

지식정보공유에 대한 영향과 인식수준의 다양성분석 : 금융기관을 중심으로

Analysis of the Influence on Knowledge Information Sharing and a Variety of Cognition Level

장 우 권, 명지대학교 금융지식연구소

Chang Woo Kwon, Institute for Finance & Knowledge, Myongji University

금융기관의 경쟁력을 창출하기 위해서는 전 임직원들의 경쟁력 마인드와 업무현장의 실제적인 경험에서 우리나라 노하우, 은행내외에서 생산되어 유통되고 있는 명시적 지식정보 등을 서로 공유할 수 있는 조직문화가 갖추어져야 한다. 여기에 지식정보관리의 중요성에 대한 인식과 발상전환이 이루어져야 한다.

이 연구는 지식정보관리에 대한 중요성을 중심으로 국내 은행들의 지식정보공유에 대한 영향과 그 인식수준의 다양성을 조사하고 분석하여 은행에서의 바람직한 지식정보공유의 당위성을 은행의 역할과 개선방안 측면에서 모색해 보고자 한다.

1 서 론

IMF를 겪으면서 절실히 경험한 바는 금융기관의 경쟁력 창출이었다. 경쟁력 창출은 금융기관의 통폐합, 구조조정 및 개혁으로도 이루어질 수 있지만 무엇보다도 전 임직원들의 경쟁력 마인드와 본부와 영업 현장에서 실제적인 경험에서 우리나라 노하우, 은행내외에서 생산되어 유통되고 있는 명시적 지식정보 등을 서로 공유할 수 있는 조직문화가 갖추어져야 한다. 즉 지식정보관리의 중요성에 대한 인식과 발상전환이 이루어져야 한다.

이 연구는 지식정보관리에 대한 중요성을 중심으로 국내 은행들의 지식정보공유에 대한 영향과 그 인식수준의 다양성을 조사하고 분석하여 은행에서의 바람직한 지식정보공유의 당위성을 은행의 역할과 개선방안 측면에서 모색해 보는 데에 그 목적이 있다.

연구의 내용은 지식정보관리에 대한 이론과 실제적 배경을 제시하고 지식정보공유와 관리의 중요성에 대한 인식 확산에 영향을 주는 요소들에 대한 연구를 중심으로 하였다.

은행 현장에서 지식정보공유에 대한 영

향과 인식수준의 다양성을 명시적 지식 활용도, 조직문화, 최고경영진의 인식, 정보기술 활용도, 전담조직인식과 활용, 평가와 보상체계, 지식공유현황, 지식활용과 공유방법에 대한 인식 측면에서 다루었다.

2 지식정보관리

지식정보관리는 정보의 수집 및 가공 또는 편집과 축적, 축적된 정보를 실시간으로 공유하고, 개인과 은행의 핵심역량을 지원해 주는 핵심지식 영역을 규명하고 이러한 지식을 창출하고 전파하며 공유하는 과정이다. 즉 지식정보의 창출, 축적, 유통, 공유/활용 등으로 구성되는 지식정보활동이 효율적으로 이루어지도록 체계화하고 관리하는 모든 활동을 말한다.

그동안 국내외적으로 지식정보관리에 대한 많은 연구가 진행되어 왔다. 이들 연구는 기업체에서 지식경영과 지식정보관리의 개념, 방법론적 측면, 지식경영실태 및 사례, 지적자산에 대한 평가보상에 대해서 이루어졌다. 하지만 이들 연구들은 대부분 이론과 부분적인 사례연구에 치중하였으며 지식경영과 지식정보관리의 전반에 걸쳐서 실증적인 연구를 수행하지 못하였다.

그 이유는 기업 내에서 지식경영을 구축할 때 일어날 수 있는 문제점은 다양하게 나타나고 있으나 일반적으로 경영진의 관심과 지원부족으로 인한 지지부진, 부서간의 반발로 인한 전사적 지식자원의 분산, 영업점 지원 없는 본사만의 지식경영, 암묵

지의 조직화 과정도출 미약 등을 들 수 있다. 이러한 문제점들을 해결하기 위해서는 지식정보관리가 활성화되어야 한다. 이를 위해서는 다음과 같은 필수전제조건이 따른다.

첫째, 암묵적 지식과 정보가 공유될 수 있는 지식 친화적인 조직문화가 형성되어야 한다. 아무리 훌륭한 지식정보라 할지라도 이를 조직구성원이 공유되지 못한다면 의미가 없는 것이다. 둘째, 명시적 지식과 정보가 공유될 수 있는 정보자료실이 활성화되어야 한다. 정보자료실은 국내외의 모든 정보를 체계적으로 수집하고 이를 가공·축적하여 고객이나 조직구성원들에게 양질의 지식정보서비스를 제공해주는 지식공유의 장(場)이기 때문이다. 셋째, 명시적 지식과 정보가 공유될 수 있는 기록관리가 활성화되어야 한다. 조직 내에서 발생하는 회의 및 심포지엄자료, 보고서 등은 자료의 가치와 신속성에 있어서 생명력을 가지고 있기 때문에 이를 체계적으로 관리하는 것은 은행의 고급지식정보를 제공해 줄뿐만 아니라 역사성으로서 사료적 가치를 갖기 때문이다.

따라서 은행내부의 지식정보·경험·노하우를 효과적으로 채화하여 관리함으로써 고부가가치 지식정보를 창출하여 유통·활용할 수 있을 것이다. 이에 체계적인 지식정보공유와 관리가 필요하다.

3 지식정보공유에 대한 영향과 인식 수준의 다양성

3.1 표본의 구성

이 연구에 사용된 표본 수는 10개 은행(한국은행과 은행연합회에 소속된 회원)과 은행연합회이며, 조직구성원에 대한 지식정보관리 현황을 조사하기 위해 직접 현장방문과 인터뷰·설문조사와 웹페이지를 탐색하였다. 설문지는 5점 리카르도 척도를 활용하였다. 측정도구는 Nonaka,¹⁾ 최병구·이희석,²⁾ 박병호³⁾ 등이 개발한 설문서를 수정 활용하여 금융기관 리서치에 적합하도록 개발하였다. 설문대상자는 해당은행에서 무작위 추출로 선정하였다. 조사방법은 설문지를 조사요원에 의해 직접 배포하여 작성케 하였다(2003년 4월 10일부터 5월 29일). 그 결과 6개 은행으로부터 회신을 받았다. 기관 회수

율은 약 67% 정도였다. 여기에서 1개 은행은 회수율이 매우 낮아 통계에서 제외하였다. 전체 개별적 배포는 408명이었으나 개별적 회수는 178명으로 회수율 43.6%로 나타났다. 여기에서 개별적 회수율이 높은 2개 은행(중앙1, 지방1)을 중심으로 하였다. 기타 은행은 전체적인 통계에 사용하였다.

이 연구는 조직구성원의 암묵적 지식과 명시적 지식을 기반으로 나타난 지식공유 현황을 중심으로 이루어졌다.

3.2 지식 및 지식경영에 대한 인식

가. 명시적 지식 활용도

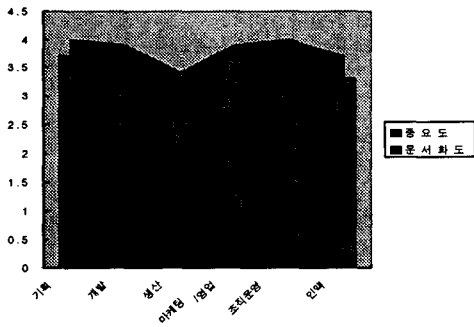
<표 1>에서는 은행에서 사용되는 지식을 크게 6개로 대분류하고 그 지식을 각 항목별로 세분하여 나타낸 것이다. 이를 기반으로 은행 내 지식 개념을 정리하기 위하여 업무를 수행함에 있어서 각 지식의 중요도

<표 1> 은행에서 활용되는 지식

구분(지식의 종류)	
1. 기획에 관한 지식	1)비전/전략/계획에 관한 지식 2)정부 및 규제에 관한 지식 3)성공/실패사례 지식
2. 개발에 관한 지식	4)은행이 제공하는 상품에 관한 지식 5)R&D지식(신기술 동향, 상품개발사례)
3. 생산에 관한 지식	6)상품의 생산프로세싱에 관한 지식 7)공급업체(은행 시스템 및 비품)에 대한 지식
4. 마케팅 및 영업에 관한 지식	8)시장환경에 대한 지식 9)고객에 대한 지식 10)판매 마케팅 지식 11)경쟁자에 관한 지식 12)유통업체(대행업체, 판매업체 등)에 대한 지식
5. 조직운영에 관한 지식	13)자금/재무관리지식 14)업무 프로세스에 관한 지식 15)조직운영지식(제도, 규정 등) 16) 내부 인력에 관한 지식
6. 인맥(人脈)에 관한 지식 (Human Network)	17)외부 업무 전문가에 관한 지식 18)외부 관계자에 관한 지식 (學界, 官界 등의 관련 人士 등에 관한 지식)

(필요도)와 해당 지식의 형식지화(形式知化)된(문서화, DB화, 비디오 혹은 음성 녹음화 등) 정도는 어느 정도 인지를 판단하여 답하게 하였다. 그 결과 중요도⁴⁾와 문서화도⁵⁾는(그림1)과 같이 나타났다.

조사대상의 모든 은행이 지식정보의 중요도를 인식하고 있었다. 그 중에서 마케팅 및 영업에서 고객, 기획에서 비전과 전략, 조직운영에서 업무프로세스에 대한 인지도가 가장 높았으나, 생산, 유통, 외부관계자에 대한 인지도는 낮게 나타났다. 항목별로는 R&D지식, 생산에 관한 지식, 경쟁자에 관한 지식, 인맥을 관한 지식이 상대적으로 낮게 나타났다.



〈그림 1〉 지식인지도 - 중요도와 문서화도

전반적으로 지식정보에 대한 중요성을 인식하고 있고, 이에 대한 문서화도 비슷한 경향을 나타내고 있다. 여기에서 중요도가 낮게 나타난 생산, 경쟁자, 인맥에 관한 지식이 문서화도 낮게 진행되고 있음을 보여주고 있어 은행에서 어떠한 지식정보를 중요하게 여기고 이를 관리할 것인가가 핵심

이 되고 있음을 알 수 있다.

나. 업무에 대한 지식의 특성

Polanyi⁶⁾는 지식의 특성을 행동 지향적이라고 하였다. 이것은 업무를 통해서 지식을 알아가는 과정상의 활동이라고 볼 수 있다. 이러한 지식은 주로 정보나 공식적인 교육을 통해서 습득되어진다. 따라서 업무 현장에서 사용하는 지식정보를 매뉴얼, 파일, 청사진, 도면 등으로 쉽게 문서화/형식화가 가능해야 하고 그 지식과 정보는 매뉴얼이나 강의 등을 통해 동료들에게 쉽게 가르쳐 줄 수 있어야 한다. 또한 업무와 관련된 사람들을 정확하게 기록하고 있는 문서가 존재해야 한다. 우리나라 은행은 업무 지식을 형식지화하고 지식을 전파하거나, 기록문서관리가 보통이다로 나타났다. 이것은 아직 지식정보의 표출과 기록관리가 활성화되지 못하고 있음을 보여주고 있다.

〈표 2〉 지식의 특성

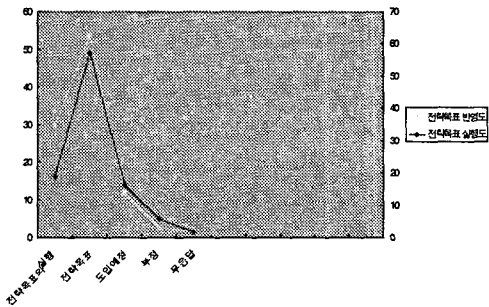
	은행	문서화/형식화	지식전파 (매뉴얼/강의)	기록 문서
평균	A	3.5	3.4	3.3
	B	3.3	3.3	3.4
	C	3.5	3.5	3.3
전체평균		3.4	3.4	3.3

다. 은행의 비전·전략 및 계획

은행의 비전은 은행이 나아가야 할 방향과 은행의 존재 이유를 나타내고 있고 또한 그 은행의 특성을 나타낸다. 비전은 전략적 형성을 위한 기본지표로 사용되고 은

행의 전략적 특성과 문화 그리고 나아가고 있는 방향을 분석해 볼 수가 있다. 따라서 은행의 전략은 은행의 주변상황에 대한 분석에 토대를 이루고 있다.

이에 대한 최고경영자의 실천의지는 경영전략의 핵심이라고 할 수 있다. 즉 최고경영자는 경영 환경에 대한 정확한 분석에 따른 장·단기 계획 수립은 물론 상황변화에 따른 전략의 적절한 변화 가능성도 예측할 수 있어야 하고, 은행에 필요한 다양한 지식정보를 창조·획득·관리하여, 활용할 수 있도록 하는 통합적인 경영으로서 지식경영 혹은 이와 유사한 개념을 전략 목표에 어느 정도 반영하고 있어야 한다.



〈그림 2〉 은행의 비전·전략 및 계획

조사결과 29.9%만이 '전략 목표를 정하고, 구체적인 실행목표가 선정되어 실행되고 있다' 고 하였다. 이중에서 18.8%만이 현장에서 효과적으로 수행 및 활용 중이라고 하였다. 따라서 대부분이 '전략 목표에 포함은 되어 있으나, 수행을 위한 전략이 실행을 위해 충분히 구체화가 이어지지 못하고 있거나 도입하고 있지 않음을 알 수

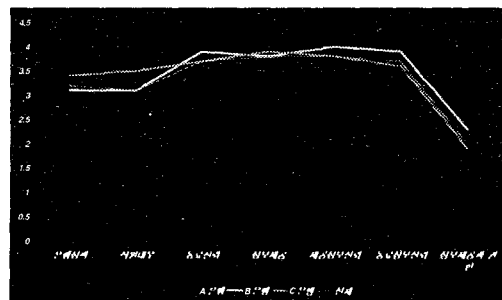
있다. 그 이유 중의 하나가 실제로 현장에서 효과적으로 활용되고 있지 못하다는 데 있다.

3.3 조직문화

조직문화는 조직체의 문화적 특성과 조직체의 성과간에는 밀접한 관계가 있고 따라서 어떠한 가치 중심적인 조직문화의 개발을 통하여 조직체의 성과를 올릴 수 있다는 것을 전제하고 있다.⁷⁾

가. 신뢰성

조직구성원들이 서로의 신뢰성으로 인해 상대방의 지식정보를 받아들이고 또 한 그것을 더욱 발전시킬 수 있는 정도를 나타낸다. 조사결과 동료들을 일반적으로 신뢰하고 있는 것으로 나타났지만, '다른 직원에게 정보 혹은 지식을 제공하는 직원은 타 직원에 대해 권한이나 힘이 없어서라고 생각한다' 라는 물음에 대부분 그렇지 않다고 대답해 동료에 대한 신뢰를 뒷받침해 주고 있다. 또한 '은행이 시행하는 정책과



〈그림 3〉 신뢰성

그 실행결과가 믿을 만하다고 생각하는가' 에서는 전체은행이 보통이라고 하였다. 이것은 은행정책에 대한 신뢰가 일반적이다라는 것이다. 여기에서 A은행은 직원들의 대우가 신뢰하지 못하고 있음을 알 수 있다.

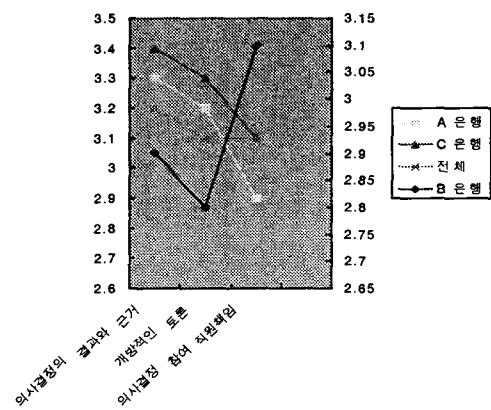
나. 의사소통

의사소통은 조직 내에서 지식정보를 주고받을 수 있는 원천이다. 그만큼 동료나 상사와의 원활한 커뮤니케이션은 조직문화의 활력소가 된다. 우리나라 은행원들의 대부분은 '동료' 와 대화가 잘 이루어지는 것으로 나타났으며, 조직 내에서 의사소통의 방법은 대면구두(직접접촉) 전자메일, 전자게시판 등>전화>팩스>집단미팅과 메모>편지/우편>비디오 매체 순으로 이루어지고 있는 것으로 조사되었다.

다. 의사결정 참여도

의사결정 과정에 참여할수록 필요로 하는 지식정보의 양과 질이 증가하게 되어 지식의 전파가 활발하게 이루어지게 된다.⁸⁾ 조사결과, 우리나라 은행 내에서의 의사결정과정에서는 의사결정을 통해 결정된 업무를 수행할 담당자가 직접 참여하거나, 의사결정 후 관리자가 일선 담당자에게 의사결정의 결과와 근거를 자세히 알려주는데 있어 보통이었으며, 또한 은행 내에서의 의사결정과정은 은행내의 정치적인 문제보다는 연구결과나 데이터 같은 객관적 자료들을 바탕으로 한 개방적인 토론을 통해 이

루어지는데 이에 대한 결과는 보통이었다. 반면에 B은행은 모두 의사결정 참여에 있어서 행원들의 참여도가 미진함을 볼 수 있다. 또한 은행에서는 의사결정을 통해 실행된 결과는 의사결정에 참여한 직원들이 보통 책임지는 것으로 나타났으나 A은행은 타 은행보다 책임성이 다소 뒤떨어지는 것을 보여주고 있다.



<그림 4> 의사결정 참여도

라. 혁신성

혁신은 제도나 방법, 조직이나 풍습 따위를 고치거나 버리고 새롭게 하는 것으로 조직문화에서 혁신은 새로운 아이디어나 제품 또는 프로세스를 실행하게 되며, 지식정보의 흐름과 조직구성원 상하간의 의사소통을 증가시킨다. 따라서 혁신성이 존재할수록 은행들은 지식정보를 계속 찾아가며, NIH⁹⁾ 증후군을 극복하고 서로 활발하게 지식정보를 주고받는다.

조사연구결과, '연구 결과에 바탕을 둔

새로운 기술을 업무에 적극적으로 도입하고 있는가' 에서는 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있는데, 응답자 중 '보통이다' 가 대부분이었으며 그렇지 않다고 하는 행원은 그 이유가 '직원이 낸 아이디어가 효과가 없는 것으로 드러나면, 이에 대한 인사상의 불이익이나 물질적 배상을 청구 받는다' '새로운 일을 하거나, 일을 새로운 방법으로 하는 것은 너무 위험하다고 생각한다' '기타' 순이었다. 또한 그렇다 이상은 그 이유가 '업무를 수행할 때, 혁신적으로 업무를 수행하는 것을 인정한다' '자신의 발전을 위해서' '은행의 경영진들은 늘 혁신적인 아이디어를 찾기 위하여 노력한다' 순으로 나타났다.

마. 가치공유

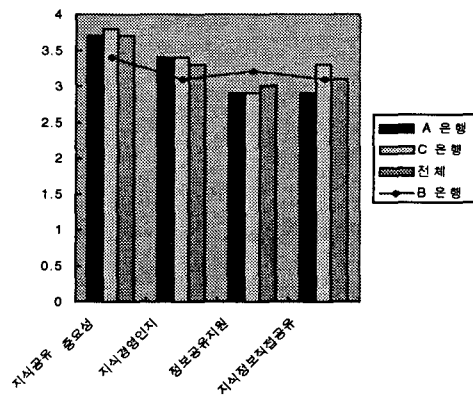
조직사회에서 조직구성원 상호간에 공통된 가치를 공유하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다. 왜냐하면 은행원들 서로간에 공통규범과 가치체계를 가지고 있을 때 조직내의 지식정보이전이 활발하게 되어 지식정보에 대한 가치를 평가하는 가격 메커니즘이 효율적으로 작동할 수 있기 때문이다. 조사연구에서도 이를 뒷받침할 수 있는 결과가 나와(70% 이상) 가치 공유의 중요성을 일깨워 주고 있다. 뒤를 이어 최고경영진의 가치의 이해와 지식정보의 판단기준 순으로 나타났다.

3.4 최고경영진의 인식

지식경영과 지식정보관리에 영향을 미치

는 요소 중에 가장 큰 요소가 사람이다. 이에 조직구성원의 전문성, 직업에 대한 자부심, 인격분석, 교육환경을 분석하여 적극 활용해야 한다. 이를 위해 최고경영진은 지식정보를 은행원들이 언제 어느 곳에서든 지 불가피한 상황을 제외한 어떠한 환경에서도 지식정보공유에 대한 명확한 전략을 수립하고 그 메시지를 은행의 모든 임직원들에게 전달해야 한다. 또한 지식정보공유에 대한 지식을 갖추어야 하고 행원들의 지식정보참여에 대한 지원을 적극적으로 하며, 최고 경영진 스스로 참여해야 한다.

우리나라 은행 최고경영진은 조사결과에서도 보여준 바와 같이 지식정보를 공유해야 한다는 그 중요성을 어느 정도 인지하고 있으나, 자신의 정보를 공유하려는 사람들을 적극적으로 지원해주거나(예를 들어 인센티브 제공), 자신이 알고 있는 지식 혹은 정보를 다른 직원들에게 직접 공유 및 전파하는데 적극적이지 못한 것으로 나타났다.



<그림 5> 최고경영진의 인식

3.5 정보기술 활용도

지식정보를 적극적으로 활용할 수 있는 매체는 정보기술이다. 정보기술은 지식정보를 획득하고, 저장/관리하여 필요로 하는 모든 이에게 이를 공유 또는 분배하고 이를 활용하는 핵심도구로서 역할을 수행한다. 따라서 정보기술은 지식정보관리의 중요한 인프라요소 중의 하나이다.

가. 정보기술 사용정도

정보기술(은행내 전자결제 시스템, 경영정보시스템, 데이터베이스(DB)등) 활용도가 높을수록 지식정보의 공유 및 이전이 쉬워지며, 지식정보공유가 활성화되는 것으로 나타났다. 즉 업무 수행과정에서 정보시스템이 꼭 필요하며, 이용회수도 많고 이용폭과 범위도 넓다.

나. 보유 정보기술

은행의 인터넷 또는 네트워크 접속의 주요한 방법은 전용회선과 LAN이었다. 행원들이 필요에 따라 사용할 수 있도록 인터넷 혹은 네트워크가 충분히 갖추어져 있으며, 행원들이 필요할 때에는 신속하게 인터넷 혹은 네트워크에 접속할 수 있다고 하였다. 또한 업무 수행도중에 업무에 관련된 동료들과 지식이나 정보를 공유할 수 있는 정보시스템이 충분히 갖추어져 있다고 하였다. 은행은 그룹웨어로 Lotus Notes, 헨디소프트, Microsoft Exchange/Outlook 등을 사용하고 있으며, 용도로는 의사소통

(전자메일-전자게시판) 전자결제 정보획득 정보확산(배포) 기타 순으로 사용하고 있다. 이들 도구들은 행원들의 업무 수행에 중요한 도구가 되고 있는 것으로 나타났다. 은행에서 사용하고 있는 기술들은 전자우편 은행내 게시판 인터넷 데이터베이스 그룹웨어 문서관리시스템 순이었다.

3.6 전담조직 인식과 활용

지식정보의 질과 통합성을 확보하고 이를 원하는 사용자에게 신속하고 효율적으로 전달하기 위해서는 조직내에서 운영과 책임을 다할 수 있는 최고 지식정보관리자와 전사적인 역할을 수행할 수 있는 전담조직이 필요하다.

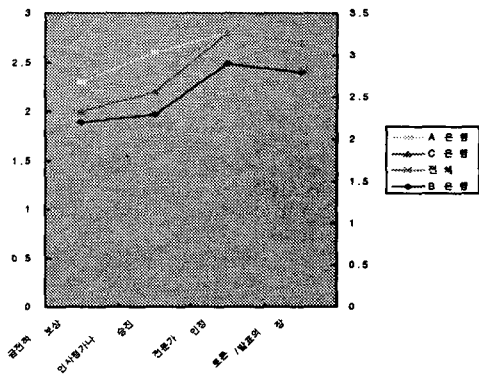
현재 지식정보를 전문적으로 전담·조직하여 활용하고 있는 은행은 신용보증기금과 수출입은행이며 이들 은행은 전담임원이 활동하고 있다. 이외에 국민은행, 외환은행, 중소기업은행 등은 유관부서에서 관련업무를 겸하고 있었다. 전담부서는 없지만 은행에서 지식경영과 관련된 업무를 담당하는 부서에서 해야 할 가장 중요한 일은 '지식을 잘 사용할 수 있도록, 직원들에 대해 필요한 기술에 대한 교육을 시행한다' 지식을 잘 정의 또는 분류하여, 사용가능하게 만든다' 지식이 업무에 도입 및 이용될 수 있도록, 관여한다' 지식경영에 필요한 정보시스템 등을 도입한다' 순으로 나타났다.

3.7 평가와 보상체계 인식

지식정보관리에 있어서 지식관리에 대한 동기부여 및 평가와 보상체계 확립은 은행원들의 애사심과 지식기여 활동에 중요한 역할을 한다. 이를 위해 공정한 평가 프로그램 운영 및 보상체계가 이루어져야 한다.

가. 평 가

현재 대다수 은행에서의 지식공유활동에 대한 평가는 지식공유활동에 대한 평가의 필요성은 알고 있으나, 아직 시행하고 있지 않고 있으며, 구체적인 평가는 이루어지지 않고 있으나, 직원이 일상적인 업무에서 동료나 은행 전체에 지식을 공유하는 행동은 개인의 평가에 긍정적인 요소로 반영되고 있다. 또한 기준 항목이 명확히 설정되어 있지는 않으나, 주위 동료들과의 인터뷰 등의 방법으로 개인의 지식 공유에 대한 평가를 하고 있다.



〈그림 6〉 지식공유 보상

나. 보 상

현재 우리나라 은행들은 전반적으로 지식공유 행위에 대한 급여나 보너스를 통한 금전적 보상, 인사평가나 승진, 해당분야의 전문가로 인정, 지식정보 전파자에게 토론이나 발표의 장을 공식적으로 제공하지 못하고 있는 것으로 나타났다.

3.8 지식공유 현황

지식정보를 생산하고 이를 공유하는 것은 즉 형식지로 전환되어진 지식이나 활용에 있어서 파생되어진 지식정보는 타인과 공유되어져서 더 새로운 부가적인 지식으로 전환되어지게 되는 인프라단계이다.

지식 공유 현황은 실제 업무 공간 또는 정보시스템을 이용하여 진행되는 (예를 들어 그룹웨어 등의 은행내 전자게시판에 글을 올리거나, 전자우편 등을 이용하여 배포하는 등) 은행의 현황이다. 이 연구에서 파악한 현황은 〈그림 8〉과 같다. 여기에서 1) 직원들은 타부서 직원들과 업무와 관련된 비공식적인 토의를 자주 가지지 못하며 (예: 담배 피우는 시간: 커피 마시는 시간에, 또는 그룹웨어의 토론게시판 등에 업무상 어려운 점이나 새로운 점에 관해 서로 의견을 나누는 것 등), 2) 부서간 정보 교환 모임을 정기적으로 가지지 못한 것으로 나타났다. 또한 3) 부서/팀간의 의사소통 또는 대화가 없으며, 4) 한 부서가 지식정보를 창출할 때, 이것을 필요로 하는 다른 부서가 알기까지 오랜 시간이 걸리는 것으로

〈표 3〉 지식을 공유하기를 꺼리는 이유

- ① 내가 지식공유를 꺼리는 이유는, 일상 업무가 바빠서 지식 공유를 할 충분한 시간이 없기 때문이다
- ② 내가 가지고 있는 지식을 공유하는 활동을 평가해 줄 충분한 평가 체계가 없기 때문이다
- ③ 내가 가지고 있는 지식을 공유하는 활동에 대해서, 보상을 해 주지 않기 때문이다
- ④ 내가 가지고 있는 지식을 공유하면 자신의 경쟁력이 없어질 것이라고 생각하기 때문이다
- ⑤ 지식을 공유하면 공유된 지식이 자신에게 불리하게 이용될 수도 있다고 생각하기 때문이다
- ⑥ 내가 가지고 있는 지식을 공유하는 활동은 나의 업무와는 관련이 없는 추가적인 일이라고 생각하기 때문이다
- ⑦ 내가 가지고 있는 지식을 공유하려 해도 은행내의 의사소통 기회가 없기 때문이다
- ⑧ 내가 가지고 있는 지식을 공유하려 해도 정리된 절차나 양식이 없어서, 어떻게 해야 할 지를 모르기 때문이다
- ⑨ 내가 가지고 있는 지식을 공유하려 해도 지식을 편리하게 제공할 수 있게 도와주는 정보시스템이 충분히 갖추어져 있지 못하기 때문이다

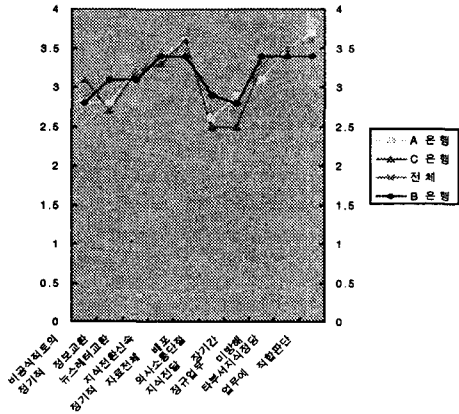
〈표 4〉 지식경영의 효과 예상순위

방 법	순서
① 은행 내에서 전직원이 자발적으로 지식을 공유하도록 교육하고, 은행 문화를 바꾼다.	(1)
② 은행 내에서 지식을 제공하는 사람을 전 직원들이 인정하는 특별한 사람으로 대우해 준다. (예: 知識管理名人의 稱號(칭호)등을 부여)	(5)
③ 지식을 제공하는 경우에 은행이 이러한 활동을 관리하여, 자신이 제공한 만큼 필요할 때에 지식을 얻을 수 있도록 보장한다.	(2)
④ 은행내에서 지식을 제공하는 활동을 승진 심사에서 중요한 평가요소로 반영한다.	(3)
⑤ 은행내에서 지식을 제공하는 활동에 대해 월급 혹은 보너스 등의 금전적 혜택을 준다.	(9)
⑥ 최고 경영자가 지식을 공유하는 것이 중요하다고 강조하고 강하게 드라이브 한다.	(4)
⑦ 최신의 지식관리 시스템을 은행 내에 설치하여 지식공유를 편리하게 한다.	(7)
⑧ 지식관리를 전담할 팀을 설치하여, 지식관리의 모든 업무를 수행하도록 한다.	(6)
⑨ 지식관리를 전담할 임원을 임명하여, 지식관리의 모든 업무에 대해 책임을 지게 한다.	(8)
⑩ 지식공유의 활동을 일상 업무 활동의 하나로 규정하여, 지식공유 활동을 할 충분한 시간을 배정한다.	(10)

로 나타났다.

따라서 은행에서 지식정보공유가 잘 이루어지지 않고 있어 경쟁력 있는 새로운 부가적 지식정보를 창출하는 데 장애요인이 되고 있다고 볼 수 있다. 이것은 선행

항목에서 상공에 관한 지식의 중요도와 문서화도가 낮게 나타난 원인을 제공하고 있음을 알 수 있다.〈그림 8〉



〈그림 8〉 지식공유현황

3.9 지식활용과 공유방법에 대한 인식

은행에서 직원들이 다른 사람과 자신이 알고 있는 지식정보를 공유하기를 꺼리는 이유에 대해서는 〈표 3〉과 같이 나타났다.

또한 '귀 은행에서 직원들이 다른 사람과 자신이 알고 있는 지식을 공유하게 하기 위한 방법을 알기 위한 문항입니다. 각 문항의 방법이 귀 은행에 적용되는 경우 지식경영의 효과가 크게 나타날 것으로 예상되는 순서를 1부터 10까지 우측에 적어주세요' 라는 물음에 다음 〈표 4〉와 같이 제시해 주었다.

4 결 론

우리나라 은행의 지식정보관리가 잘 이루어지지 않는 가장 큰 원인은 지식정보공유와 관리의 중요성에 대한 인식의 결여에 있다. 이러한 결과 모든 정책이 고객의 입

장에서 아닌, 경영자의 입장에서 수립되고 시행되고 있기 때문이다.

결론적으로 지식정보관리가 활성화되기 위해서는 지식정보를 효율적으로 관리할 수 있는 제도적·정책적 법률화 작업이 이루어져야 한다. 즉 문서분류의 표준화, 문서 포맷의 표준화, 암목지와 형식지의 관리 문제, 메타데이터 활용에 따른 문서포맷에 따른 표준화, 은행의 비전과 전략, 최고경영자의 실천의지, 가치 중심적인 조직문화 개발, 평가와 보상체계 수립, 정보기술활용, 지식정보관리자와 전담조직, 지식공유 활용과 공유방법에 대한 은행원들의 필요성과 인식전환, 지식정보공유와 참여, 관리에 대한 최고경영자의 인식과 체계적인 지식정보관리와 유통이 이루어져야 한다.

주석 및 참고문헌

- 1) Nonak, I., Byosiere, P., and Konn, N. "Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test," *International Business Review*: Vol.3, No.4, 1994, pp.337-351.
- 2) 최병구, 이희석. 지식창출 순환과정 기반 지식관리 유형 도출. *Information Systems Review*, Vol.2, No.2, 2000, pp.231-242.
- 3) 박병호. 지식공유 영향 요인에 관한 요구. *미발행 석사학위논문*, 테크노경영대학원, 2000.
- 4) ①전혀 중요하지 않다 ②중요하지 않다 ③보통이다 ④중요하다 ⑤매우 중요하다
- 5) ①전혀 축적되어 있지 않다 ②축적되어 있지 않다 ③보통이다 ④축적되어 있다 ⑤매우 많이 축적되어 있다.
- 6) Polanyi, Michael. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.6)
- 7) 이학중. *조직개발론-이론, 기법, 사례연구*.

서울 : 법문사, 1989, pp.41-44.

- 8) Hurley, R. and T. Hult. "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination." *Journal of Marketing*, Vol.62, 1998, pp.42-54.
- 9) NIH: Not Invented Here