

# 성공적인 지식관리를 위한 학술정보센터의 역할에 관한 연구\*

## A Study on the Role of Information Center for Successful Knowledge Management

김성희(Seong-Hee Kim)\*\*

### 초 록

본 연구에서는 지식관리 및 지식관리구성요소의 개념적 정의에 대해 살펴보고 지식관리를 효율적으로 수행하기 위한 요인을 신뢰, 의사소통의 개방성, 의사결정의 참여정도, 혁신성, 공유된 가치, 최고경영자의 지원으로 구분해서 조사, 분석하였다. 이러한 연구결과는 조직구성원들의 원활한 지식관리역할을 수행하기 위한 기초 자료로써 활용할 수 있을 것이다.

### ABSTRACTS

This study examines the concept of knowledge and knowledge management. Then, it analyzes some factors for successful knowledge management in terms of trust, communication channels, decision making participation, innovativeness, shared value, and CKO support. The suggestions of the study can be used to establish knowledge management in organizations.

키워드 : 지식관리(knowledge management), 조직문화(organization culture), 신뢰(trust), 의사소통의 개방성(communication channels), 의사결정의 참여정도(decision making participation), 혁신성(innovativeness), 공유된 가치(shared value), 최고경영자 지원(CKO support)

---

\* 이 논문은 2002학년도 중앙대학교 학술연구비 지원에 의한 것임

\*\* 중앙대학교 문헌정보학과 부교수(seonghee@cau.ac.kr)

■ 논문 접수일 : 2004. 2. 28

■ 게재 확정일 : 2004. 3. 19

## 1 서 론

지식이 국제경쟁력의 핵심원천으로 부각됨에 따라 지식관리가 다양한 학문분야에서 중요한 관심사로 대두되었다. 지식관리는 조직이 소유하고 있는 지식의 최고 가치를 실현시키는 것이다(Wiig, 1997). 따라서 조직이 새로운 생산요소가 되는 지식을 중점적으로 관리하는 것은 조직의 성공을 위한 중요요소로 된다.

지식관리에 관한 연구는 1980년대 조직의 지식생성 및 공유를 위한 정보시스템의 활용이 주류를 이루었으며 1990년대에는 지식관리의 개념과 지식창출, 그리고 이러한 지식관리를 실현하기 위한 방법론 및 정보시스템 구축에 관한 연구들이 많이 이루어졌다. 최근에는 조직의 지식관리 실태 및 사례를 통해 지식관리에 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 관리하는데 영향을 미치는 환경적 요인들에 관한 연구는 미비한 실정이다(김효근 등, 1998). 지식관리에 대한 인식이나 시스템적 접근방식은 지식관리를 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 지식

을 조직 차원에서 관리하려면 지식공유를 위한 개개인의 행동양식의 변화나 가치인식이 선행되어야 하기 때문이다. 그러기 위해서는 조직 구성원들이 자신의 지식이 공유되고 관리됨으로써 조직에 이익을 가져오고 개인에게도 궁극적으로 도움이 될 수 있다는 인식을 해야 한다.

지식관리 및 공유는 조직 구성원이 자신의 지식을 공개하고 이를 조직 내에 확산·저장하여 조직 구성원이 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동을 의미한다. 이는 지식관리의 4단계인 지식의 창출과 공유, 저장, 활용 중 가장 핵심이 되는 과정으로 이런 의미에서 지식관리는 곧 지식공유라 해도 무리가 없을 것이다.

조직의 지식을 성공적으로 관리하기 위해서는 조직 구성원의 지식관리에 대한 성향을 파악하는 것이 중요하다. 본 연구는 지식과 연구 활동의 메카라고 할 수 있는 대학 및 관련 정보센터 구성원을 대상으로 조직 구성원들의 지식관리 성향에 대하여 알아봄으로써 지식공유의 문화정착에 기여하고 지식관리의 핵심역량인 지식을 보다 효과적으로 관리하는데 그 목적이 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 지식, 지식관리, 지식관리요소를 이론적으로 고찰한다. 이어서 우리나라 정보센터 중에 대학도서관 1개 기관, 전문국가도서관 1개 기관, 공공도서관 1개 기관 모두 3개의 학술정보센터를 대상으로 정보센터 구성원 100부 설문지를 우편과 이메일을 통해 배포 한 결과 85부가 회수되었다. 이들 회수된 85부를 대상으로 효율적

인 지식관리에 중요한 영향을 미치고 있는 요인들 중에 신뢰, 의사소통, 개방성, 의사결정의 참여, 최고경영진의 역할에 대해 설문 조사를 통해 조사하여 분석하였다. 이러한 연구는 조직의 정보센터가 그 조직의 지식관리를 위해 핵심역할을 수행하기위한 기초자료로 활용될 수 있을 것이다.

## 2 이론적 배경

### 2.1 지식관리

지식자본 경제 시대에 있어서 조직의 수익 원천은 지식자본 이라고 할 수 있으며 그것을 활용하여 고부가가치를 창출해 내는 것이 지식관리이다. 지식관리에 대한 정의는 학자마다 다양하게 설명하고 있다<표 1>.

먼저, 캐나다의 지식관리 이론 전문가 Mezei(1995)는 '지식관리는 조직의 지적자본을 확대할 수 있게 하는 일련의 경영 절차'라고 하고 있다.

Malbotra(1996)는 '지식관리란 예측할 수 없을 정도로 급격하게 변하는 경영 환경 속에 조직의 생존과 경쟁력을 갖추게 하는 경영' 이라고 하였다. 보다 쉽게 말하자면 정보 기술에 의한 데이터 및 정보의 가공능력과 인간의 창조적이고 혁신적인 능력을 통합해 가치창조의 극대화를 추구하는 조직의 체계적인 프로세스라고 말할 수 있다. 또 Davenport(1998)는 '지식을 얻고, 분배하고, 효과적으로 사용하는 절차'라고 하였다. 포스코 경영연구소(1998)는 지식관리란 조직구성원 개

<표 1> 지식관리의 정의

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

개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직 내 보편적인 지식으로 공유함으로써, 조직 전체의 문제해결 능력을 비약적으로 향상시키는 경영방식으로 정의 하였다. 김영걸(1998)은 지식을 '조직지식'을 조직의 경쟁적 우위를 위하여 창조하고 분배하고, 효과적으로 사용하고 통합하는 절차의 집합으로 정의 하였다.

이상의 다양한 정의를 기초로 종합해서 지식관리를 정의하면 지식관리란 "조직의 경쟁력을 향상시키기 위해 지식을 창조, 공유, 확산하여 경영 활동에 활용하는 일련의 과정"으로 정의할 수 있다

한편, 지식관리는 지식의 결합과 교환이라는 두 가지를 바탕으로 이루어진다고 볼 수 있다. 결합은 기존 지식의 점진적 변화나 발

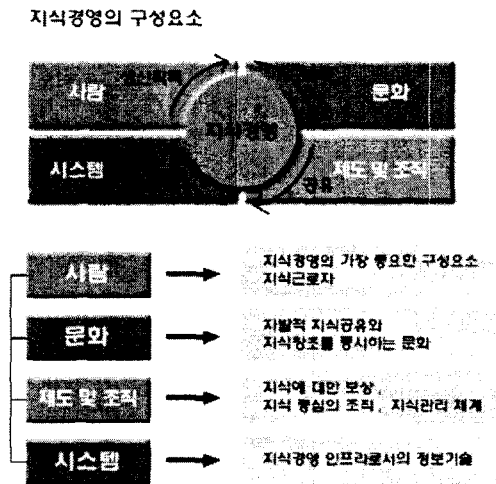
전, 또는 혁신적 변화를 통해 새로운 지식을 창출하는 것을 의미하며, 교환은 이러한 결합의 전제조건이 되는 것이다. 지식의 결합과 교환을 통해 새로운 지식이 창출되도록 하기 위해서는 몇 가지 조건이 필요하다. 첫째, 지식에 접근이 가능해야 한다(Accessibility). 둘째, 구성원들이 결합이나 교환가치가 있을 것으로 인식해야 한다(Expectation). 셋째, 구성원들이 결합이나 교환을 통해 지식을 창출하는 것이 그들의 이해에 보탬이 된다고 인식하여야 한다(Motivation). 넷째, 구성원들에게 새로운 지식을 창출할 수 있는 능력과 시간 등의 자원이 구비되어야 한다(Absorptive Capacity).

## 2.2 지식관리의 구성요소

지식관리는 사람, 문화, 제도와 조직, 시스템으로 구성된다. 지식경영의 구성요소는 사람, 문화, 제도 및 조직, 시스템으로 구성되어 있다. 지식은 변환과 활용에 의해 새로운 지식을 창출하는 순환과정을 반복하여 새로운 부가가치를 창출할 수 있다. 지식 구성요소의 사람은 지식근로자를, 문화는 자발적 지식공유와 지식 창조를 중시하는 문화를, 제도 및 조직은 지식에 대한 보상과 지식 중심의 조직 그리고 지식관리체계를, 시스템은 지식경영의 인프라로서의 정보 기술을 말한다 <표 2> (권오룡, 2000; 대림정보통신, 1998).

이러한 구성요소들의 바탕에는 지식 프로세스(Knowledge Process)가 있다.

<표 2> 지식경영의 구성요소



지식 프로세스란 지식의 변환과 활용, 새로운 지식의 창출이 연속적인 순환과정을 통해 새로운 부가가치 창출에 결정적 기여를 함으로써 고객에게 만족스러운 가치를 제공하고 조직에게는 이윤을 가져다주는 메카니즘을 말한다.

테파이 그룹은 지식프로세스를 다음과 같이 설명한다(대림정보통신, 1998).

- (1) 지식의 획득: 조직은 외부에서 지식을 획득하거나 연구나 경험을 통해 내부적으로 지식을 창조한다.
- (2) 지식의 공유: 조직이 언제 어디서든 지식에 접근 가능하도록 만든다. 지식의 공유를 통해 조직의 학습능력을 크게 증진한다. 지식의 공유는 조직 내에서 배울 수 있는 유일한 방법이다. 지식관

리 시스템이 중점을 둔 분야는 대부분 지식의 공유가 된다.

(3) 지식의 레버리징: 조직의 지력(知力)을 이용하여 지식을 더 나은 제품과 서비스로 전환하는 과정이다. 이 과정은 새로운 지식을 창출한다. 이러한 지식은 조직의 지식으로 축적되어 지식 프로세스에 다시 기여 할 수 있다.

(4) 지식의 공급: 지식을 제품에 체화시켜 제품의 가치를 증진 시킨다. 제품에 체화된 지식은 유통망을 통해 확산된다.

이는 조직과 외부환경의 지식순환 사이클을 말하는데, 조직은 외부 환경을 통해 끊임 없이 지식을 획득하고 그러한 지식과 기존 지식의 상호작용을 통해 새로운 지식을 창출하여, 그 지식을 제품과 서비스라는 매개를 통해 다시 사회에 공급하는 사이클을 말한다. 본질적으로 조직이 생산해내는 것은 다름 아닌 새로운 지식이고, 조직의 경쟁력은 지식의 생산성에 좌우된다.

조직관리의 구성 요소 중에 사람은 가장 중요한 요소 중의 하나이다. 지식프로세스에서 지식의 매개체는 바로 사람인 것이다. 조직에 가치 있는 지식의 존재형태가 사람의 두뇌라고 볼 때, 모든 조직 구성원은 지식근로자가 되어야 한다. 지식근로자와 보통근로자의 가장 근본적인 차이는 지식근로자는 연수가 쌓일수록 자기 가치를 높여 나가는 반면 보통근로자는 시간이 지날수록 자신에게 투자되는 비용에 비해 자기 부가가치를 떨어뜨린다.

지식근로자는 지식공유와 지식창조자가 우선시되는 문화 속에서 지식근로자는 양산되고 제 기능을 최대한 발휘할 수 있게 된다. 또한 자유롭고 개방적이며 관리 위주에서 벗어나 충분한 권한을 주어야 하며 지식창조를 촉진시킬 수 있으며 지식의 공유가 시너지를 통해 제로가 아닌 플러스가 되어 서로 큰 이익이 된다는 인식이 보편화 될 때 지식공유의 자발적동기가 저절로 형성된다.

지식관리를 위해서는 그에 알맞은 제도과 조직을 갖추어야 한다. 지식에 대한 평가가 이루어지고 적절한 보상체계가 마련되어야 하며, 조직체계는 권한이양의 폭이 넓은 분권화된 구조로 재편되어야 할 것이다. 조직은 경직되지 않고, 문제가 있을시 문제 중심으로 관련 지식을 가진 사람들이 모여 집중적으로 해결해 가는 유연한 구조여야 할 것이다.

모든 조직은 학습조직이어야 한다. 조직 자체가 끊임없이 유용한 지식을 창출하고 공유해가는 속성을 갖추어야 한다. 한편 최소한의 지식관리 조직도 요구된다. 최근 지식관리 담당임원인 CKO(Chief Knowledge Officer)의 선임이 일반화되어 가는 추세이다. CKO는 조직 내의 지식을 발견하고 창조, 전파, 활용하는 등 지식을 조직의 주요 자산으로 구축하기 위해 전략적 정책을 수립하고, 이를 실행 할 수 있도록 리더십을 발휘하는 역할을 한다. 기존의 CIO(Chief Information Officer)가 주로 정보기술을 활용한 정보자원 관리 등 기술적인 면에 중점을 둔 경영자라면, CKO는 새로운 지식을 창조

해내고 전략적으로 활용할 수 있는 방법에 중점을 둔 경영자이다. CIO와 CKO의 역할을 중복하여 운영하고 있는 경우가 일반적이지만, 지식자산의 관리와 새로운 지식의 창조가 조직의 중요한 경쟁우위 역할을 하게 됨으로써 전문적인 CKO의 양성이 중요해지고 있다.

### 3 연구 설계

많은 연구에서 지식관리에 유의한 영향을 주는 요인을 제시하고 있는데 이들을 요약해보면 조직문화, 리더십, 정보기술, 조직적응, 지식관리평가 및 기타 외부요인을 들고 있다. 이러한 많은 요인 가운데 조직문화는 기존의 지식관리 문헌들에서 중요한 요소로 지적해 왔던 요소이다. 조직문화는 조직이 가지고 있는 정보시스템이 사용되는 형태를 결정한다.

많은 지식관리 전문가들은 조직문화를 조직학습을 지원할 수도 있고, 방해할 수도 있는 중요한 요소로서 들고 있다. (Davenport, 1998; Holsapple, 1999; Leonard-Barton, 1995; Arthur Anderson, 1996; Szulanski, 1996). 조직의 문화가 지원해 주지 못한다면, 기술이나 지식의 내용과 같은 다른 요소들이 아무리 충분해도 성공할 수가 없다고 주장하고 있다(Davenport et al, 1998; De Long., 1997).

Davenport(1998)는 지식관리 프로젝트의 성공요소로서 지식친화적인 문화(Knowledge-friendly culture)를 들고 있다. 지식친화적인 문화는 지식에 대해 긍정적인 지향을 가진

구성원, 지식을 공유하는 일에 저항 받지 않는 구성원, 그리고 현재 조직문화에 적합한 지식관리 프로젝트로 이루어진다. 지식에 대해 긍정적인 지향을 가진 구성원은 해박하고, 진리 탐구적이며, 새로운 지식을 탐구하기를 원하며, 경영진들도 그들의 지식창조와 사용을 지원한다. 지식공유에 저항 받지 않는 구성원들은 조직과 괴리감이나 원망을 느끼지 않으며, 지식을 공유하는 일이 업무에 부정적인 영향을 줄 것이라고 겁내지 않는다. Demarst(1997)는 지식관리는 지식의 내재화, 확산 및 끊임없는 창조를 중요하게 여기므로, 대부분의 조직에서 깊이 존재하는 문화적 요소의 변화가 요구되며, 이것이 문화적 기반을 이룬다고 주장하였다.

De Long(1997)은 수십억 달러를 들여 지식관리를 위한 프로세스와 최신 정보기술을 도입했다고 하더라도, 경영진들이 문화적 변화에 노력을 기울이지 않았기 때문에 실패한 예를 들었다. 문화적으로 협업(collaborative work)을 지원하지 않았기 때문에 직원들이 지식을 그들의 직업 안정의 하나의 수단으로 보고, 지식을 공유하는 일을 꺼리게 된다는 것이다. 그에 비하여 Skandia와 같은 조직의 경우 이러한 소프트요인들이 결정적인 역할을 한다는 것을 알았기 때문에 성공할 수 있었다고 파악된다. 문화가 중요한 이유는 3가지로 들 수 있다. 첫 번째로 조직이 성공적으로 경영을 하고 있는 경우에 경영진들이 지식공유의 문화를 받아들이도록 하기가 어렵다는 것이다. 따라서 지식위주로 가기 위해서는 점진적인 변화가 필요하게

되는데, 이것은 어떤 전략이라도 기존의 문화가 그 도입에 가장 중요한 영향을 주기 때문이다. 둘째 지식관리를 위한 필수적인 기술 요소들은 기존의 조직에 의해 받아들여지고 그 형태가 결정되게 된다. 그러므로 기술은 문화가 허락하는 수준만큼만 활용될 수 있기 때문이다. 셋째, 조직은 점점 전문적인 지식을 가진 인적 자원에 의존하기 때문에, 지식관리 전략을 활용할 때도 이들 인적 자원을 유리시키거나, 무시할 수 없기 때문이다.

이러한 조직문화 차원에서는 지식관리에 영향을 미친다고 밝혀진 대표적인 요소로는 신뢰성(trust), 혁신성(innovativeness), 공유하는 가치관의 존재(shared value), 의사소통의 개방성, 의사결정의 참여를 들 수 있다. 따라서 여기서는 지식관리를 하고 있는 학술정보센터에서는 이러한 요인이 어느 정도 수준인지를 파악하고자 먼저 이들 요인을 분석하고자 한다..

### 3.1 신뢰성

신뢰는 타인에 대해 그 사람의 의도나 행동에 대한 상호적인 믿음으로 정의할 수 있다(Madhaven and Grover, 1998). 조직 구성원들 사이에 서로 믿을 수 있는 정도를 나타낸다. 신뢰는 여러 가지 차원으로 구분되는 변수이다(McCauley et al., 1992). 크게 수직적 인(vertical) 신뢰관계와 수평적인(horizontal) 신뢰관계로 나눌 수 있다. 수직적 신뢰관계는 조직의 구성원과 조직의 최고 경영진 사

이에 존재하는 신뢰관계이며, 수평적 신뢰관계는 조직의 구성원 상호간에 구축된 신뢰 관계를 말한다. 신뢰도가 높을수록 지식공유에 유의한 영향을 미친다(De Long, 1999). Davenport(1998)는 신뢰는 다른 요인을 제치고 지식시장의 효율성에 양의 영향을 미친다고 주장하였다. 이러한 신뢰가 없이는 다른 기술적인 요소들이 존재하더라도 지식관리가 실패할 것이라고 말하면서, 지식시장이 조직 내에서 운영되기 위해서는 아래의 3가지 방법으로 신뢰가 구축되어야 한다고 정리하였다. 첫 번째는 신뢰가 명시적이어야 한다는 것이다. 조직원들은 지식공유의 댓가로 칭찬이나 대가를 받아야 한다. 두 번째, 신뢰는 조직의 곳곳에 두루 퍼져 있어야 한다는 것이다. 세 번째, 신뢰할 수 있다는 것은 최고경영진에서부터 시작되어야 한다. 신뢰도는 직원들이 조직에 기여하는 지식의 양을 결정한다. 신뢰도가 높을수록 직원들은 자신들이 지식을 공유하는 것이 조직이 평가하는 자신들의 가치에 어떤 영향을 주는지를 걱정하지 않고, 자유롭게 지식을 공유하게 된다(De Long, 1999). 조직의 신뢰도는 다차원의 변수이다. 직원은 그의 동료로 신뢰하면서도 그의 관리자나 최고경영진은 신뢰하지 않을 수도 있다. Fox(1974)는 이를 수평적 신뢰와 수직적 신뢰로 나누었는데 수평적 신뢰는 같은 업무환경을 공유하는 사람들과의 신뢰이고, 수직적 신뢰는 관리자, 경영진, 크게는 조직에 대한 신뢰를 말한다. 따라서 McCauley 등(1992)은 신뢰를 직원들 사이의 신뢰와 최고경영진에 대한 신뢰로

나누어 살펴보았다.

Gilbert 등(1998)의 연구에서는 조직의 신뢰도를 Daley가 개발한 두 항목의 척도를 사용하여 측정하였다. 각 항목은 조직에 대한 신뢰와 종업원에 대한 신뢰를 측정한다.

경영진 또는 책임자에 대해 Driscoll(1978)은 관심의 대상이 되는 사람들 각각에 대해 하나의 항목을 측정하였다. Scott(1980)의 연구에서는 목표에 의한 관리의 실행과 관련하여, 관리자, 경영진, 컨설턴츠에 대한 신뢰를 측정하였다.

McAllister(1995)는 신뢰의 형태를 2가지로 보았다. 하나는 인지기반신뢰(cognition-based trust)이고, 다른 하나는 정서-기반 신뢰(affect-based trust)이다. Costigan 등(1998)은 McAllister가 개인간의 신뢰를 측정하기 위해 사용한 2가지 신뢰의 형태를 경영진에 대한 신뢰로 확대하여, 적용하였다.

본 연구에서는 경영진에 대한 신뢰는 McCauley 등(1992)이 사용한 척도를 기반으로 Scott(1980)와 Gilbert 등(1998)을 감안하여 사용하였으며 직원들간의 신뢰는 Pruitt(1981)의 연구를 참고로 Ross & Weiland(1996)가 사용한 직원간의 신뢰도 측정을 사용하였다.

### 3.2 의사소통의 개방성

조직 내 지식이 공유되어 활발하게 이동하는 수단은 의사소통의 방법이다. 예를 들어 토론방에서의 직원들 사이의 대화 및 지식 포럼 등에서의 대화가 지식 이전의 기회가 된다.(Prusak et al., 1998). 의사소통의 개방성은 정보전달이 효과적으로 일어나도록

한다(O'Reilly et al., 1997). 또한 개방적인 의사소통은 서로 교환되는 지식에 대해 쉽게 접근할 수 있도록 하여, 지식의 교환과정을 시스템화하는 것을 가능하게 한다.

의사소통의 개방성에 관한 연구는 의사소통의 질적 측면의 정확성과 개방성을 측정 한 Robert 등(1977)의 연구를 기초로 사용하였다.

### 3.3 의사결정의 참여도

의사결정의 참여하는 직원들은 문제에 대한 소유의식을 가지게 되고, 새로운 문제 해결방법을 적극적으로 찾아 나서게 된다. 또한 정보의 흐름과 조직 내 상하위직급간의 의사소통을 증가 시킨다(Hurley et al., 1998). 의사결정의 참여도는 Hurley 등(1998)의 설문지를 사용하였다.

### 3.4 혁신성

혁신은 새로운 아이디어, 제품 또는 프로세스의 실행으로 정의된다(Slaer&Naver, 1995). 성공은 만족을 낳게 되며, 한 가지 업무에 성공하게 되면 직원들은 그 수행방법을 계속 유지 하려고 하며, 새로운 방법을 도입하는 것을 꺼려하게 된다(Zand, 1997).

혁신성은 Hurley 등(1998)의 설문지의 설문지를 수정하여 사용하였다.

### 3.5 공유하는 가치의 존재

가치의 공유는 직원들 사이에 공통된 가



치의 보유라고 정의할 수 있다.

Dwyer 등(1991)은 그의 연구에서 공유하는 가치를 가진 조직의 특성을 조사한바 있다. 최고경영진이 공유된 믿음을 심어 주는 것, 공유하려는 가치가 목표로 제도화되어 있는 것, 조직에 공유하는 가치를 받아들이고자 하는 분위기가 있는 것으로 측정하였다. 본 연구에서는 조직이 최고경영자의 가치를 공유 하는 것과 동일한 가치 체계의 보유 정도, 업무수행 방법의 보유정도로 정의하여 살펴보았다.

### 3.6 최고경영진의 지원

정보시스템의 도입과 관련하여, 최고경영진의 지원이 논의되어왔다. DeLong(1988)은 정보시스템의 성공적인 사용과 관련하여 최고경영자의 역할을 최고경영자의 지식과 도입에 있어서의 관여를 이용하여 측정하였다. Amabile 등 (1996)의 연구에서는 관리상의 지원으로 (1)목표의 명확성, (2)관리자와 하급자간의 개방적 상호작용 (3) 작업과 아이디어에 대한 지원으로 정의하여 측정한 바 있다. 본 연구에서는 Amabile 등(1996)의 연구를 기반으로 재정리하여 최고 경영진의 지원을 측정하였다. 이상의 내용을 기초로 조작적 정의를 정리하면 <표 3>과 같다.

## 4 데이터분석

본 연구는 학술정보센터에서 지식관리를 성공적으로 수행하기 위한 중요한 요건중의

하나인 구성원들의 지식관리에 대한 조직의 성공 요인들을 분석하였다. 분석대상은 다양한 학술정보센터가 있으나 본 연구에서는 대학도서관, 국가전문도서관, 공공도서관에 근무하는 구성원들로 이루어졌으며 인구학적인 변수를 구분하지 않고 일반적인 지식경영의 성공요인에 대한 인식 및 태도를 중심으로 조사하였다. 연구기간은 2004년 1월 15일부터 2월 10일까지 이메일과 우편을 통해 이루어졌으며 설문조사기관은 익명을 요구하였다. 총 100부를 배포해서 85부를 회수하였으며 분석항목은 신뢰, 의사소통의 개방성, 의사결정의 참여정도, 혁신성, 공유된 가치, 최고경영자의 지원으로 구분해서 조사, 분석하였다. 설문 문항은 5점 척도(five-point scale)를 이용 하였다. 그 형태는 매우그렇다(5점), 그렇다(4점), 보통이다(3점) 그렇지 않다(2점), 전혀 그렇지 않다(1점)이다. 본 설문 문항이 정보센터 구성원들의 지식관리에 대한 의견이나 태도 등에 관련된 내용이므로 각 문항의 상대적인 중요도를 분석하기 위하여 Keyt(1994)등이 사용한 중요도 성과분석 방법을 적용하였다. 이 방법은 개별 설문 문항의 평균값과 그 항목이 포함된 그룹의 전체평균 값을 비교하여 결정하는 방법으로 먼저 조사할 문항 그룹에 대한 평균값을 구하고 개별문항의 평균값을 구한다음 이들을 비교하여 개별 속성이 그룹의 평균값보다 높으면 상대적으로 중요하다고 평가를 한다 (Keyt, 1994).

〈표 3〉 지식관리의 문화적 요인의 조직적 정의

변수	개념적정의	조직적 정의	설문문항참고
신뢰	조직내부에서 조직원과 관리자, 조직원사이에 신뢰	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 조직의 정책에 대한 신뢰정도</li> <li>- 조직의 공정성에 대한 신뢰정도</li> <li>- 타인에 대한 직접적인 신뢰정도</li> <li>- 경쟁기회의 손실에 대한 감수정도</li> <li>- 정보 손실의 위험에 대한 적극성</li> <li>- 정보 우위 상실 위험에 대한 적극성</li> <li>- 이미지 손상에 대한 적극성</li> </ul>	Pruitt, 1981 Ross, 1996
의사소통의 개방성	조직원들 사이에 개방된 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 타인과의 개방적인 대화에 대한 용이성의 정도</li> <li>- 타인과의 대화에 대한 개방성의 정도</li> <li>- 타인과의 대화를 즐기는 정도</li> <li>- 대화 시에 서로에 대한 이해의 정도</li> <li>- 타인에게 조언을 요청할 수 있는 정도</li> <li>- 조직원들 사이에 중요한 정보의 교환 정도</li> </ul>	O'Reilly & Roberts, 1977
의사결정의 참여	조직원들이 의사결정에 참여하는 정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의사결정이 일선담당자 수준에서 이루어지는 정도</li> <li>- 의사결정 결과를 수행하는 담당자가 의사결정에 참여하는 정도</li> <li>- 의사결정이 정치적인 고려이기 보다, 연구결과, 데이터, 혹은 기술적인 요인들에 의해 이루어지는 정도</li> <li>- 의사결정이 개방적이고 사실에 기반 한 토론을 통해 이루어지는 정도</li> <li>- 의사결정이 이루어지면, 관리자가 종업원들에게 그 결과와 근거를 자세히 알려주는 정도</li> <li>- 의사결정 사항의 결과에 대해 참여자들이 책임을 지는 정도</li> </ul>	Hurley & Hutt, 1998
혁신성	업무를 수행할 때 더욱 더 나은 방법을 찾아서 일하려는 조직원들의 성향	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경영진이 혁신적인 아이디어를 찾으려고 노력하는 정도</li> <li>- 프로그램이나 프로젝트 관리시 끊임없는 개선을 포함하는 정도</li> <li>- 사람들이 효과 없는 새로운 아이디어 때문에 처벌받는 정도</li> <li>- 혁신은 너무 위험하다고 판단되어 받아들여지지 않는 정도</li> </ul>	Hurley & Hutt, 1998
공유된 가치	조직원들이 공유하고 있는 시각 및 가치 체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최고경영자의 가치의 공유</li> <li>- 조직구성원의 가치 판단 기준 공유</li> <li>- 조직구성원의 업무수행의 방법에 대한 동의</li> </ul>	
최고 경영진의 지원	고위 경영진이 지식공유 문화를 지원하는 정도	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 최고 경영자의 지식공유에 대한 중요성 강조</li> <li>- 고위 경영진의 지식 공유에 대한 지식</li> <li>- 고위 경영진의 지식공유 참여</li> </ul>	DeLone, 1988, Thong, Yap, and raman, 1996, Amaible, 1996

#### 4.1 신뢰

조직내부에서 조직원과 관리자, 조직원사이 에 신뢰에 대한 문항 5개를 분석한 결과 <표 4>와 같이 나타났다. 이 표에 따르면 조직의 신뢰에 대한 문항에는 대체적으로 ‘보통이다’ 라고 대답한 경우가 대부분인 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면 조직이 직원들에게 공정하게 대우하는 정도에 대해서는 ‘보통이다’ 50.59%, ‘그렇지 않다’ 29.41%, ‘그렇다’ 18.82%순으로 나타났고, 상대 평가결과도 그룹평균이 3.05인데 비해 이 항

목의 평균이 2.87로 나타나 신뢰수준이 낮게 나타났으며 조직의 정책에 대한 신뢰도는 ‘보통이다’ 55.29%, ‘그렇다’ 22.35%, ‘그렇지 않다’ 21.18%로 나타났고 5점 척도 평균 역시 2.99로 나타났다. 경영진이 추진하는 새로운 정책의 일관성과 추진가능성에 대해 직원들이 신뢰하지 않으면 직원들은 자신의 위험을 무릅쓰고 지식공유 활동을 하지 않을 것이다. 즉 직원들이 조직의 경영진의 새로운 정책이 계속 시행될 것이라고 믿지 못한다면, 직원들은 현재의 행동을 바꿀 필요를 느끼지 않을 것이라는 것이다. 따라서 지

<표 4> 조직구성원이 조직 및 동료에게 느끼는 신뢰도

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	5점 척도 평균
조직의 정책에 대한 신뢰정도	1 (1.18%)	18 (21.18%)	47 (55.29%)	19 (22.35%)	0 (0.00%)	2.99
조직의 공정성에 대한 신뢰정도	1 (1.18%)	25 (29.41%)	43 (50.59%)	16 (18.82%)	0 (0.00%)	2.87
동료에 대한 직접적인 신뢰정도	0 (0.00%)	10 (11.76%)	44 (51.76%)	25 (29.41%)	6 (7.06%)	3.32
경쟁기회의 손실에 대한 감수정도	2 (2.35%)	19 (22.35%)	36 (42.35%)	26 (30.59%)	2 (2.35%)	853.08
정보 손실의 위험에 대한 적극성	0 (0.00%)	10 (11.76%)	43 (50.59%)	29 (34.12%)	3 (3.53%)	853.29
정보 우위 상실 위험에 대한 적극성	0 (0.00%)	12 (14.12%)	38 (44.71%)	32 (37.65%)	3 (3.53%)	3.31
이미지 손상에 대한 적극성	11 (12.94%)	33 (38.82%)	30 (35.29%)	10 (11.76%)	1 (1.18%)	2.49
평 균	2.14	18.14	40.14	22.43	2.14	3.05

식을 공유하자는 경영진의 정책과 실행계획에 대해 직원들이 신뢰할 경우에 비로소 자신이 가지고 있는 지식을 공유하기 할 것이라 판단된다. 그 이외의 동료에 대한 신뢰도는 '보통이다' 51.76%, '그렇다' 29.41%, '그렇지 않다' 11.76%로 나타났고 평균역시 3.32로 그룹평균 3.05보다 높게 나타나 조직에 대한 신뢰도보다 높게 나타났으며 정보손실에 대한 우려 정도 역시 비교적 양호한 것으로 나타났다. 즉 자신의 지식을 동료에게 전수해 주어도 동료가 그 지식을 자신에게 해로운 방향으로 사용하지 않을 것을 신뢰하는 수준이 비교적 높은 것으로 나타났다. 그러나 경영진에 대한 신뢰 수준이 낮으며, 의사결정에 참여하는 수준도 아울러 낮았다. 지식관리라는 새로운 정책의 도입에 있어서 직원들이 경영진의 일관성과 정책 추진 능력에 대해서 신뢰하지 않고 있다는 것을 말해주고 있다. 그러므로 경영진에 대한 신뢰와 같이 실질적인 지원이 없는 지식관리에 대한 강조는 직원들이 지식관리가 일시적인 유행이며 지식공유를 위해 새롭게 행동을 변화할 필요가 없다고 생각하게 된다.

직원들이 다른 사람의 지식을 사용할 때에는 제공되는 지식의 신뢰성에 대한 믿음이 있어야 한다. 지식을 제공할 경우에도 자신이 제공하는 지식을 이용하여 자신에게 위협적인 행동을 취하지 않을 것이라는 확신이 있어야 중요한 지식을 제공하게 된다. 따라서 지식을 제공하는 사람과 지식을 이용하는 사람이 서로의 의도에 대한 믿음, 즉 신뢰가 있어야 중요한 지식이 이전될 수 있

고 성공적인 지식관리가 이루어 질 것이라 생각된다.

#### 4.2 의사소통의 개방성

조직원들 사이에 개방된 의사소통에 관한 문항을 분석한 결과 <표 5>와 같이 나타났다.

먼저 타인과의 개방적인 대화에 대한 용이성의 정도는 '보통이다' 50.59%, '그렇지 않다' 32.94%, '그렇다' 15.29%순으로 나타났고 평균역시 2.80으로 그룹평균(2.92)보다 낮게 나타나 조직 내의 모든 구성원들에게 솔직하고 공개적으로 이야기하기가 용이하지 않은 것으로 판단된다. 타인과의 대화에 대한 개방성의 정도는 '보통이다' 42.35%, '그렇다' 28.24%, '그렇지 않다' 27.06%로 나타나 조직 내에서의 의사소통은 상대적으로 양호한 것으로 판단된다. 타인과의 대화를 이해하고 즐기는 정도는 '보통이다' 50.59%, '그렇지 않다' 23.53%, '그렇다' 18.82%로 나타났고 평균역시 다소 낮은 것으로 나타났는데 이는 조직 내에서 업무에 관련된 대화를 할 경우 충분한 이해를 하고 즐겁게 할 수 있는 방안이 필요할 것으로 보인다. 조직 내에서의 자신의 어려움을 겪을 때 조직 내의 누구에게도 쉽게 조언을 요청할 수 있는지에 대해서도 '보통이다' 51.76%, '그렇지 않다' 28.24%, '그렇다' 18.82%로 나타났고 평균 또한 2.88로 그룹평균(2.92)에 비해 낮은 것으로 나타나 중요한 정보를 타인과 서로 교환하는 정도도 그리 높지 않은 것으로

〈표 5〉 의사소통의 개방성

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	5점 척도 평균
타인과의 개방적인 대화에 대한 용이성의 정도	1 (1.18%)	28 (32.94%)	43 (50.59%)	13 (15.29%)	0 (0.00%)	2.80
타인과의 대화에 대한 개방성의 정도	2 (2.35%)	23 (27.06%)	36 (42.35%)	24 (28.24%)	0 (0.00%)	2.96
타인과의 대화를 즐기는 정도	4 (4.71%)	20 (23.53%)	43 (50.59%)	16 (18.82%)	2 (2.35%)	2.91
대화시에 서로에 대한 이해의 정도	2 (2.35%)	16 (18.82%)	50 (58.82%)	15 (17.65%)	2 (2.35%)	2.99
타인에게 조언을 요청할 수 있는 정도	1 (1.18%)	24 (28.24%)	44 (51.76%)	16 (18.82%)	0 (0.00%)	2.88
조직원들 사이에 중요한 정보의 교환 정도	0 (0.00%)	19 (22.35%)	50 (58.82%)	16 (18.82%)	0 (0.00%)	2.96
평 균	1.67	21.67	44.33	16.67	0.67	2.92

판단된다. 이상의 내용을 종합하면 의사소통의 개방성에 대해서는 부정적인 면이 다소 높아 앞으로 이에 대한 방안이 필요할 것으로 보인다. 지식공유에 대해 폐쇄성을 극복하기 위해서는 자신이 지식을 혼자 보유하기 보다는 더 나은 결과를 위해 서로 공유하고 관리하는 능동적이고 개방적인 참여가 필요하다고 할 수 있다. 이는 신뢰성의 문제와 함께 이 개방성도 지식공유의 문화 중 중요한 부분이다.

#### 4.3 의사결정의 참여

조직원들이 의사결정에 참여하는 정도를 분석한 결과 <표 6>과 같았다.

조직내의 의사결정은 의사결정에 참여하

는 직원들 중에 가능한 한 낮은 직급의 직원에게 위임되고 있는가? 라는 질문에 대해서는 '그렇지 않다' 및 '전혀 그렇지 않다'가 70%를 차지하는 것으로 나타났으며 평균 또한 2.07로 그룹평균(2.77)보다 매우 낮게 나타났다. 의사결정 결과를 수행할 담당자가 직접 의사결정에 참여하는 정도는 다소 높은 수준으로 나타났다. 조직 내에서 의사결정은 알려진 객관적인 자료에 근거한 개방적인 토론을 통해 이루어지고 있는 정도는 '보통이다' 48.24%, '그렇지않다' 31.76%, '그렇다' 14.12%로 나타다 다른 문항보다는 다소 높은 것으로 나타 나타났다. 일단 의사결정이 이루어지면 관리자가 직원들에게 그 결과와 근거를 자세히 알려주는 정도와 의사결정의 결과에 대해 참여자들이 책임을

〈표 6〉 의사결정의 참여정도

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	5점 척도 평균
의사결정이 일선담당자 수준에서 이루어지는 정도	24 (28.24%)	36 (42.35%)	22 (25.88%)	1 (1.18%)	2 (2.35%)	2.07
의사결정 결과를 수행하는 담당자가 의사결정에 참여하는 정도	1 (1.18%)	26 (30.59%)	27 (31.76%)	27 (31.76%)	4 (4.71%)	3.08
의사결정이 개방적이고 사실에 기반한 토론을 통해 이루어지는 정도	2 (2.35%)	27 (31.76%)	41 (48.24%)	12 (14.12%)	3 (3.53%)	2.85
의사결정이 이루어지면, 관리자가 직원들에게 그 결과와 근거를 자세히 알려주는 정도	3 (3.53%)	21 (24.71%)	40 (47.06%)	17 (20.00%)	4 (4.71%)	2.98
의사결정 사항의 결과에 대해 참여자들이 책임을 지는 정도	5 (5.88%)	19 (22.35%)	45 (52.94%)	14 (16.47%)	2 (2.35%)	2.87
평 균	7.00	25.80	35.00	14.20	3.00	2.77

지는 정도도 역시 다소 높은 것으로 나타났으나 다른 그룹의 평균보다는 다소 낮은 것으로 나타났다.

의사결정의 참여하는 직원들은 문제에 대한 소유의식을 가지게 되고, 새로운 문제 해결방법을 적극적으로 찾아 나서게 된다. 또한 정보의 흐름과 조직 내 상하위직급간의 의사소통을 증가 시킨다(Hurley et al., 1998). 의사결정과정에 참여할수록 필요로 하는 지식의 양과 질이 증가하게 되어, 지식의 이전이 활발하게 일어나게 될 것이다.

#### 4.4 혁신성

업무를 수행할 때 더욱 더 나은 방법을 찾아서 일하려는 조직원들의 성향에 대한 분석 결과 <표 7>과 같이 나타났다.

조직의 경영진들이 업무수행에 있어서 늘 혁신적인 아이디어를 찾기 위해 노력하는 정도와 프로그램이나 프로젝트 관리 시 끊임없는 개선위해 노력하는 것을 인정하는 정도는 다소 높은 것으로 나타났다. 조직원이 낸 아이디어가 효과가 없는 것으로 드러나면 처벌하는 정도에 대해서는 70%정도가 그렇지 않다고 답해 처벌은 대체적으로 하지 않는 것으로 보인다. 혁신은 위험하다고 생각하는 정도는 그렇지 않다가 더 많이 나타나 일을 새로운 방법으로 하는 것에 대해서는 비교적 긍정적으로 생각하는 것으로 보인다.

혁신은 새로운 아이디어, 제품 또는 프로세스의 실행으로 정의된다(Slaer & Naver, 1995). 직원들의 혁신성이 없는 경우 조직은 새로운 아이디어, 제품, 또는 프로세스의 도

〈표 7〉 혁신성

설 문 문 항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	5점 척도 평균
조직원이 혁신적인 아이디어를 찾으려고 노력하는 정도	2 (2.35%)	20 (23.53%)	42 (49.41%)	17 (20.00%)	4 (4.71%)	3.01
프로그램이나 프로젝트 관리시 끊임 없는 개선의 노력을 인정하는 정도	1 (1.18%)	21 (24.71%)	42 (49.41%)	19 (22.35%)	2 (2.35%)	3.00
사람들이 효과 없는 새로운 아이디어 때문에 처벌받는 정도	23 (27.06%)	35 (41.18%)	20 (23.53%)	6 (7.06%)	1 (1.18%)	2.14
혁신은 너무 위험하다고 판단되어 받아들여지지 않는 정도	7 (8.24%)	19 (22.35%)	50 (58.82%)	8 (9.41%)	1 (1.18%)	2.73
평 균	8.25	23.75	38.50	12.50	2.00	2.72

입 없이 정적인 상태로 머물게 되며, 지식의 이전은 극히 미미하게 된다. 이처럼 혁신은 정보의 흐름과 상하간의 의사소통을 증가시킨다(Hurley et al., 1998; Kanter, 1983). 따라서 혁신성의 존재 할수록 직원들은 새로운 지식을 계속 찾아 나가며, NIH(Not Invented Here)증후군을 극복하고 서로 활발하게 지식을 주고받게 된다.

#### 4.5 공유된 가치

조직원들이 공유하고 있는 시각 및 가치 체계를 분석한 결과 <표 8>와 같이 나타났다.

먼저 우리 조직의 직원들은 최고 경영진의 가치를 잘 이해하고 있는가? 라는 질문에 대해 '보통이다' 48.24%, '그렇지 않다' 28.24%, '그렇다' 17.65%로 나타나서 부정적인 측면이 다소 높은 것으로 나타났으나 그룹평균에 비하면 양호한 것으로 보인다. 조

직에 가치 있는 지식이 어떤 것인지를 판단하는 기준이 직원들 사이에 존재 하는가?에 대해서는 '보통이다' 47.06%, '그렇지 않다' 29.4%, '그렇다' 21.18%로 나타나서 가치 판단 기준을 공유하는 수준은 다소 낮은 것으로 보인다.

가치의 공유는 직원들 사이에 공통된 가치의 보유라고 정의할 수 있다. 조직학습과 관련된 많은 이론에서 직원들 사이에 공통된 인식의 틀을 가지고 있을 경우, 조직 내부에서의 전파가 효율적으로 일어난다고 주장하였다(Huber, 1990). 마케팅이나 경영 관리측면에서는 이러한 공유된 기존 지식을 정신모형(mental model)이라고 한다(Day and Nedunga, 1994). 이러한 공유된 정신모형을 세계가 움직이는 것에 대한 무의식적 가정이라고 사용한다(Madhavan and Grover, 1998). 직원들이 서로 간에 동일한 가치체계를 가지고 있을 때에, 지식에 대해 가치를

〈표 8〉 공유된 가치

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	5점 척도 평균
최고경영자의 가치의 공유	1 (1.18%)	24 (28.24%)	41 (48.24%)	15 (17.65%)	4 (4.71%)	2.96
조직구성원의 가치판단 기준공유	2 (2.35%)	25 (29.41%)	40 (47.06%)	18 (21.18%)	0 (0.00%)	2.87
평 균	1.50	24.50	40.50	16.50	2.00	2.92

〈표 9〉 최고 경영진의 지원정도

설문문항	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다	5점 척도 평균
의최고 경영자의 지식공유에 대한 중요성 강조	0 (0.0)	17 (20.00%)	32 (37.65%)	30 (35.29%)	6 (7.06%)	3.29
고위 경영진의 지식 공유에 대한 지식	2 (2.35%)	24 (28.24%)	41 (48.24%)	16 (18.82%)	2 (2.35%)	2.91
고위 경영진의 지식공유 참여	4 (4.71%)	19 (22.35%)	45 (52.94%)	15 (17.65%)	2 (2.35%)	2.91
평 균	2.00	20.00	39.33	20.33	3.33	3.04

평가하는 가격 메카니즘이 효율적으로 작동할 수 있으며, 따라서 조직 내의 지식의 이전이 활발하게 된다.

#### 4.6 최고 경영진의 지원

고위 경영진이 지식공유 문화를 지원하는 정도에 대해 설문 문항을 분석한 결과 <표 9>와 같았다. 먼저 최고 경영자가 지식관리에 대한 중요성을 강조하는가? 에 대한 질문에 대해서는 '보통이다' 37.65%로 가장 많았고 그다음으로 '그렇다' 35.29%, '그렇지 않

다' 17.00%로 나타나 비교적 지식관리의 중요성을 강조하고 있는 것으로 나타났다. 고위 경영진이 지식관리에 대해 잘 알고 있는가?라는 질문에 대해서는 '보통이다' 48.24% '그렇지 않다' 28.24%, '그렇다' 18.82% 순으로 나타나 최고경영진들이 지식관리에 대해서는 잘 알고 있지 못하는 것으로 판단된다. 고위 경영진들이 직원들이 지식을 공유할 수 있도록 적극적으로 지원 하는가?에 대해서는 그렇지 않은 것으로 나타났다.

직원들이 지식관리활동을 하기 위해서는



최고경영진의 강한 메시지와 함께 최고경영진이 지식공유에 대한 지식을 가지고 있으며, 자신이 먼저 지식관리 및 공유 활동에 참여하여야 한다. 최고경영진이 지식공유에 대한 지식이 부족하고, 최고 경영진의 행동이 주장과 일치하지 않는다면, 직원들은 지식관리를 위한 프로젝트도 하나의 경영학적 유행으로 생각하여, 지식공유 활동에 참여하지 않을 것이다. 또한 최고 경영진과 경영진들은 오래 몸담은 사람들로서 경험에서 우러난 많은 지식들을 가지고 있을 것이며, 이러한 고급 지식들이 관리되는 지식들에 대한 전반적인 질을 높이게 된다. 따라서 직원들은 이들 지식들을 필요로 하게 되며, 지식관리에 참여하게 된다.

최고경영진의 지원은 대부분의 변화관리 프로그램에서 중요한 성공요소로 지적되고 있다. 특히 지식관리에 있어서 최고경영진의 지원은 지식의 사용을 지원하는 경우에 비해 지식전파에 있어서는 결정적인 요소로 나타나고 있다(Davenport et al., 1998). Davenport(1998)는 최고 경영진의 지원의 형태는 아래의 3가지로 볼 수 있다고 정리하였다. 첫째, 지식관리과 조직학습이 조직의 성공에 중대하다는 메시지의 전달, 두 번째 기반구조 확보에 필요한 자금과 기타 자원의 제공, 세 번째 조직의 중요한 지식의 형태에 대한 확실한 정의의 제공이다. 정보시스템 도입 및 활용에 있어서 최고경영진의 지원의 중요성은 1960년대 이후부터 강조되어 왔던 주제였다. Thong(1996)과 Yap(1989)는 두 가지 이유에서 최고경영진의 지원이 정보시스

템의 도입 및 활용에 필요한지를 정리하였다. 첫 번째 최고경영자가 더 넓은 시각을 가지고 있으므로, 조직이 정보기술을 활용할 기회를 가장 잘 인식할 수 있다. 두 번째 정보기술의 도입은 많은 비용이 필요하고, 조직전체가 관계되는 일이므로 최고경영진의 지원이 절대적이다. Delong(1988)은 정보시스템 사용의 성공 요소와 관련하여 최고경영진의 역할을 두 가지로 정리하였다. 첫 번째는 최고 경영진이 정보시스템에 대하여 가지고 있는 지식이다. 두 번째는 최고경영진의 컴퓨터에 대한 직접 참여이다. Amaile(1996)은 창조적인 환경을 만들기 위하여 경영진이 장려하는 역할을 네가지로 보았다. 첫 번째는 목표의 명확화이다. 두 번째는 상급자와 하급자간의 개방적인 의사소통이다. 세 번째는 팀의 작업과 아이디어에 대한 상급자의 지원이다 이상의 내용을 정리해서 최고경영진의 역할을 살펴보면 다음과 같다.

- 지식공유에 대한 최고경영진의 명확한 메시지 전달
- 지식공유에 대한 최고경영진의 지식
- 직원들의 지식공유참여에 대한 지원
- 최고경영진이 지식공유에 스스로 참여한 정도

## 5 결 론

조직의 지식을 성공적으로 관리하기 위해서는 조직 구성원의 지식관리에 대한 성향을 파악하는 것이 중요하다. 본 연구는 지식

과 연구 활동의 메카라고 할 수 있는 대학 및 관련 정보센터 구성원을 대상으로 조직 구성원들의 지식관리 성향에 대하여 알아봄으로써 지식공유의 문화정착에 기여하고 지식관리의 핵심역량인 지식을 보다 효과적으로 관리하는데 그 목적이 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 지식, 지식관리, 지식관료요소를 이론적으로 고찰하였으며 정보센터 구성원 85명을 대상으로 효율적인 지식관리에 중요한 영향을 미치고 있는 문화적 요인들 중에 신뢰, 의사소통의 개방성, 의사결정의 참여, 혁신성, 공유된 가치, 최고경영진의 역할에 대해 설문조사를 하였다. 그 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조직내부에서 조직원과 관리자, 조직원사이에 신뢰에 대한 문항을 분석한 결과 조직이 직원들에게 공정하게 대우하는 정도에 대해서는 신뢰수준이 낮게 나타났으나 동료에 대한 신뢰도는 조직에 대한 신뢰도보다 다소 높게 나타났다. 이는 지식관리라는 새로운 정책의 도입에 있어서 직원들이 경영진의 일관성과 정책 추진 능력에 대해서 신뢰하지 않고 있다는 것을 말해주고 있다. 그러므로 경영진에 대한 신뢰와 같이 실질적인 지원이 없는 지식관리에 대한 강조는 직원들이 지식관리의 일시적인 유행이며 지식공유를 위해 새롭게 행동을 변화할 필요가 없다고 생각하게 된다. 따라서 신뢰가 있어야 중요한 지식이 이전될 수 있고 성공적인 지식관리가 이루어 질 것이라 생각된다.

둘째, 조직원들 사이에 개방된 의사소통에

관한 문항을 분석한 결과 타인과의 개방적인 대화에 대한 용이성 정도는 조직 내의 모든 구성원들에게 솔직하고 공개적으로 이야기하기가 용이하지 않은 것으로 나타났다. 조직 내에서의 자신의 어려움을 겪을 때 조직 내의 누구에게도 쉽게 조언을 요청 할 수 있는지에 대해서도 다소 그렇지 못한 것으로 보이며 중요한 정보를 타인과 서로 교환하는 정도도 그리 높지 않은 것으로 판단된다. 의사소통의 개방성에 대해서는 부정적인 면이 다소 높아 앞으로 이에 대한 방안이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 조직원들이 의사결정에 참여하는 정도를 분석한 결과 조직 내의 의사결정은 의사결정에 참여하는 직원들 중에 가능한 한 낮은 직급의 직원에게 위임되는 정도는 매우 저조한 것으로 나타났으며 조직 내에서 의사결정은 알려진 객관적인 자료에 근거한 개방적인 토론을 통해 이루어지고 있는 정도도 다소 낮은 것으로 나타나 객관적인 자료에 의해 의사결정이 이루어지지 않는 것으로 나타났다. 의사결정과정에 참여할수록 필요로 하는 지식의 양과 질이 증가하게 되어, 지식의 이전이 활발하게 일어나게 되므로 의사결정에 참여를 증가 시켜야 할 것이다.

넷째, 업무를 수행할 때 더욱 더 나은 방법을 찾아서 일하려는 조직원들의 성향에 대한 분석 결과 조직의 경영진들이 업무수행에 있어서 늘 혁신적인 아이디어를 찾기 위해 노력하는 정도와 프로그램이나 프로젝트 관리 시 끊임없는 개선위해 노력하는 것

을 인정하는 정도는 보통정도인 것으로 나타났다. 혁신은 위험하다고 생각하는 정도는 그렇지 않다가 더 많이 나타나 일을 새로운 방법으로 하는 것에 대해서는 비교적 긍정적으로 생각하는 것으로 보인다. 따라서 혁신성의 존재 할 수록 직원들은 새로운 지식을 계속 찾아 나가며, NIH(Not Invented Here)증후군을 극복하고 서로 활발하게 지식을 주고받게 될 것이다.

다섯째, 조직원들이 공유하고 있는 시각 및 가치 체계를 분석한 결과 최고 경영진의 가치의 이해정도는 부정적인 측면이 다소 높은 것으로 나타났으며 조직에 가치 있는 지식의 판단기준을 공유하는 수준은 다소 낮은 것으로 나타났다. 가치의 공유는 직원들 사이에 공통된 가치의 보유라고 정의할 수 있다. 직원들이 서로 간에 동일한 가치체계를 가지고 있을 때에, 지식에 대해 가치를 평가하는 가격 메카니즘이 효율적으로 작동할 수 있으며, 따라서 조직내의 지식의 이전이 활발하게 이루어질 것이다.

마지막으로 고위 경영진이 지식공유 문화를 지원하는 정도에 대해 설문 문항을 분석한 결과 최고 경영자가 지식관리의 중요성을 강조하고 있는 것으로 나타났으나 최고 경영진들이 지식관리에 대해서는 잘 알고 있지 못하는 것으로 나타났다. 또한 고위 경영진들이 직원들이 지식을 공유할 수 있도록 적극적으로 지원하는가? 에 대해서는 그렇지 않은 것으로 나타났다. 직원들이 지식관리활동을 하기 위해서는 최고경영진의 강한 메시지와 함께 최고경영진이 지식공유에

대한 지식을 가지고 있으며, 자신이 먼저 지식관리 활동에 참여해야 할 것이다. 특히 정보센터가 지식관리의 중심이 되기 위해서는 학술정보센터장이 지식관리담당임원(CKO: Chief Knowledge Officer)이 되어 이를 중심으로 전사조직인 지식관리센터를 실무의 축으로 하여 추진되어야 할 것이다. 지식관리센터는 지식관리를 위한 조직, 제도 및 지식관리시스템의 운영을 총괄해야 하며 지식관리센터는 지식관리프로젝트를 진행시켜 나가는 주체이며 지식을 정리하여 이용자에게 제공하는 역할을 해야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 권오룡. 2000. 지식경영의 정보화 방안 『건설 기술정보』 198:1-5
- 김영걸. 1998. 『지식경영의 실천』 서울, 삼성경제연구소.
- 김효근, 김혜영. 1998. 『한국기업의 지식경영 핵심성공요인에 관한 탐색적 연구』. 서울:이화여자대학교.
- 대림정보통신. 1999. 『이것이 지식관리의 핵심이다』 서울, 창해.
- 포스코경영연구소. 1998. 『지식관리』. 서울: 더난출판사.
- Arthur Anderson and The American Productivity and Quality Center. 1997, "If We Only Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices".
- Amabile, T. & Gyskiewicz, N., 1996. "The

- Creative Environment Scales: Work Environment for Creativity," *Academy of Management Journal*, 39(5):1154-1184.
- Costian, R. D. et al. 1998. "A Multi-Dimensional Study of Trust in Organizations," *Journal of Managerial Issues*, X(3): 303-317
- Davenport, T. H. & Prusak, L.. 1998. "Working Knowledge: How Organization Merge What They Know," *Harvard Business School Press*.
- Davenport, T. H., Long, D., and Beers, M. C., 1999. "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review, Winter*.
- Day, G. S. & Nedungadii, P., 1995. "Managerial Representations for Competitive Advantage." *Journal of Marketing*, Vol. 58: 31-44
- Delone, W. H. & McLean, E. R. "Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable," *Information Systems Research*, March: 60-94.
- Delong. 1997. "How Culture Drive Knowledge Management," Ernst & Young, *Working paper*
- Demarest, M. 1997. "Understanding Knowledge Management.", *Long Range Planning* 30(3): 374-384
- Driscoll, J. W. 1978. "Trust and Participation in Organizational Decision Making as Predictors of Satisfaction," *Academy of Management Journal* (21): 44-56.
- Fox, A. 1974. *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations* : London: Faber and Faber
- Gilbert, J. A. & Tang T. L. 1998 "An Examination of Organizational Trust Antecedents," *Public Personnel Management*, Vol., 27(.3):321-336
- Holsapple, C. W. & Joshi, K. D., 1999. "Description and Analysis of Exiting Knowledge Management Frameworks," *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference On System Science*.
- Hurley, R. and Hult, T., 1998. "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Examination", *Journal of Marketing*, 62: 42-54.
- Keyt, John C., Yavas, Urgur, and Riechen, Glen 1994, "Importance-Performance Analysis," *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22 (5), 35-40.
- Leonard-Barton, D., 1995 "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing *New Product Development Research Journal*, 13(2): 111-125.
- Madhavan. R. & Grover, R., 1998 "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge" *New Product Develo-*

- ment as Knowledge Management, *Journal of Marketing*, 62, :1-12.
- McAllister, D. J., 1995. "Affect-and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations," *Academy of Management Journal*, 38(1): 24-59.
- McCauley, D. P. & Kuhnert, K. W. 1992. "A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management," *PAQ Summer*: 265-284.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A & Roberts, K.H. 1977. "Task Group Structure, Communication, and Effectiveness in Three Organizations," *Journal of Applied Psychology*, 62(6): 674-681.
- Prusak, L. Davenport, Thomas H. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Roberts, K. H. and O'Reilly, C. A. 1974. "Failure in Upward Communication: Three Possible Culprits" *Academy of Management Journal*, 17:205-215.
- Ross, W.H. & Wieland, C. 1996. "Effect of Interpersonal Trust and Time Pressure on Managerial Mediation Strategy in a Simulated Organizational Dispute," *Journal of Applied Psychology*, 81(3): 228-248.
- Scott, J. 1996. "The Role of Information Technology in Organizational Knowledge Creation for New Product Development," <http://hsb.baylor.edu/ramsower/ais.ac.96/papers/NPDAIS6R.htm>
- Szulanski, G. 1999. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of Best Practices Within the Firm," *Strategic Management Journal* 1: 27-43.
- Thong, Yap, & Raman,. 1995. "Top Management Support, External Expertise and Information Systems Implementation in Small Business", *Information Systems Research*, 7(2):248-267.
- Van der Spk, R & Spijkervet, A. 1997. "Knowledge Management :Dealing Intelligently with Knowledge." Knowledge Management and Its Integrative Elements Liebowitz & Wilcox, eds, CRC Press.
- Wig, K. 1997. "Knowledge Management :Where Did It Come From and Where Will It Go?," *Expert Systems with Applications*, 13(1):1-14.
- Yap, C. S., Thong, J. Y. L. & Raman, K. S., 1994. "Effect of Government Incen-

tives on Computerization in Small Business," *European Journal of Information Systems*, 3(3):191-206.

Zand, D. 1997. *The Leadership Trial :Knowledge, Trust, and Power*, Oxford University Press.