과 빈번한 비공식 상호작용을 통해 형성된 신뢰가 중요한 기반이 되고 있어 제조라인 현장이나 기타 조직부문간에 공유학습에 의한 업무조정 능력이 미국기업보다 훨씬 높다고 지적했다.⁷⁾ Nelson & Coopridge(1996)는 신뢰란 업무협조 관계자들 서로가 공동목표에 대해 몰입해 줄 것이라는 기대수준을 의미하기 때문에 높은 신뢰가 형성되면 상호 개방성과 지식공유가 증진된다고 하였다.⁸⁾ 즉, 지식공유가 공식화된 제도 범주 내에서만 이루어진다는 것이다. Tsai & Ghoshal(1998)은 조직내 사업부를 대상으로 연구한 결과, 신뢰는 정보교환에 직접적인 영향을 준다고 강조하고 있고⁹⁾ Chakravarthy¹⁰⁾ 등(1999)과 Butler(1999)도 사업부간의 신뢰수준이 지식공유에 직접적인 정의 영향을 미친다는 연구결과를 제시하였으며 Kramer(1999)¹¹⁾는 집단이나 조직을 집단지식의 개발, 전파에 목적을 두 공동체로 규정하고 조직내의 신뢰수준이 높을 때 개인은 위험 부담이나 의심없이 지식과 정보를 공유하게 된다고 주장하였다.¹²⁾

-
- 5) Reina, D. and Reina, M(1999), Trust and betral in the workplace, Sanfrancisco, Berrett-Koehlerpublishers, Inc.
 - 6) Ryan, K. and Oestreich, D.(1998) "Driving fear out of the work place : Creating the high-trust, high-performance organization", San Francisco: Jossey-Bass Inc.
 - 7) Aoki, M.(1990),"Toward and Economic Model of the Japanese Firm", Journal of Economic Literature 28, 1-27
 - 8) Nelson,K.M. & Coopridge,J.G.(1996) The contribution of shared knowledge to IS group performance, MIS Quarterly, vol20, No.4. 409-429
 - 9) Tsai & Ghoshal(1998), Social Capital and Value Creation: The role of Intrafirm Networks, Academy of Management Journal, vol.141, 464-476
 - 10) Chakravarthy & Zaheer(1999), Knowledge Sharing in organizations: A field study, Organization Science Research workshop on knowledge management
 - 11) Kramer(1999), Social Uncertainty and Collective Paranoia in knowledge communities: Thinking and Ating in the Shadow of Doubt, IN L.L, Shared Congition in Organizations, The management of knowledge, 163-191
 - 12) 정동섭, 이상식, 박태호(2002), 지식공유의 영향요인과 지식공유가 조직몰입에 미치는 영향, 한국경영학회 동계학술연구발표회, 211-235

Mishra and Morrissey에 의하면, 신뢰의 선행요인 연구에서 열린 커뮤니케이션, 의사결정 시에 협력자와의 공유, 중요한 정보 공유, 인식과 느낌에 있어서의 공유의 기본요소가 신뢰를 낳는다고 한다.¹³⁾ 이 중에서 가장 중요한 요인은 커뮤니케이션이고 이것이 종업원들에게 정보가 퍼지게 한다. 개인이 중요한 정보채널에 존재할수록 그들은 조직의 신뢰를 더 경험하게 된다.¹⁴⁾(Jacqueline A. Gilbert, and Thomas Li-Ping Tang,1998)

협상효과에 대하여 신뢰의 영향과 정보교환에 대한 연구조사가 있었다.(Kemp & Smith, 1994; Kimmel, Pruitt, Magenau, Konar-Goldband, & Carnevale, 1980) 이들은 신뢰를 다른 협상가들이 협력하고자 하는 믿음으로 정의하였고 공유된 정보의 양이 유의한 결과를 낳게 한다고 했다. Zand(1972)는 신뢰모형을 통해 두 사람간의 정보공유의 결과에 대한 기대와 결과의 인과관계를 설명하였는데 정보공유는 초기의 신뢰를 강화하는 경향이 있고 그 결과로 신뢰가 다시 정보공유를 강화시킨다 하였다. 이 결과는 상호간의 신뢰와 정보공유의 역동적인 움직임이 더해간다. 신뢰하지 못 하는 환경에서는 정보공유와 신뢰는 감소한다. Zand and Boss (1978)는 문제해결집단에 대하여 신뢰의 역동성을 알아내었고 Butler (1999)도 공유된 정보는 신뢰기대에 의해 나타나고 신뢰기대와 신뢰풍토 사이에서 약간의 매개역할을 한다는 것을 발견했다.¹⁵⁾ Walton & McKersie(1965)와 Thompson(1991)은 공유된 정보의 양이 협력하여 의사결정하게 한다고 주장하는 이론에 따라 정보공유의 양은 협상이 더 빨리 이루어지게 하며 신뢰가 그것을 쉽게 해 줄 것이라 하였다.

Zucker et al.(1994)과 Mishra(1996) 그리고 Webb(1996), von Krogh et al(1998), Huemer et al.(1998)도 학습, 경험, 지식연구와 관련하여 신뢰를 다루었다. Zucker et al.(1994)는 제3의 전문가를 활용하는 일이 집단가치를 최대화하여 신뢰를 창조한다고 하였다. 지적 자산에 대한 더 높은 가치를 가질수록 신뢰가 요구되고 정보를 더 이용하게 된다.

한 사람이 자신의 동료, 상사 또는 특정인을 신뢰한다는 것은 상대방에 대한 믿음을 나타내거나 아니면 상대방에게 의존할 수 있다는 뜻을 의미한다. 여기서 신뢰는 양자 사이의 관계를 보여주는 것이며 신뢰는 상하간의 관계, 부서간의 관계, 구성원 개인과 조직과의 관계를 지칭한다. 특히, 상사와 부하의 관계에서 신뢰가 높게 축적되면 통제가 낮아진다. 상사는 부하의 일에 일일이 간섭하기보다 간섭의 수준을 낮추어 부하들이 스스로 일을 처리하도록 하기 때문이다.

기업내부의 신뢰기반은 함께 일하는 구성원들간의 관계의 질을 반영한다. 신뢰가 높은 곳일수록 상하간은 물론 구성원들간의 협력수준이 높다. 기업내의 신뢰는 관리자와 임원 및 최고 경영자의 리더십에 영향을 받는다. 조직 내부에 신뢰가 높은 수준으로 축적되어 있지 않으면 상하간의 협력은 물론 구성원들간의 협력의 질을 높일 수 없다.

이와 같은 연구들을 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

-> H1. 상사에 대한 신뢰는 지식공유활동에 영향을 미칠 것이다.

13) Mishra, J. and Morrissey, M.A.(1990) "Trust in employee/employer relationships : A survey of west michigan managers public personnel management, 19. winter 1990, 443-463

14) Jacqueline A. Gilbert and Thomas Li-Ping Tang(1998) "An examination of organizational trust antecedents" public personnel management, Vol.27, No.3, Fall, 321-336

15) Butler, J. K.(1991)"Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory", Journal of management, 17, 643-663

4. 지식공유와 조직유효성

디지털시대가 되어 지식공유 능력이 더욱 쉬워지고 비용도 저렴해지면서 지식경영시스템을 통해 작업을 더욱 투명하게 하고 커뮤니케이션의 장벽을 줄여 조직의 지식공유가 더 쉬워졌다.(Ciborra and Patriotta, 1996) 이러한 기술과 지식공유의 결과 성과향상이라는 점에서 Orlikowski(1996)는 소프트웨어 개발회사에서 연구노력의 반복을 줄이도록 지식저장소를 만듦으로써 생산성과 효율성을 증가시켰다고 하였다. 전통적으로 ROI, ROE와 같은 재무적 성과지표로 성과를 측정했다. 그러나 이런 것들이 소비자, 공급자, 종업원 만족, 프로세스의 질, 혁신 등의 조직성과는 측정하지 못 했다. Ciborra et al,(1996)은 지식공유 능력은 커뮤니케이션을 활성화시켜 효율성과 생산성을 증가시키고 연구완성시간을 줄였다고 하였다.

최만기, 신창호, 김승호의 연구¹⁶⁾에서는 지식경영으로 인해 해당집단에서 획득한 수익증대, 생산성 증대, 만족 및 지식량의 확대 등의 집단 내 성과와 지식의 다른 집단에서의 이용정도, 도입정도, 이용시간 및 만족도와 같은 집단 외 성과와의 관계를 알아보았다. 그 결과 지식경영활동이 집단 내외의 성과에도 영향을 미친다는 결과가 나왔다.

정동섭 외(2002)는 지식공유의 영향요인과 지식공유가 조직몰입에 미치는 영향연구에서 지식공유가 구성원의 조직몰입의 향상에 매우 중요한 영향을 미치는 요인임을 밝혔다.

공동작업 기술(collaboration technology)과 지식경영시스템의 결과, 성과향상이란 점에서 Orlikowski(1996)는 collaboration technology의 이용이 연구노력의 반복을 줄이도록 지식저장소를 만듦으로써 소프트웨어개발 회사의 생산성과 효율성을 증가시켰다고 했다. Ciborra와 그의 동료들(1996)은 커뮤니케이션을 활성화시켜 효율성과 생산성을 증가시키고 연구완성시간을 줄였다고 하였다. 지식경영을 통한 질적 효율성과 생산성의 증가는 디지털 협력기술에 의해 가능해졌다.(Orlikowski,1996)¹⁷⁾

위의 연구를 바탕으로 두 번째 가설을 설정하였다.

-> H2. 지식공유활동은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

지금까지의 지식경영에 관한 기존 연구들이 지식의 창조나 공유가 어떻게 되는지 그리고 이에 영향을 주는 요인들에 관해서는 많은 관심을 보여왔으나 지식경영의 성과와의 연계에 대해서는 실증연구들이 많이 부족했고 있다면 대부분의 연구들이 사례연구였다.

연구원들을 대상으로 하는 본 연구에서는 조직유효성의 평가요소로 논문이나 특허수와 같은 결과물을 경제적 성과로 직무만족과 조직몰입, 동기부여와 같은 심리적 성과를 이용할 수 있겠으나, 연구원들의 근속년수나 직무에 따른 특성에 따라 경제적 성과를 평가하기가 어려워 더 많이 연구되어 온 심리적 성과지표인 직무만족과 조직몰입을 변수로 이용하기로 하였다.

16) 최만기, 신창호, 김승호(2001), 연구개발집단의 자원, 제도적 특성, 지식경영활동 및 지식경영성과에 관한 실증연구

17) Pan & Scarbrough(1998,1999), Senge(1997), Rumizen,(1998), Jones, Nory Beth(2001) The diffusion of a collaborative CSCW technology to facilitate KS ad performance improvement, U of Missouri dissertation, 2001

마지막으로 상사에 대한 신뢰와 지식공유가 서로 상호작용하였을 때의 조직유효성에 미치는 영향의 변화가 있는 지를 알아보기 위하여 추가적으로 상호작용효과를 알아보려고 하였다.

-> H3. 상사에 대한 신뢰와 지식공유는 상호작용을 통해 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

III. 연구설계

1. 연구방법

본 연구는 조직의 효과적인 성과를 달성하는데 그 어느 조직보다도 지식이 중요한 역할을 하고 있고 평가대상이 되고 있는 연구집단을 대상으로 한다. 따라서 본 연구에서의 표본은 대전시 소재의 연구원에 종사하는 정규직원(연구원 및 행정원)과 비정규직원을 대상으로 하였다. 총 200부의 설문지를 7개 기관에 배포하여 178부가 회수되었다. 설문기간은 2001년 12월부터 2002년 2월까지였고 직접 방문하거나 각 연구소의 직원에게 일정 부수를 의뢰하였다. 회수된 표본의 성별, 직위별 학력별 분포는 다음과 같다.

<표 1> 표본의 구성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	125	70.2
	여자	53	29.8
직종별	연구직	77	43.3
	행정직	65	36.5
	기타(기술원...)	36	20.2
직급별	원급	71	39.9
	선임급	44	24.7
	책임급	13	7.3
	기타	50	28.1
최종학력별	초대졸	12	6.7
	학사	74	41.6
	석사	76	42.7
	박사	14	7.9
	기타	2	1.1
연령별	30세 이하	68	38.2
	31~35세	40	22.5
	36~40세	45	25.3
	41~45세	18	10.1
	46세~50세	5	2.8
	50세 이상	2	1.1
근무년수별	1년 미만	39	21.9
	1~2년	43	24.2
	3~5년	22	12.4
	6년~10년	32	18.0
	11~15년	28	15.7
	16년~20년	12	6.7
	21년 이상	2	1.1

일반적으로 연구원 조직에서 남자가 여자보다 많은 비율을 구성하고 있으며 직급별로는 원급이 가장 많은 비율을 차지하고 있다. 이는 연구원 조직이 직원의 유동율이 높기 때문이고 근무년수가 2년 이하인 사람들이 46%이상인 것과 관련이 많다. 위의 인구통계학적 구성은 이와 같은 사실을 반영한다. 연구원 직원의 학력은 석사가 가장 많고 학사도 많은 비율 나타났다. 전공계열에서 인문사회계열이 많은 까닭은 기술경제연구소와 행정직원 때문이다.

2. 연구가설 및 변수의 조작적 정의

2.1. 연구가설

H1. 상사에 대한 신뢰는 지식공유활동에 영향을 미칠 것이다.

H1-1 상사에 대한 신뢰는 업무관련 지식공유활동에 영향을 미칠 것이다.

H1-2 상사에 대한 신뢰는 지식공유문화에 영향을 미칠 것이다.

H1-3 상사에 대한 신뢰는 지식공유시스템에 영향을 미칠 것이다.

H2. 지식공유활동은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

H2-1 지식공유활동은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H2-1-1 업무관련지식공유활동은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H2-1-2 지식공유문화는 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H2-1-3 지식공유시스템은 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H2-2 지식공유활동은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

H2-2-1 업무관련지식공유활동은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

H2-2-2 지식공유문화는 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

H2-2-3 지식공유시스템은 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

H3. 상사에 대한 신뢰와 지식공유는 상호작용을 통해 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

H3-1 상사에 대한 신뢰와 지식공유는 상호작용을 통해 직무만족에 영향을 미칠 것이다.

H3-2 상사에 대한 신뢰와 지식공유는 상호작용을 통해 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

2.2 변수의 조작적 정의와 측정

2.2.1. 지식공유

지식공유란 조직구성원이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내에 확산시키며 저장하여 구성원 자신이 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동을 말하는데, 본 연구에서는 이러한 지식공유를 업무관련 지식공유활동과 지식공유문화, 그리고 지식공유시스템으로 나누어 살펴보았다.

(1) 업무관련 지식공유활동

업무관련 지식공유활동이란 업무상 공식·비공식적 모임을 통해 의사를 교환하고 업무활동과 관련된 중요한 지식을 확산하는 정도라고 조작적 정의를 내리며 업무상 비공식적 토의의 활성화정도, 부서간 공식적 모임의 활성화정도, 정기적인 지식문서의 배포, 공유된 지식에 대한 판단능력의 확보 등으로 측정하였다. 본 연구에서 조직의 지식교환 수준을 알아보기 위해 Szulanski와 Kohli등의 연구를 바탕으로 통합 수정하여 구성하였다.

(2) 지식공유문화

지식공유문화란 구성원들이 개인적인 지식창출을 위한 아이디어를 제시하고 효과적인 커뮤니케이션이 이루어질 수 있는 개방적인 문화 조직문화이다. 본 연구에서는 Robert(1997)의 연구와 Hurley & Hutt(1998)의 연구를 기초로 하여 조직원들간에 중요한 정보를 교환하도록 하는 개방된 의사소통 채널을 갖추고 있고 새로운 아이디어의 제안이 활성화되어 있으며 의사결정에 참여할 수 있는 분위기로 측정하였다.

(3) 지식공유시스템

지식공유시스템은 사람들이 디지털 공간에서 지식을 공유하도록 하는 시스템으로 사용자들 사이에 협력과 지식공유를 하도록 하는 것을 말한다. 따라서 지식이나 정보의 공유를 위하여 정보시스템(그룹웨어나 인트라넷, 인터넷 등)을 사용하는 정도와 의존정도로 측정하였으며 지식을 저장하는 정보시스템을 보유, 업무수행 시 전자게시판이나 문서관리시스템의 의존정도, 이메일이나 동호회 또는 인터넷 사이트의 활용정도로 측정하였다.

2.2.2 상사에 대한 신뢰

신뢰성이란 다른 개인 또는 집단의 말과 약속, 입으로 말하여지거나 쓰여진 표현들 혹은 지식이 믿을 만하다고 생각하는 어떤 개인 또는 집단의 기대이며 구성원들이 지각하는 상사에 대한 신뢰는 상사가 자신의 이득을 취할 목적으로 구성원들을 불필요하게 통제하는 것이 아니라 구성원 자신에게 중요한 행동을 요구할 것이라는 기대에 근거하여 상사의 행동을 믿고 따르고자 하는 의지를 말한다. 상사에 대한 신뢰를 측정하기 위해서 Cook & Wall(1980)의 문항 중 5개를 이용하였다.

2.2.3. 조직유효성

(1) 직무만족

직무만족은 자신이 하고 있는 일에 대하여 느끼는 호의적 감정의 정도를 의미하며 전체적

인 일에 대한 만족과 직무를 다시 선택할 기회가 부여될 경우 지금 하고 있는 일을 다시 선택할 의사의 정도, 자신의 일을 처리하기에 충분한 정보의 획득 정도, 자신의 자질을 개발할 기회의 부여정도, 일처리의 충분한 권한 부여 정도로 측정한다. 본 연구에서는 Quinn & Staines (1979)가 사용한 설문을 이용하였다.

(2) 조직몰입

조직몰입은 구성원들이 특정조직에 소속되었다고 느끼고 그 곳에 남아 몰입하려는 태도를 말한다. 조직몰입에 대한 문항은 Porter and Smith(1970)의 OCQ (organizational commitment questionnaire)를 이용하였는데 구성개념은 조직에 기여하기 위해 자신의 무엇인가를 기꺼이 줄 수 있는 것이라고 정의 내릴 수 있으며 이것은 구체적인 일이라고 하기보다는 조직 자체에 느끼는 정서적 반응이라고 할 수 있다. 이 문항들은 15개의 문항으로 강한 신념, 수용, 조직의 목표와 가치 요인들로 구성되어있다.

IV. 연구의 결과

1. 연구변수들의 타당성과 신뢰성 검증

요인분석을 통해 타당성을 검증해 본 결과, 지식공유활동 변수는 요인적재량이 0.5 이하인 것은 제외시키고, 업무관련지식공유활동(아이겐값3.967, 설명비율19.836)과 지식공유문화(아이겐값3.260, 설명비율16.3), 지식공유시스템(아이겐값2.452, 설명비율12.259)으로 묶었다. 마찬가지로 상사에 대한 신뢰와 조직몰입, 직무만족도 타당성 검증을 하였고 신뢰성분석 결과도 상사에 대한 신뢰는 .8856, 업무관련지식공유활동은 .8134, 지식공유문화 0.7531, 지식공유시스템 .7391, 직무만족 0.8461, 조직몰입 .8491fn 모두 신뢰도가 비교적 높았다.

2. 변수들 간의 상관관계

업무지식공유활동은 상사에 대한 신뢰와 조직몰입, 직무만족과 유의한 상관관계가 있었고 지식공유시스템도 상사에 대한 신뢰와 조직몰입, 직무만족과 유의한 상관관계가 있었다. 그러나 지식공유문화는 상사에 대한 신뢰와 조직몰입, 직무만족과 관계가 없는 것으로 나타났다.

<표 2> 상관관계표

	업무지식 공유활동	지식공유 문화	지식공유 시스템	상사 신뢰	조직 몰입	직무 만족
업무지식공유활동	1.000					
지식공유문화	.275**	1.000				
지식공유시스템	.419**	.030	1.000			
상사신뢰	.614**	.083	.346**	1.000		
조직몰입	.605**	.018	.357**	.677**	1.000	
직무만족	.607**	.087	.352**	.613**	.624**	1.000

**P<.01

3. 가설검증 및 평가

1) 가설1의 검증: 상사에 대한 신뢰는 지식공유활동에 영향을 미칠 것이다.

<표 3> 상사에 대한 신뢰와 업무관련 지식공유활동과의 회귀분석 결과

종속변수 독립변수	업무관련 지식공유			
	B	Beta	t	sig
(상수)	1.512		6.651	0.000
상사신뢰	0.411	0.560	8.076	0.000
R ² = 0.387 F = 53.241 Sig = 0.000				

<표 4> 상사에 대한 신뢰와 지식공유문화와의 회귀분석 결과

종속변수 독립변수	지식공유 문화			
	B	Beta	t	sig
(상수)	2.265		7.634	0.000
상사신뢰	1.646E-02	0.022	0.247	0.805
R ² = 0.018 F = 1.610 Sig = 0.203				

<표 5> 상사에 대한 신뢰와 지식공유시스템과의 회귀분석 결과

종속변수 독립변수	지식공유 시스템			
	B	Beta	t	sig
(상수)	2.215		7.063	0.000
상사신뢰	0.211	0.242	3.018	0.003
R ² = 0.154 F = 15.792 Sig = 0.000				

상사에 대한 신뢰는 업무관련 지식공유활동에는 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 지식공유문화에는 영향을 미치지 않았고 지식공유시스템에는 유의한 영향을 미쳤다.

2) 가설2의 검증 : 지식공유활동은 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

<표 6> 지식공유와 직무만족과의 회귀분석 결과

종속변수 독립변수	직무만족			
	B	Beta	t	sig
(상수)	0.650		1.998	0.047
업무관련지식공유	0.688	0.565	8.186	0.000
지식공유문화	-9.3E-02	-0.079	-1.261	0.209
지식공유시스템	0.166	0.161	2.424	0.016
R ² = 0.401 F = 37.298 Sig = 0.000				

<표 7> 지식공유와 조직몰입과의 회귀분석 결과

독립변수 (상수)	종속변수 조직몰입			
	B	Beta	t	sig
업무관련지식공유	1.310		4.769	0.000
지식공유 문화	0.611	0.598	8.585	0.000
지식공유 시스템	0.145	0.146	2.321	0.022
	9.316E-02	0.108	1.605	0.110
R ² = 0.397 F = 36.462 Sig = 0.000				

업무관련지식공유 직무만족과 조직몰입 모두에 유의한 영향을 주었다. 그러나 지식공유문화는 조직몰입에만 영향을 주었으며 지식공유시스템은 직무만족에만 영향을 주고 있는 것으로 나타났다.

3)가설3의 검증: 상사에 대한 신뢰와 지식공유는 상호작용을 통해 조직유효성에 영향을 미칠 것이다.

<표 8> 지식공유와 신뢰와의 상호작용효과 검증

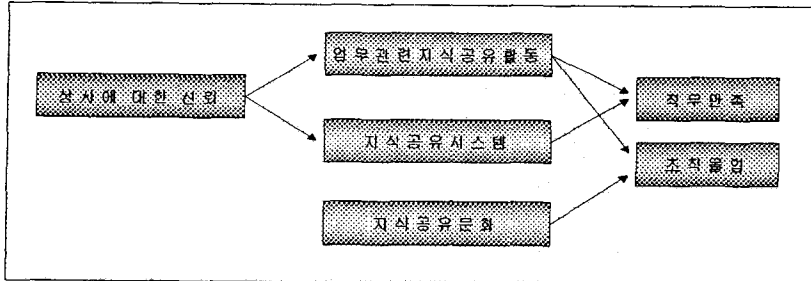
단계	독립변수	종속변수 직무만족						
		Beta	Sig	R ²	ΔR ²	F	ΔF	Sig F
1	지식공유	0.518	0.000	0.269	0.269	61.304	61.304	0.000
2	지식공유	0.252	0.000	0.459	0.190	70.380	58.390	0.000
	신뢰	0.511	0.000					
3	지식공유	0.159	0.649	0.460	0.001	46.684	0.075	0.000
	신뢰	0.407	0.291					
	지식×신뢰	0.173	0.784					

<표 9> 지식공유와 신뢰와의 상호작용효과 검증

단계	독립변수	종속변수 조직몰입						
		Beta	Sig	R ²	ΔR ²	F	ΔF	Sig F
1	지식공유	0.463	0.000	0.215	0.215	45.370	45.370	0.000
2	지식공유	0.154	0.023	0.462	0.248	70.895	75.939	0.000
	신뢰	0.586	0.000					
3	지식공유	0.413	0.230	0.464	0.002	47.344	0.593	0.000
	신뢰	0.876	0.023					
	지식×신뢰	-0.482	0.433					

검증결과 이 통계식은 전체적으로 유의하였고 지식공유와 직무만족의 관계에서도 변화된 설명력의 크기가 0.1% 증가하였고 지식공유와 조직몰입과의 관계에서도 변화된 설명력의 크기가 0.2% 증가하였으므로 상호작용의 효과가 있음이 증명되었다. 가설에 대한 결과를 그림으로 나타낸 것이 [그림1]이다.

[그림 1] 결과요약



V. 결론

1. 결과요약

상사에 대한 신뢰는 업무와 관련된 지식공유활동과 이러한 활동의 수단이 되는 지식공유시스템의 활용에는 유의한 영향을 미쳤으나 자유로이 토론하고 새로운 아이디어를 제안하는 지식공유문화에는 영향을 미치지 않았다. 지식공유활동 중에서 업무관련지식공유활동은 직무만족과 조직몰입에 모두 유의한 영향을 미쳤으나 지식공유문화는 조직몰입에만 유의한 영향을 미쳤다. 그리고 지식공유시스템의 활용은 직무만족에는 유의한 영향을 미쳤고 조직몰입에는 영향을 주지 않았다. 즉, 상사에 대한 신뢰는 업무관련지식공유활동과 지식공유시스템에 매우 유의한 영향을 미치며 이것은 다시 조직유효성에 많은 영향을 준다. 이것은 업무를 이행하면서 관련 지식을 공유하는 활동에서 상사에 대한 신뢰 즉 상사의 리더십으로부터 유발된 신뢰가 큰 영향을 주고 있기 때문이다.

2. 이론적 의의와 연구의 한계

지식경영은 작게는 자신과 자아 크게는 자신과 조직간의 인간관계를 통해 지식을 창출하고 공유하는 과정을 말하며 자신과 조직의 유효성을 높이는 활동이다. 또한 KMS는 지식경영에 필요한 도구일 뿐이고 이 보다는 언어를 이용한 지식공유가 어떤 기술보다 뛰어난 도구라고 할 수 있다. 이러한 배경에서 본 연구는 실제로 조직구성원들이 지식공유활동을 통해 조직유효성을 실현하고 있는지를 알아보고자 한 것이었으며 특히 상사에 대한 신뢰는 지식공유활동에 많은 영향을 주었음이 밝혀졌다.

그러나 본 연구에서 한계점도 많이 있다. 지식이 곧 자산이요, 성과의 원천인 두뇌집단에서 지식을 활용한 직접적 성과를 측정하려 했던 원래 계획을 실행에 옮길 수 없었다. 주로 연구집단에서의 실적이라 한다면 논문실적이나 특허, 기타 시상경력 등을 들 수 있는데 연구원 집단의 특성상 근무년수가 3년 이하가 가장 많았고 그들의 실적은 비교할 만한 양이 되지 못했다. 따라서 정성평가인 조직유효성을 가지고 평가할 수밖에 없었고 본래의 취지는 연

구원 내에 근무하는 연구직 사람들을 대상으로 표본을 구성하고자 하였으나 연구직원들의 특성상 그리고 직접조사를 하지 못한 관계로 표본의 절반 이상이 행정원 및 기타구성원이라는 점에서 연구조직에 종사하는 사람들을 대상으로 나온 결과를 연구원(員)으로 일반화시키기가 어렵다. 그리고 신뢰와 지식공유문화와의 관계가 없다고 나온 이유는 상사나 동료에 대한 신뢰를 개인차원에서 조사를 하여 조직차원의 조직문화를 물어보았기 때문이다.

지식공유와 지식경영에 대한 화두가 등장하면서 시작된 연구는 주로 시스템적인 것들이 많았고 지식공유활동에 대한 것이 별로 없었다. 따라서 지식공유활동에 대한 평가척도가 선행연구를 바탕으로 하여 재구성, 재조작된 것이므로 오류를 전혀 배제할 수도 없었다. 그리고 조사과정에서 표본의 수가 좀더 많았다면 변화량이나 영향력의 크기가 더 확실히 나타나지 않을까 한다.

3. 실무적 의의와 활용방안

영리집단에 있어서 지식공유는 지속적인 경쟁우위를 달성하는 전략이 되고 비영리집단에게는 고객의 수 증가, 종업원 만족 등 성과향상 수단이 된다고 했다.¹⁸⁾ 더욱이 디지털시대가 되면서 지식공유능력은 더욱 쉬워지고 비용도 저렴해졌다. Ciborra and Patriotta(1996)는 컴퓨터를 이용한 협력(electronic collaboration)이 작업을 더욱 투명하게 하고 컴퓨터로 인한 네트워크는 커뮤니케이션 장벽을 줄이며 조직의 지식공유를 위한 새로운 가능성을 열었다고 주장하였다. 그러나 사람들이 공유를 원치 않으면 제아무리 뛰어난 기술과 지식을 가졌다 하더라도 지식경영으로 인한 효과는 기대할 수 없다. 따라서 조직 내 업무의 전문가들로 하여금 다른 구성원들과 공유하도록 하기 위해선 무엇보다도 신뢰문화를 조직전체에 뿌리내리도록 해야하며 아울러 자신의 지식을 잃는다는 생각을 불식시키기 위하여 내재적·외재적 보상을 주는 것도 필요하다.

18) Pan & Scarbrough(1998,1999), Senge(1997), Rumizen,(1998), Jones, Nory Beth(2001) The diffusion of a collaborative CSCW technology to facilitate KS ad performance improvement, U of Missouri dissertation, 2001

참고문헌

<국내문헌>

1. 노나카의 지식경영, 노나카이쿠지로, 나성익 옮김(2001), 21세기 북스
1. 정동섭, 이상식, 박태호(2002), 지식공유의 영향요인과 지식공유가 조직몰입에 미치는 영향, 한국경영학회 동계학술연구발표회, 211-235
2. 최만기, 신창호, 김승호(2001) 연구개발집단의 자원, 제도적 특성, 지식경영활동 및 지식경영 성과에 관한 실증연구
4. (한국경제를 위한 제안) 지식경영, 포스크경영연구소, 1998

<국외문헌>

1. Aoki, M.(1990) "Toward and Economic Model of the Japanese Firm", Journal of Economic Literature 28, 1-27
2. Butler, J. K.(1991) "Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory", Journal of management, 17, 643-663
3. Chakravarthy & Zaheer(1999), Knowledge Sharing in organizations: A field study, Organization Science Research workshop on knowledge management
4. Gabriel Szulanski(1996), "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm", Strategic management journal, vol.17,(winter special issue),p.27-43
5. Grant (1996), Prospering in Dynamically - Competitive Environments : Organizational Capability as knowledge Integration, Organization Science, 7, 375 -387
6. I. Nonaka and N. Konno(1998) " The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation", California management review, 40-54
7. Jacqueline A. Gilbert, Thomas Li-Ping Tang(1998) "An examination of Organizational trust antecedents", Public personnel management, vol.27, No.3, Fall, 321-336
8. Kramer(1999), Social Uncertainty and Collective Paranoia in knowledge communities: Thinking and Acting in the Shadow of Doubt, IN L.L., Shared Cognition in Organizations, The management of knowledge
9. Mishra,J. and Morrissey,M.A(1990) "Trust in employee/employer relationships : A survey of west michigan managers public personnel management, 19. winter 1990, 443-463
10. Nelson,K.M. & Cooperider,J.G.(1996) The contribution of shared knowledge to IS group performance, MIS Quarterly, Vol.20, No.4. 409-429
11. O'Dell & Grason(1998), If only we knew what we know: Identification and Transfer of Internal Best Practices, California Management Review, vol40. No.3, 154-174
12. Pan & Scarbrough(1998,1999), Senge(1997), Rumizen,(1998), Jones, Nory Beth(2001) The diffusion of a collaborative CSCW technology to facilitate KS ad performance improvement, U of Missouri dissertation, 2001
13. Reina,D. and Reina,M.(1999) Trust and betrayal in the workplace. Sanfrancisco: Berrett Koehler Publishers,Inc.
14. Ryan, K. and Oestreich, D.(1998) "Driving fear out of the work place : Creating the high-trust, high-performance organization", San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers.
15. Tsai & Ghoshal(1998), Social Capital and Value Creation: The role of Intrafirm Networks, Academy of Management Journal, vol.141