

지식공유 이용행태에 관한 연구

A Study on the Behavior of Knowledge Sharing

김 성 희(Seong-Hee Kim)*

변 자 영(Ja-Young Byun)**

목 차

- | | |
|--------------------|-----------------------------------|
| 1. 서론 | 3. 1 데이터 분석 |
| 2. 이론적 배경 | 3. 1. 1 지식의 필요성 및 수집 |
| 2. 1 지식경영 | 3. 1. 2 지식공유 |
| 2. 2 지식공유 | 3. 1. 3 지식공유 보상체계 |
| 2. 2. 1 지식공유 개념 | 3. 1. 4 지식공유를 위한 의사소
통 채널의 필요성 |
| 2. 2. 2 지식공유의 저해요인 | 3. 2 데이터 분석결과 해석 |
| 2. 2. 3 지식공유 성공요인 | 4. 결론 |
| 3. 지식공유 현황조사 | |

초 록

본 연구에서는 지식경영 및 지식공유의 개념적 정의에 대해 살펴보고 지식공유의 성공요인과 실패요인을 분석하고 있다. 이어서 조직구성원들이 지식공유에 대한 행태를 지식의 필요성 및 수집, 지식공유의도, 보상 및 평가체계, 의사소통채널 등으로 구분해서 조사·분석하고 있다. 이러한 연구결과는 조직구성원들의 원활한 지식공유문화를 정착하기 위한 기초자료로써 활용할 수 있을 것이다.

ABSTRACTS

This study examines the concept of knowledge management and knowledge sharing. Then, it identifies obstacles and success factors for knowledge sharing. Finally, this study analyzes knowledge sharing behaviors in terms of knowledge necessity, knowledge sharing, reward system, and communication channels. The suggestions of the study can be used to establish knowledge sharing in organizations.

키워드: 정보공유, 이용행태, 지식관리, 지식경영, 지식

* 동덕여자대학교 정보과학대학 문헌정보전공 조교수(shkim@www.dongduk.ac.kr)

** 동덕여자대학교 대학원

접수일자 2001년 5월 28일

1. 서론

지식기반사회에서는 개별 경제주체 및 국민 경제 전체의 성과를 결정하는 핵심요소로서 지식의 역할이 중요시된다. 최종 생산물관점에서는 지식 자체가거나 지식집약도가 높은 제품 및 서비스의 비중이 높아지고, 생산요소 관점에서는 각 생산요소들이 지식과의 결합으로 효율적으로 이용될 수 있게 된다. 즉 부가가치의 원천이 전통적인 생산요소인 자본, 노동으로부터 나오는 것이 아니라 지식으로부터 나오게 되는 것이다.

지식기반사회는 사람의 육체적 노동력과 기계 등이 지배하는 농경사회나 산업사회에서와는 달리 사람의 지적 활동, 창의적인 아이디어, 감성 등이 중요해지고, 소비자가 중시된다. 이에 따라 이전의 농경사회나 산업사회에서와는 다른 패러다임이 지배하게 된다. 또한 지식기반사회에서는 조직의 수직적인 피라미트 조직에서 수평으로, 그리고 인스턴트조직이나 가상(virtual)조직과 같은 유연한 조직형태를 띠게 된다. 지식기반사회는 지식의 창출, 확산, 활용이 효율적으로 이루어지면서 구축된다.

이상에서와 같이 최근 들어 지식이 조직의 자산으로서 인식되면서 지식을 효율적으로 관리, 활용하여야 한다는 주장과 함께 지식경영이 주목을 끌게 되었다(Cole, 1998). 지식경영에 관한 연구는 1980년대 조직의 지식생성 및 공유를 위한 정보시스템의 활용이 주류를 이루었으며 1990년대에는 지식경영의 개념과 지식창출, 그리고 이러한 지식경영을 실현하기 위한 방법론 및 정보시스템 구축에 관한 연구들이 많이 이루어졌다. 최근에는 조직의 지식

경영 실태 및 사례를 통해 지식경영에 영향을 미치는 요인들을 도출하고자 하는 연구와 지적자산에 대한 평가 및 보상과 관련된 연구가 이루어지고 있다. 그러나 이러한 연구들이 주로 다루는 주제가 지식의 개념이나 지식창출, 정보시스템을 이용한 지식의 공유와 활용에 치우침으로써, 조직 내 지식을 공유하는데 영향을 미치는 환경적 요인들에 관한 연구는 미비한 실정이다(김효근등, 1998). 지식경영에 대한 인식이나 시스템적 접근방식은 지식경영을 위한 기반조성에 큰 몫을 하지만 실제로 '조직 구성원들이 과연 가치 있는 지식을 시스템 상에서 공유하려 할 것인가'라는 문제가 제기된다. 왜냐하면 업무를 수행하면서 얻어진 노하우나 경험과 같은 지식을 조직 차원에서 공유하려면 지식공유를 위한 개개인의 행동양식의 변화나 가치인식이 선행되어야 하기 때문이다. 그러기 위해서는 조직 구성원들이 자신의 지식이 공유됨으로써 조직에 이익을 가져오고 개인에게도 궁극적으로 도움이 될 수 있다는 인식을 해야 한다.

지식공유는 조직 구성원이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내에 확산·저장하여 조직 구성원이 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동을 의미한다. 이는 일반적인 지식경영의 단계인 지식의 창출과 공유, 저장, 활용 중 가장 핵심이 되는 과정으로 이런 의미에서 지식경영은 곧 지식공유라 해도 무리가 없을 것이다.

조직의 지식이 원활하게 공유되도록 하기 위해서는 조직 구성원의 지식공유에 대한 성향을 파악하는 것이 중요하다. 다시 말해, 어떤 환경 하에서 어떤 요인들에 의해 조직 구

성원들이 자신들의 지식을 공유하려고 하는지 조직원의 지식공유 의도에 대한 연구가 필요하다.

본 연구는 지식과 연구활동의 메카라고 할 수 있는 연구원을 대상으로 연구원들의 지식공유현황에 대하여 알아봄으로써 지식공유의 문화 정착에 기여하고 지식경영의 핵심역량인 지식을 보다 효과적으로 관리하는데 그 목적이 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 지식, 지식경영, 지식공유를 이론적으로 고찰한다.

이어서 한국과학기술정보연구원(KISTI)의 연구원 62명을 대상으로 지식공유에 대한 현황과 지식공유 현황을 지식수집, 지식공유의도, 지식공유를 위한 의사소통채널 활용에 대해 설문조사를 통해 조사하였다.

2. 이론적 배경

2.1 지식경영

지식사회에 있어서 조직의 수익 원천은 지식 자본이라고 할 수 있으며 그것을 활용하여 고부가가치를 창출해 내는 것이 무엇보다 중요하다. 지식경영이 바로 그것이다. 지식경영에 대한 정의는 학자마다 다양하게 설명하고 있다(표 1). 먼저, 캐나다의 지식경영 이론 전문가 Mezei(1995)는 '지식경영은 기업의 지적자본을 확대할 수 있게 하는 일련의 경영절차'라고 하고 있다.

지식경영관련 세계최대 인터넷 사이트 '브린트'의 설립자이자 미국 피츠버그 대학캐츠

경영대학원 Malhotra(1996)는 '지식경영이란 예측할 수 없을 정도로 급격하게 변하는 경영 환경속에 조직의 생존과 경쟁력을 갖추게 하는 경영'이라고 하였다. 보다 쉽게 말하자면 정보기술에 의한 데이터 및 정보의 가공 능력과 인간의 창조적이고 혁신적인 능력을 통합해 가치창조의 극대화를 추구하는 조직의 체계적인 프로세스라고 말할 수 있다. 또 Davenport(1994)는 '지식을 얻고, 분배하고, 효과적으로 사용하는 절차'라고 하였다.

포스코 경영연구소(1998)는 지식경영이란 조직구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직 내 보편적인 지식으로 공유함으로써, 조직 전체의 문제해결능력을 비약적으로 향상시키는 경영방식으로 정의하였다.

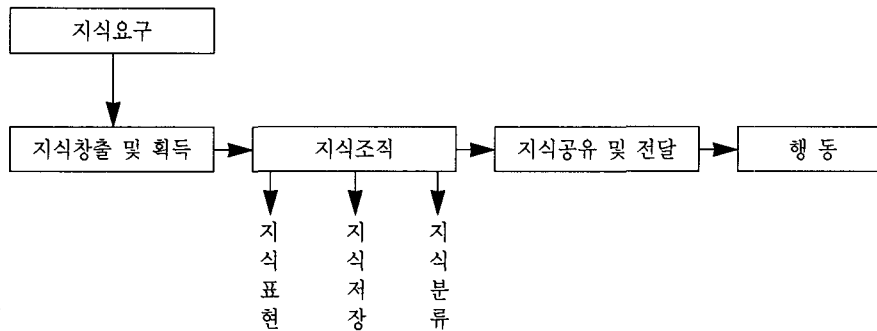
김영결(1998)은 지식을 '조직지식'을 조직의 경쟁적 우위를 위하여 창조하고 분배하고, 효과적으로 사용하고 통합하는 절차의 집합으로 정의하였다.

이상의 다양한 정의를 기초로 종합해서 지식경영을 정의하면 지식경영이란 "조직의 경쟁력을 향상시키기 위해 지식을 창조, 공유, 확산하여 경영 활동에 활용하는 일련의 과정"으로 정의할 수 있다(그림 1).

한편, 지식경영은 지식의 결합과 교환이라는 두 가지를 바탕으로 이루어진다고 볼 수 있다. 결합은 기존 지식의 점진적 변화나 발전, 또는 혁신적 변화를 통해 새로운 지식을 창출하는 것을 의미하며, 교환은 이러한 결합의 전제조건이 되는 것이다. 지식의 결합과 교환을 통해 새로운 지식이 창출되도록 하기 위해서는 몇 가지 조건이 필요하다. 첫째, 지식

〈표 1〉 지식경영의 정의

연구자	지식경영의 정의
Mezei(1995)	지식경영은 기업의 지적자본을 확대할 수 있게 하는 일련의 경영 절차
Malhotra(1996)	예측할 수 없을 정도로 급격하게 변하는 경영환경 속에서 기업의 생존과 경쟁력을 갖추게 하는 경영
포스코 경영 연구소	조직구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내 보편적인 지식을 공유함으로써 조직 전체의 문제해결 능력을 비약적으로 향상시키는 경영방식
Davenport(1994)	지식을 얻고, 분배하고, 효과적으로 사용하는 절차
김영걸(1998)	조직지식을 조직의 경쟁우위를 위하여 창조하고 분배하고, 효과적으로 사용하고 통합하는 절차의 집합



〈그림 1〉 지식경영 과정

에 접근이 가능해야 한다(Accessibility). 둘째, 구성원들이 결합이나 교환가치가 있을 것으로 인식해야 한다(Expectation). 셋째, 구성원들이 결합이나 교환을 통해 지식을 창출하는 것이 그들의 이해에 보탬이 된다고 인식하여야 한다(Motivation). 넷째, 구성원들에게 새로운 지식을 창출할 수 있는 능력과 시간 등의 자원이 구비되어야 한다(Absorptive capacity).

2. 2 지식공유

2. 2. 1 지식공유 개념

지식공유는 지식의 저장, 전파, 습득을 포함하는 개념이다. 지식의 저장은 다른 사람들이

접근 가능한 지식창고에 보관한다는 관점에서 공유의 일부로 볼 수 있으며, 전달은 지식을 필요로 하는 사람에게 알려주는 것을 말한다. 지식의 습득은 지식을 배워오는 것으로 지식의 전달에 대응하는 상대적 개념으로 볼 수 있다. 결국 지식 공유는 지식의 보유자와 필요자간에 이루어지는 지식의 흐름이다(강민형, 1999).

지식의 공유는 조직 구성원이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내에 확산, 저장하여 조직구성원이 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동을 의미한다. 이는 지식경영의 단계인 창출, 공유, 저장, 활용 중 가장 핵심이 되는 과정으로 이런 의미에서 지식경영은 곧

지식의 공유라고 해도 무방하다. 조직의 지식이 원활하게 공유되도록 하기 위해서는 조직 구성원의 지식공유에 대한 성향을 파악하는 것이 무엇보다도 중요하다. 다시 말해, 어떤 환경하에서 어떤 요인들에 의해 조직 구성원들이 자신들의 지식을 공유하려고 하는지 조직원의 지식공유 의도에 대한 연구가 필요하다. 본 연구에서는 조직구성원이 자신들의 지식을 공개하여 조직 내 확산하고 이를 저장, 활용함으로써 조직의 효율성과 가치를 증대시키는 행위를 '지식공유'라 정의하고 조직 내에 자신의 지식을 공유하고자 하는 조직구성원의 태도를 '공유의도'라 정의하였다.

2. 2. 2 지식공유의 저해요인

조직의 지식공유를 저해하는 요인에 대한 연구로는 O'Dell(1998)은 1) 부서간 이기주의, 2) 지식공유에 대한 문화적 마인드 결여, 3) 인적 관계의 결여, 4) 형식지에 치우친 공유, 5) 지식공유에 대한 보상의 결여 등 다섯 가지를 들고 있다.

Brown(1998)은 실행 공동체(Community of practice)라는 개념을 통해 암묵지의 공유가 힘든 원인에 대하여 설명하였다.

Davenport & Prusak(1998), Ernst & Young(1997), Ruggles(1998)는 조직의 지식 공유를 저해하는 요인을 크게 조직 구조적, 조직 문화적, 정보 기술적, 보상 및 평가적 측면으로 나누어 설명하고 있다(표 2).

2. 2. 3 지식공유 성공요인

지식경영의 환경적 요소로써 지식공유를 강조하는 연구들이 1996년 Davenport의 연구를

기점으로 등장하기 시작하였으나 아직까지는 지식공유를 촉진하는 구체적인 문화적, 환경적 과정을 이해하기 위한 연구는 그리 많지 않다(Chen & Levinthal, 1990).

Roos는 지식경영의 성공요인은 조직원의 지식공유에 대한 자발성 정도에 달려 있다고 주장하고 공유문화를 만드는 3가지 방법, 즉, 인적측면, 조직적인측면, 고객관계차원으로 구분해서 소개하였다.

Earl(1994)은 지식경영을 실시하고 있는 2개 기업의 사례연구를 통하여 성공적인 지식공유를 위한 필수적 요소로 지식시스템, 네트워크 지식근로자, 학습조직(learning organization)의 4가지 요인을 도출하였다. 또한 Nonaka와 Takeuchi(1995)는 일본기업을 중심으로 지식경영을 연구하여 지식공유 성공을 위한 6가지 지침을 제시하였는데, 지식 비전의 제시와 미들-업-다운의 조직구조, 하이퍼텍스트(Hypertext)형 조직구조, 지식공유자의 경력 경로(Career Path) 구축, 외부와의 지식 네트워크, 구성원간의 상호작용의 장 마련 등이다(Nonaka, Takeuchi, 1995).

Davenport는 24개 지식경영 사례를 통해 조직에서 지식공유를 성공적으로 수행하기 위해서는 경제적 성과 혹은 가치와의 연계, 기술적, 조직적 기반확보, 표준화되고 유연한 지식체계, 지식 친화적 문화, 명확한 목표와 용어, 동기유발 방식의 변화, 복수의 지식전파채널, 고위 경영층의 지원 등 8가지 성공요인이 필요하다고 밝혔다(Davenport, 1998).

이외에 많은 학자들에 의해 지식 공유를 촉진하는 성공요인에 대한 연구가 이루어졌다. 이를 종합하면 <표 3>과 같다.

〈표 2〉 지식공유 저해요인

차원	장애요인	
전략적 차원	지식관리자의 부재 및 역할의 불분명화	- 구성원의 이직시 지적손실 - 지식수용자와 공급자의 무지 - 지식수용자와 공급자간의 인적관계 미비 - 지식공유체계의 불완전성으로 인한 노력 낭비
	지식경영의 기술부족	- 암묵적 지식의 표현 및 전달의 어려움 - 개인의 지식관리(창조, 표현, 전달) 역량부족
	공유자원의 부족	- 지식공유에 대한 긍정적인 의사표현여에도 불구하고 공유하지 못하는 경향
	폐쇄적 의사소통 구조	- 협업 활동의 미약 - 정보흐름의 단절
문화적 차원	- 지식공유에 대한 마인드 부족 - 최고 경영층의 지원 미약보 - 지식에 대한 반감 - 책임회피 문화 - 지식공유보다는 개인의 전문성이 우월시(개인성과중심의 문화) - 성공중시의 문화 - 그룹의 개별화 - 지식수용자와 공급자간의 불신 - 창조적 오류나 협업, 도전에 대한 불안감	
기술적 차원	- 기술 인프라의 부족 - 정보기술의 한계성 - 형식적 지식위주의 공유로 암묵지의 누락가능성	
평가 및 보상 차원	- 지식공유에 대한 성과 측정 및 보상체계의 미비 - 공유정도의 평가기준설정의 어려움 - 지식의 가치 수준을 평가하기 어려움 - 지식의 효과측정상의 애매함 - 성공사례 위주의 평가 - 부서간의 경쟁을 유발하는 보상체계 - 물질적 보상위주	

3. 지식공유 현황조사

본 논문에서는 지식관리와 지식공유에 대해 지식의 필요성 및 지식수집방법, 지식공유에 대한 평가 및 보상제, 지식공유를 위한 의사소통채널등을 기준으로 설문지 조사연구를 하였다. 조사대상은 현재 한국과학기술정보연구원에 근무하는 연구원 62명을 대상으로 설문조

사를 실시 하였고 총 62부 중 미수거 된 설문지를 제외한 58부가 본 연구의 분석을 위해 사용되었다(부록 1).

설문지 문항은 김효근(1998)의 측정도구와 성은숙(1999)의 연구와 Bandure(1977, 1982)의 연구 및 Aizen(1985,1991), Compeau & Higgins(1991), Moore와 Benbasat(1991), Davis(1989)의 연구에서 사용된 설문을 이용하여

〈표 3〉 지식공유 성공요인

저자	성공요인
Nonaka(1995)	지식의 비전제시 외부와의 지식 네트워크 구성원간의 상호작용의 장 마련 지식과업에 대한 별도의 승진 통로 구축 미들-업-다운 경영방식 하이퍼텍스트 조직구조
Davenport & Prusak(1998)	최고 경영층의 지원 지식에 대한 명확화 정확한 목표와 용어정립 표준적, 유연한 지식체계 지식 친화적 문화 기술적, 조직적 기반마련 복수의 지식 전파채널 구축 경제적 성과 또는 가치와의 연결 동기부여방식의 변화
Arthur Anderson(1998)	지식공유의 장점과 영향력에 대한 확신 동기부여 지식공유에 대한 보상과 동기부여 문화조성 지원적 문화강화 지식과업을 지원하는 기술 지식창출에 의한 성과측정 지식창출을 촉진 또는 공유 정도를 평가
Earl(1994)	지식근로자 의사소통 네트워크 학습조직
Davenport, Long & Beers(1998)	상위관리자의 지원과 헌신 목적의 명확성 지식창출, 사용, 공유에 대한 조직 구성원의 긍정적 사고 의사소통채널 - 지식 이전과 의사소통을 위한 다양한 기법사용 균형적 구조 - 접근의 용이, 유연성, 발전성 지식창출, 공유, 활용을 위한 동기부여 지식 공유자에게 보상지급 수익성 조직적, 기술적 하부구조

본 연구자가 자체 개발하였다.

3. 1 데이터 분석

3. 1. 1 지식의 필요성 및 수집

지식수집에 관한 일반적인 사항에서는 연구자 각자 새로운 분야에 대하여 대체적으로 관심이 많다는 질문에 긍정이 77.60%, 보통이다

가 20.7%, 새로운 분야에 전혀 관심이 없다(전혀 아니다)가 1.7%의 순위였다. '새로운 지식을 필요로 한다' 라는 질문에 77.6%가 동의 했고 보통이 27.6%, 아니다가 1.7%로 조사되었다.

지식수집에 대한 욕구도를 조사하기 위하여 새로운 논문이나 보고서가 나오면 관심을 가지고 수집하고자 한다면 문항에는 41.3%가 그렇다 39.7%가 보통이다, 19.0%가 수집하고자 하지 않는다고 대답하였다(그림 2). 연구에 필요한 지식을 얻기가 어렵다면 문항에는 보통 57.1%, 39.6%가 아니다, 8.6%가 그렇다 라고 대답하였다.

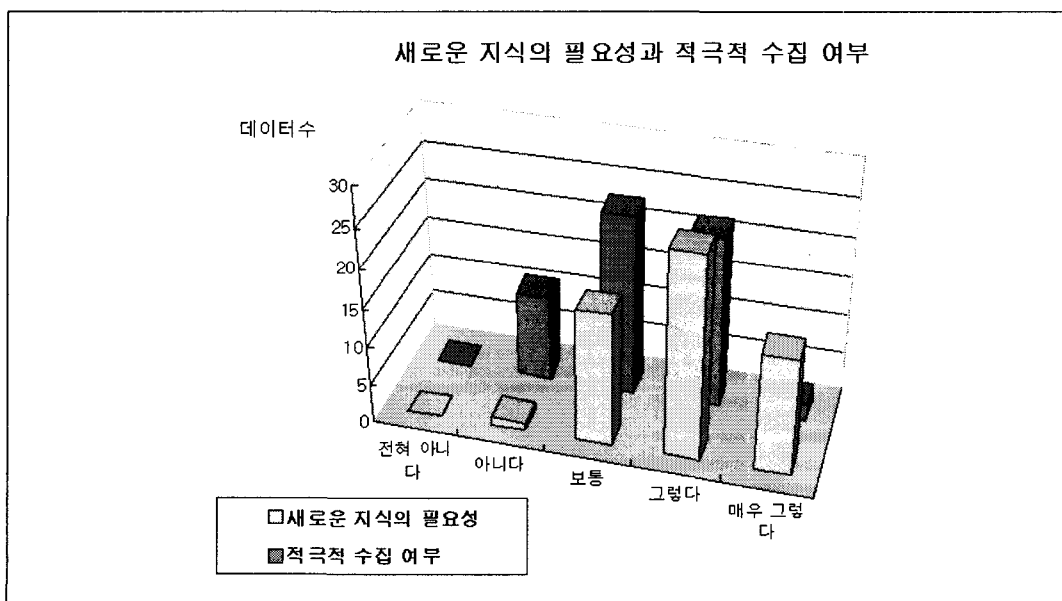
3. 1. 2 지식공유 의도

지식공유 의도를 알아 보기 위해 지식을 공유할 의도, 지식 제공의 의도, 다른 연구자의 지식을 받아 드릴 의사를 조사한 결과, 필요하다면 지식을 공유할 의도가 있다는 물음에

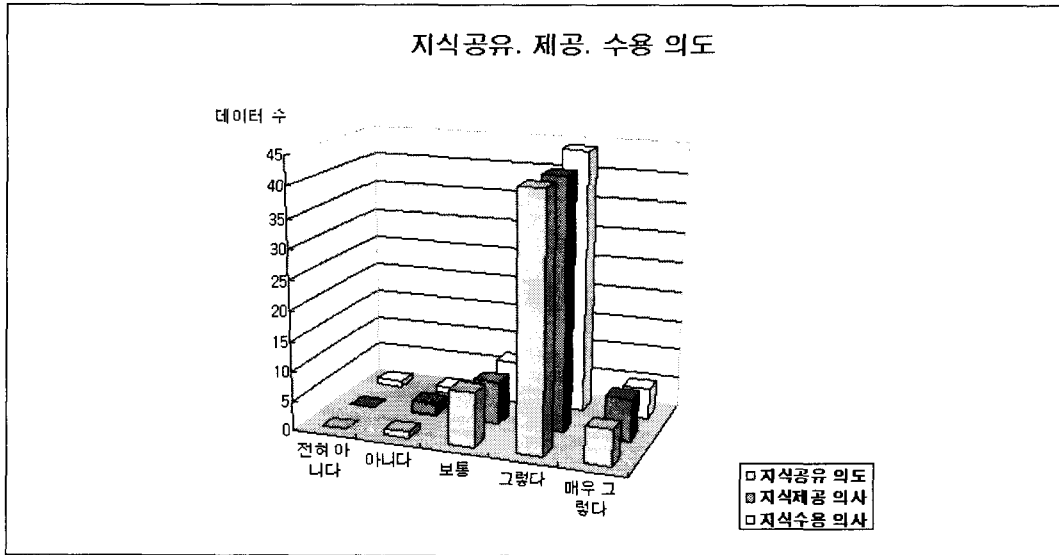
84.5%가 그렇다고 대답했고 10.3%가 보통이다 3.4%가 지식을 공유할 의도가 없다고 응답했다. 동료에게 지식을 제공할 의사가 있다면 문항에는 84.5%가 그렇다, 보통이다가 12.1%, 의사가 없다가 3.4%였고 제공할 의사가 전혀 없다는 0% 였다. 그리고 동료의 지식을 받아드릴 의사가 있다는 연구자는 84.5%, 그저 그렇다가 10.3%, 받아드릴 의사가 없다는 3.4% 였다.

지식공유에 관한 사항 중 동료 연구자의 신뢰성을 조사하기 위하여 동료 연구자 들의 연구 수행 능력을 믿는다는 질문에 부정적 응답은 하나도 없었고 긍정이 62%, 그저 그렇다가 37.6%로 조사되었다. 동료의 지식을 믿을만 하다는 문항에서는 53.4%가 그렇다, 보통이다 43.1%, 아니다가 3.4%로 통계 되었다 <그림 4>.

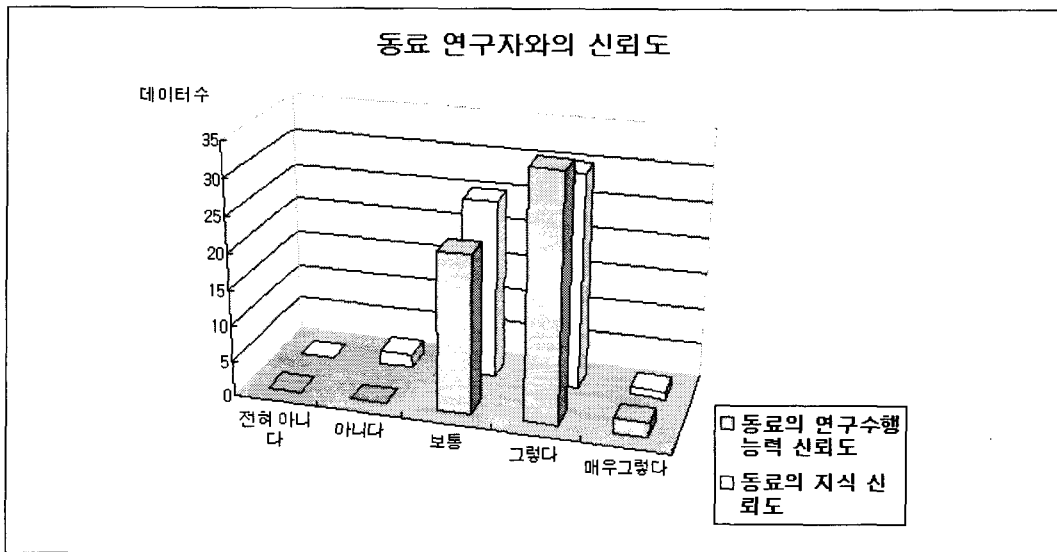
또한 지식을 공유하기 힘든 이유를 복수 선



<그림 2> 새로운 지식의 필요성 및 적극적 수집 여부



〈그림 3〉 지식 공유·제공·수용의도



〈그림 4〉 동료 연구자와의 신뢰도

택하게 하여 질문하였다. 1위가 지식을 표현하기 힘들어서 30.0%, 2위 지식을 필요로 하는 사람이 누구인지 몰라서 24.4%, 3위 본인의 연구성과 및 업무 능력에 반영되는 것이 아니므로 21.1%, 4위 10.0% 필요한 사람과 연락하기

힘들어서, 5위 8.8% 자신만이 알고 있는 게 유리하다고 생각해서, 기타 다른 사람의 업무에 방해가 될까봐, 번거로워서 순으로 나타났다.

한가지 더 만약 어떤 방법으로 든 체계적으로 지식의 교류나 공유 시스템이 생긴다면 이

용할 의사가 있다라는 물음에는 그렇다가 93.1%, 보통이다 5.2%, 이용할 의사가 없다 1.7%로 조사 되었다. 더욱이 그렇다 라고 대답한 93.1%중 29.3%가 매우 그렇다고 대답하였다(그림 5).

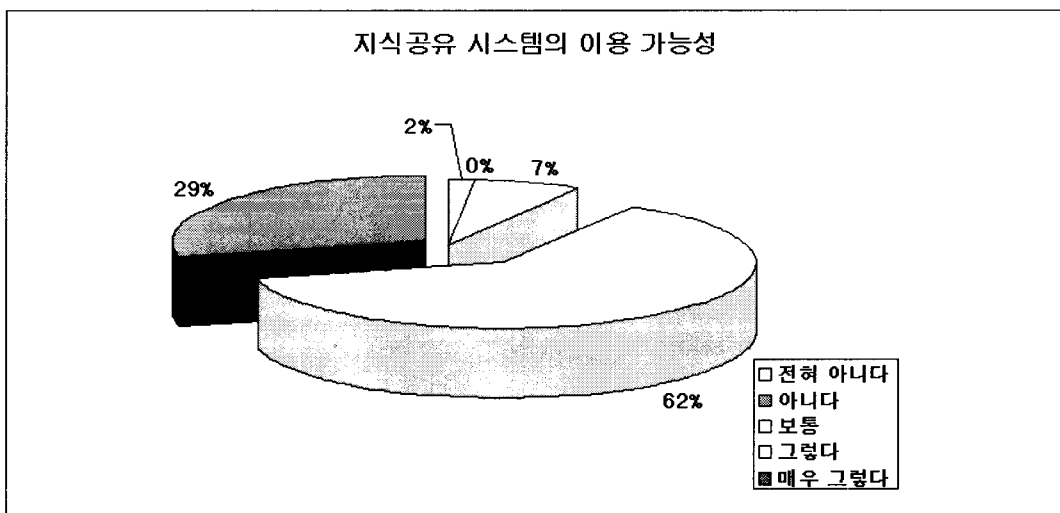
3. 1. 3 지식공유 보상체계

지식 공유에 대한 평가 및 보상이 잘 되어 있다는 항목에서는 46.5%가 아니다라고 대답하였고 43.1%가 그저 그렇다 10.3%가 그렇다고 응답하였고 매우 그렇다 라고 응답한 연구자는 한명도 없었다. 또 조직에서 지식공유에 대한 평가 및 보상 체계가 객관적으로 이루어 진다는 항목은 1위가 44.8%로 아니다 라고 응답하였고 2위가 41.3% 보통이다, 3위가 10.3% 그렇다 라고 대답하였으며 매우 그렇다 라는 대답은 없었다. 그리고 지식공유에 대한 평가는 보상으로 이루어진다는 질문은 58.6%가 아니다, 그저 그렇다 32.8%, 그렇다가 8.6% 순 이었다.(그림 6)

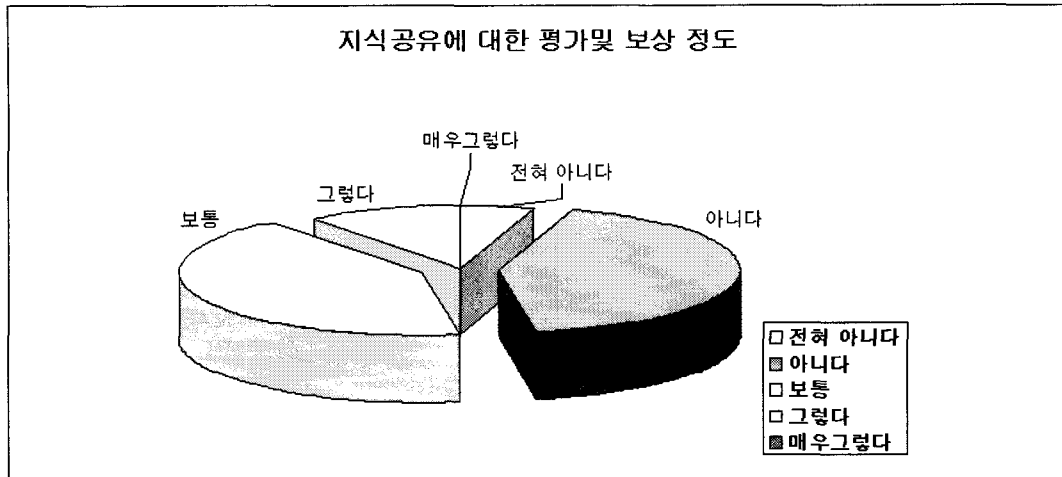
3. 1. 4 지식공유를 위한 의사소통 채널의 필요성

지식공유를 위해 의사소통 채널의 도움이 필요하다는 설문에서 89.7%가 긍정적인 대답을 하였고, 5.2%가 보통이다, 5.1%가 필요하지 않다 순으로 응답하였다.

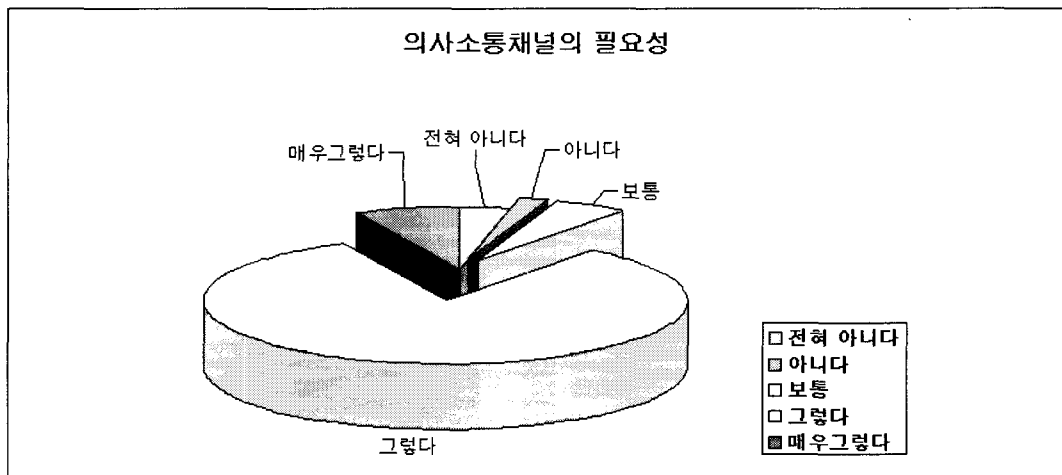
또 의사소통 채널의 편리성을 살펴 보기 위해 의사 소통 채널을 통해 지식을 수집하는 것은 어렵다는 항목을 조사한 결과 46.5%가 아니다, 36.2%가 보통이다, 17.2%가 그렇다라고 응답하고 매우 그렇다는 응답은 없었다. 그리고 의사소통 채널의 지식 수집 또는 교환하는 것에 걸리는 시간을 조사한 결과 43.1%가 시간이 적게 든다, 보통이다 43.1%로 비슷하게 나타났고 적게 들지 않는다가 13.8%로 조사 되었다. 의사 소통 채널을 통해 지식에 접근 용이성은 쉽다가 58.6%, 보통이다 29.3%, 쉽지 않다 12.1% 였다. 한가지 더 의사 소통 채널을 통해 필요한 지식이 어디에 있는지 잘 알고 있다고 대답한 것이 53.4%, 보통이다 34.5%이



〈그림 5〉 지식공유 시스템의 이용 가능성



〈그림 6〉 지식공유에 대한 평가 및 보상정도



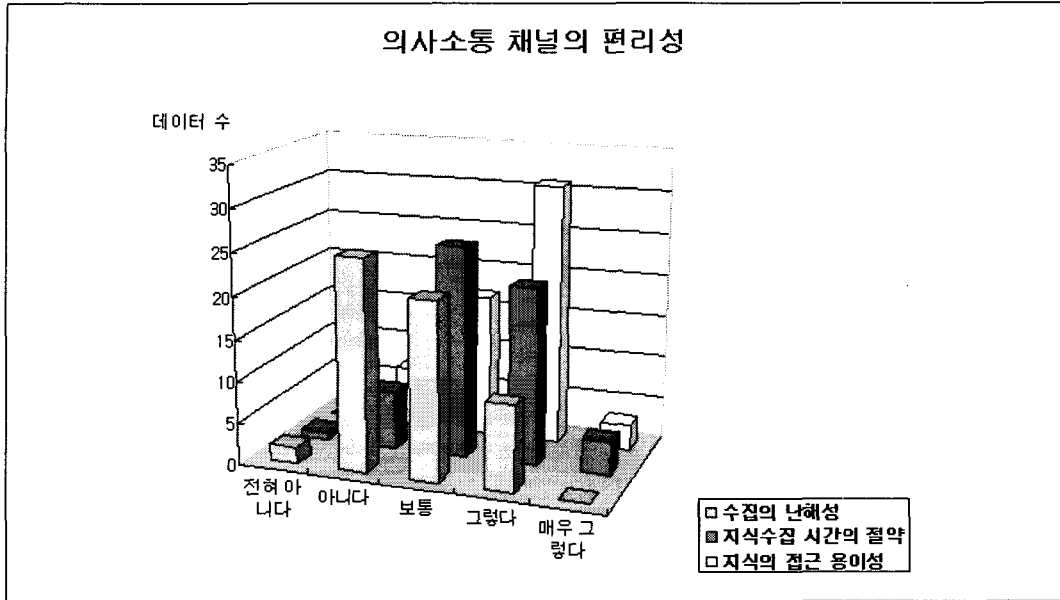
〈그림 7〉 의사소통채널의 필요성

고 잘 모른다고 대답한 것이 12.0% 였으며 마지막으로 의사 소통 채널을 통해 지식을 찾는 것은 그리 복잡하지 않다고 대답한 연구자는 58.8%, 보통 34.5%, 복잡하다고 대답한 연구자가 13.0% 였다.

새로운 지식은 많은 연구자들이 필요로 하고 자신의 연구 분야 중 새로운 흐름에 관심이 높으며 지식 수집의 욕구도 높은 것으로 보여졌다. 그러나 지식의 필요성이나 새로운 흐름에 대한 관심에 비해 지식을 수집하고자 하는 적극적인 행태는 30%정도 낮게 나타났으므로 지식 공유의 능동적인 참여 유도가 필요하다. Hurley et al., (1998)에 따르면 지식공유에 참여할수록 필요로 하는 지식의 양과 질

3. 2 데이터 분석결과 해석

3. 2. 1 지식의 필요성 및 수집



〈그림 8〉 의사 소통 채널의 편리성

이 증가하게 되어, 지식의 이전이 활발하게 이루어지게 된다고 하였다. 따라서 지식공유의 의도를 높이기 위해 연구자들에게 새롭고 필요한 정보를 지속적으로 제공하여 새로운 분야에 꾸준한 관심을 가질 수 있는 환경을 조성해야 한다.

지식공유를 위한 방안으로 지식공유문화를 형성하는 것이라 할 수 있다. Davenport(1998)은 4개 기업을 연구하여 조직에서 지식공유를 하기 위해 요구되는 8가지 성공 요인들을 도출하였는데 그중에 하나가 조직공유문화의 정착이었다. 또한, Earl(1994), Wigg(1994), Ruggles(1998)의 연구결과에서도 지식공유를 성공적으로 하기 위해서는 지식문화 정착이 중요하다고 지적하였다. 따라서, 연구자들이 다른 연구자를 통해 필요한 지식에 접근하거나 필요한 지식을 획득할 수 있는 연구자들간의 지식공유 문화를 정착시키는 것이 중요할

것으로 보인다.

3. 2. 2 지식공유 의도

연구자들은 동료 연구자들의 연구 수행 능력을 의심하지 않고 믿는 편이며 그와 비슷하게 동료 연구자의 지식도 믿는 편으로 조사되었다. 지식의 공유를 위해 지식 제공자나 지식 수용자는 서로간의 인간적인 신뢰와 지식에 대한 신뢰가 바탕이 되어야 하고 조직 차원에서 신뢰의 문화를 조성해야 한다. De long(1999)과 Davenport (1998)에 따르면 신뢰가 없이는 다른 기술적인 요소들이 존재하더라도 지식경영이 실패할 것이라고 지적한 것으로 보아 조직원간의 상호신뢰가 중요할 것이라 생각된다.

지식을 공유할 의사와 지식을 제공하고 다른 연구자의 지식을 수용할 의도는 84% 정도의 매우 높은 비율이었다. 그러나 공유할 의도

나 지식을 제공하고 수용할 의도를 전혀 갖고 있지 않은 연구자가 3%의 수준으로 지식공유에 대해 매우 폐쇄성을 보이는 연구자도 있었다. 이 조사는 지식 공유의 개방성에 대한 문제로 연구자들이 기존의 개인적 연구에서 공동 프로젝트나 학제적 연구로 그 연구의 폭이 넓어 지면서 동료의 지식을 더 필요로 하게 되고 이를 통해 더 나은 연구 결과를 얻을 수 있다. 따라서 자신이 지식을 혼자 보유하기 보다는 더 나은 결과를 위해 서로 공유하고 제공하는 능동적이고 개방적인 참여가 필요하다. 신뢰성의 문제와 함께 이 개방성도 지식공유의 문화 중 중요한 부분이다.

한편 지식을 공유하기 위한 이유를 연구자들에게 직접 설문한 결과 '지식을 표현하기가 힘들어서'와 같은 지식 표현의 문제와 '지식을 필요로 하는 사람이 누구인지 몰라서' 처럼 연구자들간의 커뮤니케이션 문제, '본인의 연구성과 및 업무 능력에 반영되는 것이 아니므로'와 같은 지식공유에 대한 평가와 보상, 개방성 그리고 이기성에 대한 여러 가지 문제가 있었다. 이를 위해 지식의 공유 이전에 지식 프로세스의 체계와 관리가 시급하고 이메일이나 그룹웨어와 같은 연구자들간의 의사소통을 해결할 수 있는 방안을 마련하여야 한다.

지식공유 시스템이 구축될 경우 이용할 의사가 93% 이상으로 나타나 핵심 지식의 관리 는 절대적으로 필요하며 지식 공유 시스템은 구축되어야 하고 이런 시스템이 구축될 경우 많은 연구자의 이용이 예상된다.

3. 2. 3 지식 공유 및 보상체계

지식 공유는 지식 제공자의 입장에서선 지적

재산의 유실을 의미하므로 평가와 보상이 따라야 하는데 많은 연구자들이 조직에서 평가와 보상이 이루어지지 않고 있다고 생각하며 더욱이 평가와 보상이 매우 잘 이루어 진다고 생각하는 연구자는 단 한명도 없었다. 게다가 평가와 보상이 객관적으로 이루어지지 않고 평가는 직접 보상으로 연결되지 않는다고 생각하였다. Wigg,(1993)는 지식경영활동 및 지식자원에 대한 평가와 조직원에 대한 동기 부여는 지식경영의 중요한 요인이 된다고 지적하였으며 Gomez-mejia(1990)는 직원들은 자신의 행동에 대해 적절한 보상을 받지 못한다고 인식할 때 이직성향이 증가한다고 하였다. 따라서 지식기여 활동에 대한 평가체계 및 보상체계가 중요한 역할을 한다. 이는 연구자가 다른 연구자로 하여금 연구실적을 증가 시킬 수 있는 지식의 창출, 공유, 응용에 공헌하도록 동기를 부여하는 것이다. 따라서 지식 활동을 하는 것 자체 만으로도 인센티브, 즉 물질적 보상이나 비 물질적 보상을 주고 객관적이고 공정한 평가를 이루도록 하며 지식의 공유는 지식 자산 유실이 더 나은 연구 결과를 산출하기 위한 과정이라는 마인드를 심어 주어야 한다. 그리고 조직 차원에서의 지식공유에 대한 분위기 조성에도 노력하여야 한다.

3. 2. 4 지식공유를 위한 의사소통 채널

연구자들 대부분이 의사소통 채널이 필요하다고 느끼고 있었다. 의사소통 채널의 편리성을 조사하기 위해 의사소통 채널을 통하여 지식을 수집하는 것이 어려운가를 물었을 때 연구자의 절반정도가 쉽다고 응답했으나 17.2%

정도 상당수는 어렵다고 느끼고 있었다. 또 의사소통 채널의 지식 수집 또는 교환하는 것에 걸리는 시간은 절반에 조금 못 미치는 정도의 연구자가 시간이 적게 든다고 하였다. 의사채널 이용의 어려움 정도와 이용에 걸리는 시간과의 관계는 그 결론이 상당히 유사한 것으로 나타났다. 또 한가지 의사 소통 채널을 통해 지식에 접근하는 것이 용이한가와 의사 소통 채널을 통해 필요한 지식이 어디에 있는지 잘 알고 있다고 얘기한 연구자의 비율이 비슷한 수준인 것으로 보아 그래도 상당 수의 연구자는 의사 소통 채널의 이용이 쉽지 않고 보통이라고 느끼거나 어렵다고 느끼는 것이다.

지식공유의 도구로 사용되는 이메일이나 인터넷, 그룹웨어 등의 의사소통 채널의 사용은 지식공유에 지대한 영향으로 작용한다. 그러므로 인터넷이나 이메일과 같은 의사소통 채널의 사용이 쉽고 정보기술을 통한 지식 습득이 용이하며, 의사소통 채널을 통해 지식을 수집하는데 많은 노력이 들지 않는다면 연구자들은 더 많은 지식을 공유하려 할 것이다. 정보기술(IT: Information Technology)은 지식경영을 좌우하는 핵심 요인이다. 이것은 또한 지식의 창출 및 공유과정을 거쳐, 질적 양적으로 촉진 시켜주는 견인차 역할을 한다. 그러므로 지식의 공유에 있어서도 목적이 아닌 수단으로써 매우 중요한 것으로 작용하며 지식공유의 활성화를 위하여 지식을 공유하기 위한 정보기술, 인프라의 구축과 이를 사용하는 사용자의 입장에서 편리하고 간편하게 구축하는 것이 필요하다. 또한 이에 발 맞추어 이런 정보기술의 구축, 사용에 대한 이용자의 교육과 이해 그리고 학습을 돕기 위한 방안이 마련되

어야 하며 연구자들이 쉽게 지식에 접근할 수 있도록 접근 과정을 단순화 하여야 한다.

4. 결 론

본 연구는 한 연구조직을 대상으로 연구원들의 지식공유현황과 지식공유 의도에 영향을 미치는 행태들에 대하여 알아봄으로써 지식공유의 문화정착에 기여하고 나아가 지식경영에서 인적자원 관리의 방안을 모색하고 지식경영의 핵심역량인 지식을 보다 효과적으로 공유 하는데 그 목적이 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 첫째, 지식, 지식경영, 지식공유를 이론적으로 고찰하여 그 기본적인 이론적 배경을 살펴보고, 둘째, 지식공유에 대한 성공 및 실패요인을 기존의 문헌연구결과를 중심으로 분석하였으며 마지막으로 연구원들의 지식공유에 대한 현황조사를 설문지를 통해 조사·분석하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 새로운 지식은 많은 연구자들이 필요로 하고 자신의 연구 분야 중 새로운 흐름에 관심이 높으며 지식 수집의 욕구도도 높은 것으로 보여졌다. 이런 행태는 지식 공유의 능동적인 참여 유도가 필요하고 지식공유의 의도를 높이기 위해 연구자들에게 새롭고 필요한 정보를 지속적으로 제공하여 새로운 분야에 꾸준한 관심을 가질 수 있게 하여야 한다.

둘째, 연구자들은 동료 연구자들의 연구 수행 능력을 의심하지 않고 믿는 편이며 그와 비슷하게 동료 연구자의 지식도 믿는 편으로 조사되었다. 지식의 공유를 위해 지식 제공자

나 지식 수용자는 서로간의 인간적인 신뢰와 지식에 대한 신뢰가 바탕이 되어야 하고 조직 차원에서 신뢰의 문화를 조성하는 것이 무엇보다 중요하다.

셋째, 평가와 보상이 객관적으로 이루어지지 않고 평가는 직접 보상으로 연결되지 않는다고 생각하였다. 즉 물질적 보상이나 비 물질적 보상을 주고 객관적이고 공정한 평가를 이루도록 하며 지식의 공유는 지식 자산 유실이 더 나은 연구 결과를 산출하기 위한 과정이라는 마인드를 심어 주어야 한다.

넷째, 연구자들 대부분이 의사소통 채널이 필요하다고 느끼고 있다. 지식공유의 도구로 사용되는 이메일이나 인터넷, 그룹웨어 등의 의사소통 채널의 사용은 지식공유에 지대한 영향으로 작용한다. 그러므로 인터넷이나 이메일과 같은 의사소통 채널의 사용이 쉽고 정보기술을 통한 지식의 습득이 용이하며, 의사소통 채널을 통해 지식을 수집하는데 많은 노

력이 들지 않는다면 연구자들은 더 많은 지식을 공유하려 할 것이다.

다섯째, 지식을 공유할 의사와 지식을 제공하고 다른 연구자의 지식을 수용할 의도는 매우 높은 비율이었으나 지식공유에 대해 매우 폐쇄성을 보이는 연구자도 있었다. 따라서 자신이 지식을 혼자 보유하기 보다는 더 나은 결과를 위해 서로 공유하고 제공하는 능동적이고 개방적인 참여가 필요하다고 할 수 있다. 이는 신뢰성의 문제와 함께 이 개방성도 지식공유의 문화 중 중요한 부분이다.

여섯째, 지식의 공유 이전에 지식 프로세스의 체계와 관리가 시급하고 이메일이나 그룹웨어와 같은 연구자들간의 의사소통을 해결할 수 있는 방안을 마련하여야 한다.

마지막으로 핵심 지식의 관리는 절대적으로 필요하며 지식 공유 시스템은 구축되어야 할 것으로 보인다.

참 고 문 헌

- 강민형. 1999. "조직내 지식공유 활성화를 위한 지식 흐름도 개발", 석사학위논문, 전남대학교.
- 구로세 구니. 1998. "후지쯔의 지식경영". 21세기북스, 서울.
- 김영걸. 1998. "지식경영의 이론적 배경". 인사관리.
- 김영실. 1998. "지식경영의 실천". 삼성경제연구원, 서울.
- 김준록. 1999. "지식경영의 성공요인과 도입방안에 관한 연구". 석사논문, 단국대학교.
- 김효근. 1999. "신지식인". 매일경제신문사, 서울.
- 김효근, 최인영, 강소라. 2000. "지식경영 연구의 개관 및 향후 연구 과제". 제1회 지식경영 학술 심포지엄, 서울.
- 김효근, 김혜영. 1998. "한국기업의 지식경영 핵심성공요인에 관한 탐색적 연구". 이화여자대학교.
- 김효근, 김유진. 1998. "지식관리시스템 아키텍

- 취 결정요인에 관한 탐색적 연구”. 이화여자대학교
- 노나카 이쿠지로. 1995. “지식창조의 경영”. 21세기북스, 서울.
- 삼성경제연구소. 1999. “지식경영과 한국의 미래”. 삼성경제연구소
- 성은숙. 1999. “조직구성원의 지식기여에 대한 평가 및 보상이 지식기여도에 미치는 영향에 탐색적 연구”.
- 안윤영. 1999. “지식경영에 있어서 지적자본의 정보유용성에 대한 연구: 지적자본 측정을 통한 외부공시의 유용성을 중심으로”. 석사학위논문, 연세대학교
- 유영만. 1999. “지식경영과 지식관리시스템”. 한인, 서울.
- 포스코경영연구소. 1998. “지식경영”. 더난출판사, 서울.
- 피터 드러커. 1999. “21세기 지식경영”. 한국경제신문사, 서울
- 허형태. 1998. “지식경영 핵심 요인과 발전 모델에 대한 연구”. 석사논문, 한국과학기술원.
- 金勇宇. 2000. “지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구”. 석사논문, 漢陽大學校
- 權喜瑛. 1999. “조직의 지식경영 준비도(Readiness) 측정 도구 개발에 관한 연구”. 석사논문, 梨花女子大學校
- Angela Clark, John Garside. 1997. “The Development of a Best Practice Model for Change Management”. *European Management Journal*: Vol.15, No.5 Octobe
- Chris Marshall, Larry Prusak, David Shpilberg. 1996. “Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management”. *California Management Review*: Vol.38, No.3 Spring
- Davenport, T.H. & Prusak, L., “Working Knowledge: How Organizations Merge *What They Know*,” Harvard Business School Press.
- David J. Skyrme, “The MIS Contribution to Knowledge Management,” *Entovation International News*, <http://www.skyrme.com/updates/u23.htm>
- De long. 1997. “How Culture Drive Knowledge Management,” working paper.
- Earl, M. J., “Knowledge as strategy reflections on Skandia International and shorko Firms Strategic Information Systems: A European Perspective”.
- Gomez-meija, L. R. & Welbourne, T. M., “Compensation Strategy: An Overview and Future Steps,” *Human Resource Planning*, Vol. No. 3.
- Ikujiro Nonaka. 1990. “Overlapping Organization: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process”. *California Management Review*: Spring
- James B. Quinn, Philip Anderson, Sydney Finkelstein. 1996. “Leveraging Intellect”. *Academy of Management Review*: Fall

- James Brian Quinn, Philip Anderson, Sydney Finkelstein. 1996. "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best". *Harvard Business Review*: March-April
- _____. "Mckinsey & Company; Managing Knowledge and Learning". Harvard Business School Case
- Jasbir S. Dhaliwal, Benbasat. 1996. "The Use and Effects of Knowledge-based System Explanations: Theoretical foundations and Frameworks for Empirical Evaluation". *Information Systems Research*: Vol. 7, No. 3, Sep.
- John Sviokla. 1996. "Knowledge Workers and Radically New Technology". *Sloan Management Review*: Summer
- Ralph H. Sprague. 1995. "Electronic Document Management: Challenges and Opportunities for Information Systems Managers". *MIS Quarterly*, March.
- Ray Stata. 1989. "Organizational Learning - The Key to Management Innovation". *Sloan Management Review*: Spring
- Raymond E. Miles, Charles C. Show, John A. Mathews, Grant Miles, Henry H. Coleman, Jr. 1998. "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form". *Academy of Management Executive*: Vol. 11, No. 4
- Rick Mullin. 1998. "Knowledge Management: A Cultural Evolution". *The Journal of Business Strategy*: Sep-Oct
- Rober J. Hiebeler. 1997. "Benchmarking Knowledge Management". *Strategy & Leadership*.
- Stan Davis and Christopher Meyer. 1997. "An Economy Turns on Its Head". *Strategy & Leadership*
- Thomas H. Davenport, David W. De Long, Michael C. BeersRay Stata. 1998. "Organizational Learning - The Key to Management Innovation". *Sloan Management Review*: Spring
- <http://www.benchmarking.org>
- <http://www.aiai.ed.ac.kr/~alm/kamlinks.html>
- http://medoc.springer.de:8000/jucs_3_8/corporate_memories_for_knowledge/paper.html
- [http://www.brint.com/km/-WWW Virtual Library on Knowledge Management](http://www.brint.com/km/-WWW_Virtual_Library_on_Knowledge_Management)
- [http://www.digiweb.com/~infomap/what is.htm # Contents](http://www.digiweb.com/~infomap/what_is.htm#Contents)
- [http://www.ey.com/Knowledgecbk/closer look.asp-Knowledge Resource](http://www.ey.com/Knowledgecbk/closerlook.asp-Knowledge_Resource)
- [http://www.jec.edu/-Knowledge Management](http://www.jec.edu/-Knowledge_Management)
- http://km-forum.org/what_is.htm

<http://www.kmexpo.com>

<http://www.km21.net>

<http://www.kmworld.com/UpcomingEvents>

<http://www.posri.re.kr>

<http://www.kmonline.org/>

〈부록 1〉 설문지

안녕하십니까?

귀사의 발전과 귀하의 건승을 기원합니다.

지식관리에 대한 관심과 지식공유에 대한 관심이 높아지면서 조직이나 학계에서도 조직구성원들이 보유한 지식을 효율적으로 관리하여 조직의 성과와 연구의 부가가치를 높이는 노력을 시작하고 있습니다. 이에 지식의 필요성 및 지식공유에 대한 연구를 수행하기 위해 그 현황을 조사하고자 합니다. 귀하께서 응답해주신 설문지 내용은 본 연구 수행에 필요한 기초자료로 활용될 것이며 모든 자료는 익명으로 처리되노 본 연구목적 이외에는 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

본 설문지 대한 귀하의 응답과 내용은 지식공유에 대한 연구에 중요한 밑거름이 될 것입니다. 바쁘시더라도 성의껏 답변해주시면 감사하겠습니다.

2000년 11월

동덕여자대학교 문헌정보학과 김성희 드림

설문지

소속부서:

전공분야:

*설문지를 읽고 해당하는 번호를 적어주십시오.

■ 지식의 필요성 및 수집에 관한 사항

1. 나는 내 분야의 새로운 분야에 관심이 많다 ()
① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2. 나의 연구분야는 항상 새로운 지식을 필요로 한다. ()
① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
3. 나는 새로운 논문이나 보고서가 나오면 관심을 갖고 수집한다. ()

- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
4. 나는 연구에 필요한 지식을 수집하기 어렵다.
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다

■ 지식공유에 대한 사항

1. 우리조직(대학, 회사, 연구원)의 동료들의 연구수행 능력을 믿는다.()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2. 나는 연구활동을 수행하는데 동료의 지식이 믿을만 하다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
3. 나는 필요하다면 지식을 공유할 의도가 있다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
4. 나는 동료에게 지식을 제공할 의사가 있다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
5. 나는 동료의 지식을 받아들일 의사가 있다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
6. 지식을 공유하기 힘든이유를 선택하여 주십시오 (복수응답가능함)
- ① 본인의 연구성과 및 업무능력에 반영되는 것이 아니므로
- ② 지식을 필요로 하는 사람이 누구인지 몰라서
- ③ 자신만이 알고 있는게 유리하다고 생각해서
- ④ 지식을 표현하기 어려워서
- ⑤ 필요한 사람과 연락하기 힘들어서
- ⑥ 기타 ()
7. 만약 어떤 방법으로든 체계적으로 지식의 교류나 공유 시스템이 생긴다면 많이 이용할 의사가 있다.()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다

■ 지식공유에 대한 보상체계

1. 우리조직(대학, 회사, 연구원)은 지식공유에 대한 평가 및 보상이 잘 되어 있다.()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2. 우리조직(대학, 회사, 연구원)은 지식공유에 대한 평가 및 보상체계가 객관적으로 이루어진다. ()

- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
3. 지식공유에 대한 평가는 보상으로 이루어진다.()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다

■ 지식공유를 위한 의사소통 채널의 필요성에 관한 사항

* 의사소통 채널: 연구활동에 필요한 지식을 수집하고 교환하기 위한 틀이나 방법을 의미합니다.
ex: 이메일, 그룹웨어, 전화, 팩스, 각종문서, 인쇄물, 직접 만나서 등등

1. 지식을 수집 또는 교환하는데 의사 소통채널의 도움이 필요하다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
2. 의사소통 채널을 통해 지식을 수집하는 것은 어렵다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
3. 의사소통채널을 통해 지식을 수집 또는 교환하는 것은 시간이 적게 적게든다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
4. 의사소통 채널을 통해 나에게 필요한 지식에 접근하는 것은 쉽다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
5. 의사소통채널에서 나에게 필요한 지식은 어디에 있는지 잘 알고 있다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다
6. 의사소통 채널을 통해 지식을 찾는 것은 그리 복잡하지 않다. ()
- ① 전혀 아니다 ②아니다 ③보통이다 ④그렇다 ⑤ 매우 그렇다

* 설문에 응답해주셔서 감사합니다. 귀중한 자료로 사용하겠습니다.