

조직문화가 지식공유에 미치는 영향에 관한 연구*

A Study on the Effects of Organizational Culture on Sharing Knowledge

이 두 영** · 남 궁 민***
Too Young Lee · Min Nam Goong

차 례

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 1. 서론 | 4. 조직문화적 요소가 지식공유에 미치는 영향 분석 |
| 2. 이론적 배경 | 5. 결론 |
| 3. 지식공유에 미치는 조직문화적 영향요소 분석 | · 참고문헌 |

초 록

지식기반 사회에서 지식이 조직의 자산으로 인식되면서 지식의 효율적 관리 및 활용 필요성과 함께 지식경영이 주목을 끌게 되었다. 지식경영을 위해서는 조직구성원들이 업무를 수행하면서 얻은 노하우나 경험과 같은 지식을 조직 차원에서 공유하는 것이 중요하다. 그러나 자신의 지식은 자신만이 가지고 있기를 원하고, 다른 사람의 지식은 알아내서 갖고 싶어하는 것이 일반적인 사람의 성향이다. 그래서 조직 안에서 조직 구성원들 각자의 지식을 서로 공개하고 공유하려는 노력은 극히 부진한 것으로 나타났다. 본 연구는 조직 내에서 지식공유의 필요성에 대한 인식의 결여와 이를 위한 프로그램이나 공동의 노력이 극히 부진한 원인과 지식공유가 성공적으로 이루어질 수 있는 방안을 조직문화의 변화로부터 찾고자 하였다.

* 본 연구는 1999년도 중앙대학교 학술연구비 지원에 의해 수행되었음.

** 중앙대학교 문헌정보학과 교수
(Professor, Library and Information Science Dept., Chung-Ang University, leety0521@hanmail.net)

*** 중앙대학교 문헌정보학과 대학원
(Graduate School of Library & Information Science, Chung-Ang University, min7636@hananet.net)

· 논문접수일자 : 2002년 12월 6일

· 게재확정일자 : 2002년 12월 16일

키 워 드

지식경영, 지식공유, 조직문화

ABSTRACT

In knowledge-based society, it is understood that the knowledge is an essential resources for effective management of the organization. Lately, knowledge management has been accepted by many organization as a new theory of management. But the problem is that people, a component of the organization tend not to open their own knowledge to others, but to keep seeking knowledge of others. It can be found in many research papers that there have been very little efforts for sharing knowledge among members of organization.

The purpose of the study is to investigate the reasons for not sharing knowledge or ideas with others, to identify some cultural factors effecting their closed-minded attitude towards the sharing knowledge, and to find the solutions from the organizational culture.

KEYWORDS

Knowledge Management, Knowledge Sharing, Organizational Culture

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

미래는 자본주의 사회에서 지식사회로 변하고 있다. 농경사회에서는 토지 등 자연 자원, 산업사회에서는 원료와 에너지가 혁명의 원동력이었다면 정보사회에서는 정보가 가장 중요한 자원이 되고 있다. 그러나 21세기는 지식이 가장 중요한 자원이 되는 지식사회의 도래를 예고하고 있다. 지식사회에서 조직의 가치는 지식을 전략적으로 수집, 생성, 분배 및 활용 할 수 있는 능력에 좌우된다고 볼 수 있다. 따라서 경쟁력

있는 조직이 되기 위해서는 지식기반사회(knowledge-based society)로의 이행이 불가피하며, 지식은 개별경제주체 및 국민경제 전체의 성과를 결정하는 핵심요소가 될 것이다.

최근에 이르러 지식이 조직의 자산으로 인식되면서 지식을 효율적으로 관리, 활용해야 한다는 주장과 함께 지식경영(knowledge management)이 주목을 끌게 되었다. 지식경영은 경영, 경제분야뿐 아니라 이공분야 및 문헌정보학분야에서도 커다란 관심을 갖고 학문적 적용여부가 심도 있게 검토되고 있다. 지식경영에 대한 연구는 1980년대에 조직의 지식생성 및 공유를

위한 정보시스템의 활용에서 비롯하여 1990년대에는 지식경영의 개념과 지식창출, 그리고 이러한 지식경영을 실현하기 위한 방법론 및 정보시스템 구축 등에 관한 연구들이 많이 이루어졌다. 최근에는 조직 지식경영의 실태 및 사례를 통해 지식경영에 영향을 미치는 요인을 도출하고자하는 연구와 지적자산에 대한 평가 및 보상과 관련된 연구가 이루어지고 있다. 그러나 이런 연구들이 지식의 개념이나 지식창출, 정보시스템을 이용한 지식의 공유와 활용에 치우침으로써 조직 내 지식을 공유하는데 영향을 미치는 환경적 요인들에 대한 연구는 미비한 실정이다. 일반적으로 지식경영에 대한 인식이나 시스템적 접근방법은 지식경영을 위한 기반조성에 큰 몫을 하지만, 실제로 조직구성원들이 어떻게 유용한 정보를 시스템 상에서 공유할 것인가에 대한 문제가 우선적으로 해결되어야 할 과제이다. 업무를 수행하면서 얻어진 노하우나 경험과 같은 지식을 조직 차원에서 공유하려면 조직 내 지식공유를 위한 개개인의 행동양식과 사고방식의 변화 등을 포함한 조직문화가 변화되어야 한다.

기본적으로 조직과 그 구성원들이 가지고 있는 지식을 최대한 활용하여 높은 부가가치를 창출하는 것이 지식경영의 목표임을 감안할 때 지식공유는 지식경영의 성과를 성공적으로 거두기 위해 요구되는 가장 중요한 요소가 된다. 그러나 실제적으로 조직 내에서의 지식공유는 오늘날까지 가장 실현하기 어려운 과제로 남아있다.

본 연구는 이 점에 착안하여 조직 내에서 지식공유의 활동이 현실적으로 극히 침

체되어 있는 요인과 그 해결방안을 조직문화의 변화에서 찾고자 하는데 그 목적이 있다.

1.2 연구의 내용 및 방법

조직문화의 변화를 통해 지식공유의 활성화 방안을 제시하기 위하여 본 연구에서 수행한 내용과 방법은 다음과 같다.

첫째, 문헌조사를 통하여 본 연구의 이론적 배경이 되는 지식경영과 지식공유에 관한 이론을 고찰하였다.

둘째, 최근의 연구 동향을 검토하여 조직내 지식공유에 영향을 미치는 일반적인 요소들과 지식공유에 영향을 미치는 조직문화 요소를 분석하였다.

셋째, 조직의 문화적 영향요인에 대한 이론 및 사례연구를 토대로 하여 한국적 조직 문화의 특성과 영향요인을 분석하고자 설문조사를 실시하였다. 설문대상은 인문사회과학분야 연구기관인 대외경제정책연구원, 삼성경제연구소, 한국교육학술정보원, 한국노동연구원, 한국여성개발원의 연구원 각각 20명씩 총 100명과 각 연구소 정보센터의 사서 총 15명으로 하여 2002년 3월 22일부터 2002년 3월 30일까지 설문조사를 수행하였으며, 배포한 설문지의 내용은 다음과 같다.

연구원들에게 배포한 설문지는 8가지 범주 총 30문항으로 구성하였다.

- (1) 일반적인 사항 5문항
- (2) 지식공유활동 현황을 살펴보기 위한 사항 3문항
- (3) 지식공유에 대한 가치공유를 알아보기

기 위한 사항 2문항

- (4) 지식공유를 하는데 있어 연구원의 개방성을 묻는 사항 5문항
- (5) 지식공유에 대한 연구원의 신뢰도를 묻는 사항 4문항
- (6) 지식을 공유하는 방법에 관한 사항 4문항
- (7) 최고경영자의 역할에 관한 사항 4문항
- (8) 지식공유를 하는데 있어 정보센터의 역할에 관한 사항 3문항

다음으로 정보센터의 사서들에게 배포한 설문지는 4가지 범주 12문항으로 구성하였다.

- (1) 정보센터 사서들의 일반적인 사항 5문항
- (2) 지식공유에 있어서 정보센터의 중요성에 대한 사항 3문항
- (3) 사서들 입장에서 본 연구소의 지식공유 현황을 묻는 사항 2문항
- (4) 최고경영자의 지원에 관한 사항 2문항

넷째, 이상의 조직내의 지식공유에 영향을 미치는 일반적인 요인에 대한 분석 및 설문조사 결과 분석을 통하여 조직 내에서의 지식공유 활성화 방안을 제시하였다.

2. 이론적 배경

2.1 지식경영의 개념

지식경영은 앞으로의 지식사회에서 조직이 대처할 수 있는 가장 중요한 핵심 경쟁자원이 지식이고, 지식의 축적 및 효과적인 관리가 무엇보다도 중요하다고 보는 새

로운 패러다임이다. 즉 지식경영이란 새로운 지식을 창조하고 그 지식을 전 조직으로 확산하여 다시 이를 상품, 서비스, 시스템으로 형상화하는 프로세스 과정으로, 암묵적인 지식을 공유, 승화, 형식화하고 이를 통해 새롭게 창조된 형식적인 지식을 다시 암묵적인 지식으로 순환시킴으로써 조직의 경쟁력을 확보하는 경영활동이다.

이러한 지식경영에 대한 학자들의 견해를 요약하면 다음과 같다.

Nonaka(1998)는 지식경영을 조직적 차원에서의 지식은 물론 개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업내부에 축적, 공유하고, 이 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영이라고 하였다.

Davenport(1998)는 지식경영이란 지식을 창조, 수집, 유포, 활용하기 위한 체계적인 시도라고 정의하고 있다.

Prusak(1997)는 지식경영을 단순히 데이터와 정보를 저장, 처리하는 것이 아닌 개인에게 내재화되어 있는 자산인 지식을 인식하고 이를 조직 구성원이 의사결정 등에 이용할 수 있도록 자산화하는 것이라고 정의내리고 있다.

김효근(1998)은 지식경영이란 개인, 그룹, 조직에 내재되어 있는 지식을 기업의 자산으로 인식하여 포착, 전파, 내재화 과정을 거쳐 조직의 가치 창출에 이용하는 것이라고 정의하였다.

이장환, 김영걸(1999)은 지식경영을 조직이 보유하고 있는 지식, 인적자원, 조직 및 기술 인프라, 프로세스 등의 주요 구성요소를 형성하고 지속적으로 관리함으로써 제품과 서비스의 부가가치를 높이는 제반

활동으로 정의하고 있다.

이상의 제정의들을 종합하면 다음 세 가지로 구분할 수 있다. 지식경영이란 첫째, 조직이 지니는 지적자산 뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적 지식을 공유하고 이를 활용하여 조직의 경쟁력을 향상시키는 것이다. 둘째, 조직 내에 산재해 있는 지식의 영역을 규명하고 창출하며 이를 필요로 하는 사람들이 활용함으로써 개인과 조직의 핵심역량을 극대화할 수 있는 경영활동이다. 셋째, 지식경영은 두 개의 노드, 지식소유자와 지식탐구자를 연결하여 지식의 발견, 수집, 창출, 유지, 전파, 활용 등 지식과 관련된 제반활동을 체계적으로 관리하는 과정이다.

2.2 지식공유의 개념

지식경영의 프로세스는 지식창조, 저장, 공유, 활용의 4단계 또는 여기에 평가를 추가한 5단계로 정리될 수 있다. 이 단계 중에 지식의 공유단계는 요구지식의 파악을 통해 지식에 대한 접근이 지원되도록 기술적, 조직적 인프라를 갖춤으로써 언제든지 사용 가능하도록 지식에 대한 접근성을 확보하기까지의 제반과정을 의미한다. 지식의 저장은 다른 사람들이 접근 가능한 지식창고에 보관한다는 점에서 공유의 일부로 볼 수 있으며, 전달은 지식을 필요로 하는 사람에게 알려주는 것을 말한다. 지식의 습득은 지식을 배워오는 것으로, 지식의 전달에 대응하는 상대적 개념이다.

지식공유는 조직 구성원이 자신의 지식

을 공개하고 이를 조직 내에 확산, 저장하여 조직 구성원이 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동으로 지식경영의 4단계인 창출과 공유, 저장, 활용 중 가장 핵심이 되는 과정이다. 결국 지식공유는 지식의 보유자와 필요자간에 이루어지는 지식의 흐름이며 조직 구성원간의 아이디어, 정보 또는 지식을 나누는 능력이라고 정의할 수 있다. 이러한 지식공유는 새로운 지식창출을 유도함으로써 각종 아이디어의 창출 및 실현에 결정적인 영향을 미치며 조직의 창의성 발휘에 중요한 역할을 한다.

2.3 지식공유를 위한 도서관의 역할

진정한 지식사회란 정보기술의 발전으로만 이루어지는 것은 아니다. 사회구성원 개개인이 지식활용능력을 갖고 그것을 공유할 수 있으며, 지식이 사회를 전반적으로 이끌어나가는 에너지의 원천이 되었을 때 비로소 지식사회가 이룩되었다고 할 수 있다. 진정한 지식사회를 이루기 위해서는 누구나 지식을 쉽게 이용할 수 있고 공유할 수 있도록 해야 한다. 이러한 지식사회의 이상을 추구하기 위해서는 필요한 사람 누구에게나 지식을 제공하여 주는 중개자로서의 도서관 또는 정보센터의 역할이 중요하다. 도서관은 기업이나 학교 또는 공공기관들이 지식 자원을 얼마나 가지고 있는가를 파악해서 부족한 지식을 창출해야 하며, 창출된 지식을 구성원 누구나 공유할 수 있도록 해야 한다. 일반적으로 기업체 등의 도서관에서 조직 내의 지식공유를 위해 수행하고 있는 역할을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 도서관은 조직이 필요로 하는 지식을 파악하고 수집하는 역할을 한다. 지식을 내부지식과 외부지식으로 나누어 검토하고 외부지식의 경우 적절한 자원과 제공 방법을 선택하고, 내부지식의 경우 각 업무 목표와 과정을 살펴서 어떤 식으로 필요한 지식을 획득할 것인가 방법을 도출한다. 특히 직원 내부에 보유하고 있는 경험과 노하우를 외부화시키는 방법을 연구한다.

둘째, 도서관에서는 지식과 정보를 수집하는 것에서 더 나아가 정제된 정보와 유용한 지식을 축적하고 이를 이용할 수 있도록 지식에 대한 평가가 이루어진다.

셋째, 도서관은 이용자가 필요로 하는 지식을 적시에 제공하는 역할을 한다. 이용자가 효율적으로 지식에 접근할 수 있는 경로를 제공하며, 이용자별 관심분야에 대한 신속하고 지속적인 지식 푸쉬(push) 서비스를 제공한다.

넷째, 도서관에서는 내부 지식과 외부 지식이 잘 공유될 수 있도록 한다. 업계 동향 등 각종 유용한 외부 자료를 제공하고 업무 표준 문서, 규정 등 참고가 될만한 내부 지식을 제공한다. 또한 직원이 직접 생산해낸 지식 중 쓸모 없는 지식, 중복된 지식을 제거하는 등 전체 지식들을 적절히 조직한다.

다섯째, 도서관은 조직 구성원들이 편안하게 서로의 지식을 공유할 수 있는 '공간'의 역할을 한다. 여기서 말하는 공간이란 조직원들이 각자의 지식을 공유할 수 있는 시간적, 물리적, 가상적 공간을 말하며, Nonaka(1998)는 이 공간을 지식창출에

관련된 경험과 지식을 다른 사람과 공유하는 공간인 'Ba'라고 하였다. 이러한 공간은 흡연실처럼 특정한 목적이 없고 서로 자유롭게 만날 수 있도록 하는 가족적인 분위기의 마당을 말한다. 또한 개인의 경험이나 지식이 다른 사람에게 표출되도록 하는 대화의 마당, 새로 생성된 지식과 기존의 지식이 조화를 이룰 수 있도록 지원하는 마당, 새로 생성된 지식의 핵심을 추출해서 개인과 조직이 내부화할 수 있는 마당의 역할도 수행하고 있다.

이와 같이 도서관은 지식을 수집, 평가하여 조직 구성원들에게 전달하며, 조직 구성원들이 지식을 공유할 수 있는 시간적, 물리적 마당을 제공하는 역할을 하고 있다.

3. 지식공유에 미치는 조직문화적 영향요소 분석

본 장에서는 지식공유에 있어 조직문화의 중요성과 지식공유에 영향을 미치는 조직문화적 요소들을 분석하였다.

3.1 지식공유에 있어 조직문화의 중요성

조직문화는 정확하게 표현하기 힘든 것이지만 조직을 이끄는 요인이라고 할 수 있으며, 구성원들의 사고와 행동에 방향과 힘을 주는 바탕으로 조직 구성원들을 결합시키고 그들에게 일의 의미를 부여해 주고 바람직한 행동을 유도하는 중요한 요소가 된다.

이런 조직문화는 지식공유와 커뮤니케이션에 영향을 주며, 지식공유를 성공적으로 이루기 위해서는 지식공유가 정착될 수 있는 조직문화를 만드는 것이 가장 중요하다. 따라서 지식공유 성공의 열쇠는 조직문화와 조직구성원인 사람이다.

Davenport, De Long & Beers(1998)는 지식경영의 성공과 실패를 가늠하는 가장 중요한 원인이자 가장 창출하기가 어려운 것 중 하나가 지식 친화적인 문화라고 강조하고 있다. 지식 친화적인 문화는 지식에 대해 긍정적인 지향을 가진 구성원, 지식을 공유하는 일에 저항하지 않는 구성원, 그리고 현재 조직문화에 적합한 지식경영 프로젝트로 이루어진다. Coleman(1997)은 지식경영이 성공하기 위한 조건으로 첫째도 신뢰, 둘째도 신뢰, 셋째도 신뢰라고 강조하면서 지식창출 및 공유를 위한 문화를 가장 중시하였다. Demarst(1997)는 지식경영은 지식의 내재화, 확산 및 끊임없는 창조를 중요하게 여기므로 대부분의 조직에서 깊이 존재하는 문화적 요소의 변화가 요구되며, 이것이 문화적 기반을 이룬다고 주장하였다. 한편, De Long(1997)은 수십 억 달러를 들여 지식경영을 위한 프로세스와 최신 정보기술을 도입했지만 경영진들이 문화적 변화에 노력을 기울이지 않았기 때문에 실패한 경우를 예로 들었다. 경영진들이 문화적 협업(collaborative work)을 지원하지 않았기 때문에 조직 구성원들이 지식을 그들의 직업 안정을 위한 하나의 수단으로 보고 지식을 공유하는 일을 꺼리게 된다는 것이다. 즉 성공적인 지식공유는 모든 전통적인 장벽을 없앤 협력적인 문화창조에 의

해 성취될 수 있다.

이상의 내용을 종합해 볼 때 지식공유에 있어서 조직문화가 중요한 이유를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직이 성공적으로 업무를 하고 있는 경우 경영진들이 지식공유의 문화를 받아들일도록 하기가 어렵다. 따라서 지식위주로 가기 위해서는 점진적인 변화가 필요하며, 어떤 전략이라도 기존의 문화가 그 도입에 가장 중요한 영향을 준다. 둘째, 지식경영을 위한 필수적인 기술 요소들은 기존의 조직에 의해 받아들여지고 그 형태가 결정된다. 즉 기술은 문화가 허락하는 수준만큼만 활용된다. 셋째, 조직은 점점 전문적인 지식을 가진 인적자원에 의존한다. 따라서 지식경영 전략을 활용할 때도 인적자원을 무시할 수 없다.

3.2 지식공유의 저해 및 성공요인

3.2.1 지식공유의 저해요인

조직 내 지식의 공유를 어렵게 만드는 저해요인들을 학자별로 정리해 보면 <표 1>과 같다.

<표 1>에서 보는 바와 같이 문화적 측면의 저해요인은 부서간의 이기주의, 지식공유에 대한 문화적 마인드의 결여, 인간적 유대관계 결여, 신뢰의 부족, 문화의 차이, 미팅장소와 시간의 부족, 지식이 특정 그룹의 특권이라는 믿음, 지식수요자의 이해 부족, 실패를 용인하지 않는 문화, 중요한 사항에 대한 최고경영층의 실패, 문제에 대한 인식부족, 하드웨어 의존적 사고에 의한 장애, 대화부족에 따른 문제 등이 있다. 전략

<표 1> 지식공유 저해요인

학자	저해요인	문화	전략	프로세스	기술
O'Dell & Grayson (1998)	부서간의 이기주의	0			
	지식공유에 대한 문화적 마인드 결여	0			
	인간적 유대관계 결여	0			
	형식지에 치우친 공유		0		
	지식공유에 대한 보상의 결여			0	
Davenport & Prusak (1998)	신뢰의 부족	0			
	문화의 차이	0			
	미팅장소와 시간의 부족	0			
	보상의 미비			0	
	지식이 특정 그룹의 특권이라는 믿음	0			
	지식수요자의 이해부족	0			
	실패를 용인하지 않는 문화	0			
Ruggles (1998)	문화	0			
	중요한 사항에 대한 최고경영층의 실패	0			
	전략에 대한 이해 부족		0		
	조직구조		0		
	문제에 대한 인식부족	0			
	표준화되지 않은 프로세스			0	
	정보기술/커뮤니케이션 기술의 한계				0
	보상체계			0	
	구성원의 이직		0		
작업공간의 물리적 형태		0			
Beckman (2001)	대화부족	0			
	하드웨어 의존적 사고	0			
	보안상의 문제				0

적 측면의 저해요인은 형식지에 치우친 공유, 전략에 대한 이해부족, 조직구조, 구성원의 이직, 작업공간의 물리적 형태 등이 있으며 프로세스 측면에서는 지식공유에 대한 보상의 결여, 보상의 미비, 표준화되지 않은 프로세스, 보상체계가 있다. 한편, 기술적 측면의 저해요인은 정보기술/커뮤니케이션 기술의 한계, 보안상의 문제 등이 있다.

3.2.2 지식공유의 성공요인

조직 내 지식공유를 촉진하는 성공요인을 학자별로 정리해 보면 <표 2>와 같다

<표 2>에서 보는 바와 같이 문화적 측면의 성공요인은 구성원간의 상호작용의 장 마련, 최고경영층의 지원, 지식 친화적인 문화, 상위관리자의 지원과 헌신, 지식창출·사용·공유에 대한 조직 구성원의 긍정적 사고, 의사소통채널, 지식창출·공

<표 2> 지식공유 성공요인

학 자	성공요인	문화	전략	프로세스	기술
Nonaka & Takeuchi (1995)	지식비전 제시		○		
	외부와의 지식네트워크				○
	구성원간의 상호작용 장 마련	○			
	지식과업에 대한 별도의 승진통로 구축			○	
	미들-업-다운 방식		○		
	하이퍼텍스트 구조		○		
Davenport & Prusak (1998)	최고경영층의 지원	○			
	지식에 대한 명확화				
	정확한 목표와 용어 정립		○		
	유연한 지식체계		○		
	지식 친화적 문화	○			
	기술적·조직적 기반마련				○
	복수의 지식전파 채널 구축				○
	경제성 또는 가치와의 연결		○		
동기부여 방식의 변화			○		
Davenport, De Long & Beers (1999)	상위관리자의 지원과 헌신	○			
	목적의 명확성		○		
	지식창출·사용·공유에 대한 조직구성원의 긍정적 사고	○			
	의사소통 채널	○			
	균형적 구조		○		
	지식창출·공유·활용을 위한 동기부여	○			
	지식공유자에 대한 보상			○	
	수익성		○		
조직적·기술적 하부구조				○	
Ulrich (1998)	조직변화 선도자	○			
	비전수립		○		
	조직변화에 대한 필요성 확산		○		
	이해관계자들의 조직변화 참여유도		○		
	조직구조와 시스템 변경				○
	모니터링		○		
조직변화의 지속		○			

유· 활용을 위한 동기부여, 조직변화 선도자 등이 있다. 전략적 측면에서 성공요인은

지식비전 제시, 미들-업-다운 방식, 하이퍼 텍스트 구조, 지식에 대한 명확화, 정확한

<표 3> 지식공유에 영향을 미치는 조직문화적 요소

저해 및 성공요인		조직문화적 요소							최고 경영자
		신 뢰	의사 소통 방식	개 방 성	창 의 성	혁신 성	가치 공유	의사 결정 참여도	
저 해 요 인	부서간 이기주의			0					
	지식공유 마인드 부족					0			
	인간관계 결여	0							
	신뢰부족	0							
	문화의 차이					0			
	미팅장소와 시간부족		0						
	지식이 특정 그룹의 특권이라는 믿음			0					
	지식수용자의 이해부족			0					
	실패를 용인하지 않는 문화			0					
	최고경영층의 실패							0	
	대화부족						0		
하드웨어 의존적 사고				0					
성 공 요 인	구성원간 상호작용의 장 마련		0						
	최고경영층 지원							0	
	지식창출· 사용· 공유에 대한 조직 구성원의 긍정적 사고					0			
	지식친화적 문화					0			
	의사소통채널		0						
	지식창출· 공유· 활용을 위한 동기 부여					0			
조직변화 선도자							0		
비 고		2	3	4	1	1	4	1	4

목표와 용어 정립, 유연한 지식체계, 경제성 또는 가치와의 연결, 동기부여 방식의 변화, 목적의 명확성, 균형적 구조, 수익성, 비전수립, 조직변화에 대한 필요성 확산, 이해관계자들의 조직변화 참여유도, 모니터링, 조직변화의 지속 등이 있다. 한편, 프로세스 측면에서 성공요인은 지식과업에 대한 별도의 승진통로 구축, 지식 공유자에 대한 보상 등이 있으며 기술적 측면에서

성공요인은 외부와의 지식네트워크 구축, 기술적 조직적· 기반마련, 복수의 지식전파채널 구축, 조직적· 기술적 하부구조, 조직구조와 시스템의 변경 등이 있다.

3.3 지식공유에 영향을 미치는 조직문화적 요소

지식공유에 영향을 미치는 조직문화 요

소들은 많은 학자들에 의해서 연구되었다. 이런 학자들이 주장한 조직문화 요소들은 조직 구성원들이 지식을 공유하는데 있어 긍정적인 영향을 미칠 수도 있고 때로는 부정적인 영향을 미칠 수도 있다. 학자들이 주장한 조직문화 요소들을 살펴보면 다음과 같다.

Davenport & Prusak(1998)와 Gruber(2000)는 문화가 지식공유에 영향을 미치며 특히 신뢰가 큰 영향을 미친다고 하였다. Krogh(1998)는 1) 개방성 2) 가치공유가 지식공유에 영향을 미친다고 하였으며, Hargadon(1998)은 1) 창의성 2) 신뢰성 3) 의사소통채널이 지식공유에 영향을 미친다고 주장하였다. Hurley & Hult(1998)는 1) 의사결정의 참여 2) 혁신, Sviokla(1996)는 최고경영자가 지식공유에 많은 영향을 미친다고 하였다.

이상의 선행연구에서 나타난 지식공유에 영향을 미치는 조직문화 요소들을 앞절에서 언급한 지식공유 저해요인, 성공요인 중 조직의 문화적 특성에 해당하는 부분에 맞추어 검토하였다.

<표 3>과 같이 학자들이 강조한 조직문화적 요소를 중첩되는 순위로 보면 가치공유, 개방성, 최고경영자, 의사소통 방식, 신뢰, 창의성, 혁신성, 의사결정 참여도 순으로 나타났다. 이 가운데서 한 번 이상 중첩되는 요소들을 설문조사 문항의 기본 카테고리 구성하였다. 선정된 요소들은 가치공유, 개방성, 최고경영자, 의사소통방식, 신뢰성이며 각각의 요소들의 조작적 정의를 내리면 다음과 같다.

1) 가치공유

가치공유는 직원들 사이에 공통된 가치를 보유하는 것으로, 조직문화 형성에 가장 중요한 역할을 한다. 지식공유에 있어서 가치공유는 직원들이 지식공유의 중요성을 파악하고 있는 정도를 말한다. 즉 지식공유의 많은 부분이 사람과 관련된 것이므로, 조직 구성원들이 지적자산의 중요도 및 지식공유의 중요성과 필요성을 인식하고 지식공유에 자발적으로 참여하는 것이 중요하다. 또한 조직 구성원들 사이에 지식공유가 일상업무의 하나로 인식되어야 한다.

2) 개방성

개방성은 조직의 구성원들이 자신의 지식을 제공하고자 하는 의지로, 자신의 지식을 제공할 의사가 없다면 지식공유가 이루어지지 않는다. 지식공유를 촉진시키기 위해서는 자신의 지식을 동료에게 제공할 뿐만 아니라 동료의 지식을 제공받아 자신의 분야에 활용할 때 새로운 지식이 창출되고 그 가치가 높게 나타난다.

3) 최고경영자

조직문화는 리더에 의해 만들어진다. 리더십의 가장 중요한 기능 중 하나는 조직문화를 창조하고 관리하며 필요에 따라서는 이를 변화시켜 나가는 것이다. 조직문화와 리더십을 별개로 생각할 수 없으며, 리더의 가장 중요하고 기본적인 기능이 문화를 창조하는 것이다. 따라서 지식공유에 있어서 최고경영자가 지식공유의 가치를 파악하고 있는가가 중요하다.

4) 의사소통방식

조직 내 지식이 공유되어 활발하게 이동하는 수단은 의사소통 방식이다. 예를 들어 토론방에서 구성원들 사이의 대화 및 지식포럼에서의 대화가 지식 이전의 기회가 된다. 대화나 토론 중에 지식공유가 활발하게 일어날 수 있으므로, 의사소통은 지식공유의 핵심적인 역할을 한다고 볼 수 있다.

5) 신뢰

신뢰는 타인의 의도나 행동에 대한 상호적인 믿음이다. 즉 조직 구성원들 사이에 서로 믿을 수 있는 정도를 나타낸다. 지식공유에 있어서 신뢰성은 조직 구성원들이 자신의 지식을 공유하더라도 자신에게 불이익이 돌아오지 않을 것이라고 생각하고 동료로 믿는 것을 말한다. 즉 동료와 동료의 지식을 신뢰하는 것을 의미한다. 이러한 신뢰성이 있어야만 조직 내에서 지식이 원활하게 공유될 수 있다.

4. 조직문화적 요소가 지식공유에 미치는 영향 분석

본 장에서는 앞의 3장에서 언급한 지식공유에 영향을 미치는 조직문화적 요소들을 토대로 이 요소들이 지식공유에 어떠한 영향을 미치는지를 살펴보기 위하여 인문사회과학 분야 연구원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 또한 각 연구소의 정보센터를 대상으로 조직 내 지식공유를 위한 정보센터의 역할과 문제점을 파악하여 그

결과를 분석하였다.

설문조사 대상은 대외경제정책연구원, 삼성경제연구소, 한국교육학술정보원, 한국노동연구소, 한국여성개발원 5개 기관이다. 설문조사는 2002년 3월 22일부터 2002년 3월 30일까지 각 연구기관의 연구원 20명씩 총 100명과 각 연구소의 정보센터의 사서 총 15명을 대상으로 실시하였다. 연구원들의 설문지 회수율은 배포부수 총 100부 중 70부가 회수되어 70%의 회수율을 보였고, 사서들은 배포부수 총 15부 중 13부가 회수되어 86.7%의 회수율을 보였다.

4.1 설문조사결과 분석

4.1.1 연구원 설문조사결과 분석

1) 연구소 내의 지식공유활동 현황

이 항목에서는 연구원의 조직문화 특성을 알아보기 전에 연구소 내의 지식공유활동 현황을 살펴보았다. 이 질문들에 대한 응답결과는 <표 4>와 같다.

<표 4>에서 보는 바와 같이 전체 응답자 중 65.7%가 연구소 내에서 지식공유를 권장하고 있다고 하였고 5.7%만이 지식공유를 권장하고 있지 않다고 응답하였다. 동료 연구원들은 그들이 가진 연구지식을 잘 전해 주지 않는가라는 질문에 대해서는 40.0%의 응답자가 동료 연구원들이 지식을 잘 전해준다고 하였고, 14.3%의 응답자가 동료들이 그들의 지식을 잘 전해 주지 않는다고 응답하였다. 응답자 중 45.7%가 '그저 그렇다'라고 답하여 지식을 잘 전해준다고 응답한 그룹과 유사한 비율을 나타내었다. 연구소 내에서의 지식공유 현황을 묻는 질

<표 4> 연구소 내의 지식공유활동 현황

	매우 그렇다		그렇다		그저 그렇다		그렇지 않다		매우 그렇지않다		합 계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
우리 연구소는 지식공유를 권장한다	6	8.6	40	57.1	20	28.6	4	5.7	0	0	70	100
동료들은 그들의 연구지식을 나에게 잘 전해주지 않는다	1	1.4	9	12.9	32	45.7	26	37.1	2	2.9	70	100
우리 연구소에서는 동료들간의 지식이 잘 공유된다	1	1.4	15	21.5	40	57.1	14	20.0	0	0	70	100

문에는 22.9%의 응답자가 연구소 내에서 지식공유가 잘 되고 있다고 하였고, 응답자 중 20.0%가 연구소 내에서 지식공유가 잘 되고 있지 않다고 하였다. 57.1%의 응답자는 ' 그저 그렇다' 라고 답하였다.

이 결과로 볼 때, 연구소 내에서 지식공유를 권장하는 문화가 형성되어 있다고 볼 수 있다. 그러나 동료 연구원들이 지식을 잘 전해주는가에 대해서는 잘 전해준다는 응답과 ' 그저 그렇다' 라는 응답 비율이 비슷하게 나타났다. 연구소 내 지식공유 현황

에 대해서는 ' 그저 그렇다' 라는 응답이 57.1%로 가장 높게 나타났다. 이것은 아직 동료 연구원들간에 지식의 공유가 활발하지 못하다는 것을 보여주는 결과이다.

2) 지식공유에 대한 가치공유

이 항목은 연구원들이 연구업무를 하는데 있어 지식공유가 얼마나 중요하고, 필요하다고 생각하는지를 알아보기 위한 것이며, 질문에 대한 응답 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 지식공유에 대한 가치공유

	매우 그렇다		그렇다		그저 그렇다		그렇지 않다		매우 그렇지않다		합 계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
지식공유의 중요성	36	51.4	29	41.4	5	7.2	0	0	0	0	70	100
지식공유의 필요성	35	50.0	30	42.8	5	7.2	0	0	0	0	70	100

<표 5>에서 보는 바와 같이 자기 분야에서 연구를 수행할 때 동료와의 지식공유가 중요하다고 생각하는가에 대해서는 응답자의 51.4%가 '매우 그렇다' 41.4%가 '그렇다'로 응답자의 92.8%가 지식공유가 중요하다고 응답하였고, 중요하지 않다고 응답한 응답자는 없었다. 또한 연구를 수행함에 있어 지식공유가 필요하다고 생각하는지를 묻는 질문에서 50.0%가 '매우 그렇다' 42.8%가 '그렇다'로 응답하였으며, 불필요하다고 생각하는 연구자는 없었다. 이것은 지식공유가 연구원들의 연구업무에 있어서 매우 중요하고 꼭 필요한 것임을 나타내는 결과이다.

3) 지식공유에 대한 연구원의 개방성이 항목에서는 지식을 공유함에 있어 연구원들이 얼마나 개방적인가를 질문하였고, 그 응답결과는 <표 6>과 같다.

<표 6>에서 보는 바와 같이 동료와의 지식공유에 대한 참여도를 묻는 질문에서는 38.6%가 적극적이라고 하였고, 2.9%만이 그렇지 않다고 하였으며 58.5%가 '그저 그렇다'라고 하였다. 자신이 가진 지식을 동료에게 필요로 하면 제공하는지를 묻는 질문에서는 5.7%만이 '그렇지 않다'고 하였고, 대부분이 지식을 요구하는 동료에게 제공하고 있다고 하였다. 필요한 경우 동료에게 지식을 요구하는가 라는 질문에 대해서는

<표 6> 지식공유에 대한 연구원의 개방성

	매우 그렇다		그렇다		그저 그렇다		그렇지 않다		매우 그렇지않다		합 계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
동료와의 지식공유에 있어 나의 참여도는 적극적이다	2	2.9	25	35.7	41	58.5	2	2.9	0	0	70	100
내가 가지고 있는 지식을 누군가 필요로 할 때마다 제공한다	8	11.4	52	74.3	6	8.6	4	5.7	0	0	70	100
필요한 경우 동료에게 지식을 요구한다	2	2.9	53	75.7	10	14.3	4	5.7	1	1.4	70	100
내가 생각하는 중요한 지식이라도 다른 연구원과 교환한다	4	5.7	47	67.1	14	20.0	5	7.2	0	0	70	100
연구업무에서 생긴 문제나 실수를 이야기하고 해결책을 찾아 함께 공유한다.	2	2.9	21	30.0	33	47.1	14	20.0	0	0	70	100

78.6%의 연구원이 필요하면 동료에게 지식을 요구한다고 하였다. 중요한 지식이라도 다른 연구원과 공유하는지를 묻는 질문에 대한 응답에서는 72.8%가 공유한다고 하였다. 연구업무 중에 생긴 실수를 이야기하고 해결책을 공유하는지를 묻는 질문에서는 32.9%가 긍정적인 응답을 하였고, 20.0%가 '그렇지 않다'라고 하였으며 47.1%가 '그저 그렇다'라고 하였다.

이 결과로 볼 때, 지식공유에 대한 자발적인 참여도는 '그저 그렇다'라는 응답의 비율이 가장 높게 나타났으므로 적극적이라고 할 수 없다. 자신의 지식을 필요로 하는 동료 연구원에게 제공하고, 자신이 필요한 지식을 요구하고 서로 교환하는 부문에 있어서는 서로간의 지식공유가 원활하게 이루어진다고 볼 수 있는 반면, 자발적인 참여는 그리 적극적이지 않은 것으로 보인다.

다. 이것은 지식공유에 있어 연구원들의 수동적인 특성과 자신의 실수가 알려지기를 꺼려하는 폐쇄적인 모습을 보여주는 결과이다.

4) 지식공유에 있어서 연구원의 신뢰도

이 항목은 지식을 공유하는데 있어 동료 연구원을 연구의 조연자로서 얼마나 신뢰하고 있는가를 알아보기 위한 질문이다. 이 질문들에 대한 응답결과는 <표 7>과 같다.

<표 7>과 같이 동료 연구원을 연구의 조연자로서 믿을만한가에 대해서는 2.9%의 응답자만이 믿지 못하겠다고 대답해 대부분 동료연구원을 연구의 조연자로서 믿고 있는 것으로 나타났다. 내가 정보를 제공하면 동료연구원도 지식을 제공할 것이라고 믿는지에 대해서는 1.4%의 응답자만이 '그렇지 않다'라고 하였다. 동료연구원

<표 7> 지식공유에 있어서 연구원의 신뢰도

	매우 그렇다		그렇다		그저 그렇다		그렇지 않다		매우 그렇지않다		합 계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
동료연구원을 연구의 조연자로서 믿는다.	6	8.6	54	77.1	8	11.4	2	2.9	0	0	70	100
내가 지식을 제공하며 동료 연구원도 나에게 지식을 제공할 것이라고 믿는다.	5	7.2	54	77.1	10	14.3	1	1.4	0	0	70	100
동료가 제공하는 지식을 기꺼이 받아들일 의사가 있다	11	15.7	55	78.5	2	2.9	2	2.9	0	0	70	100
내가 연구업무에서 얻은 지식을 동료에게 공개한다.	2	2.9	54	77.1	13	18.6	1	1.4	0	0	70	100

<표 8> 지식공유 방법

	있다		없다		합 계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
지식공유를 위한 커뮤니티가 구성되어 있다.	30	42.9	40	57.1	70	100
연구와 관련된 이슈를 이야기 할 수 있는 의사소통경로가 있다.	45	64.3	25	35.7	70	100

이 제공하는 지식을 받아들일 의사가 있는 지에 대해서는 94.2%의 연구원들이 받아들일 의사가 있다고 하였고, 2.9%만이 '그렇지 않다'라고 하여 대부분의 연구원들이 동료연구원들의 지식을 받아들일 의사가 있는 것으로 나타났다. 연구업무에서 얻은 지식을 동료연구원에게 공개하는지에 대한 질문에서는 80.0%의 응답자가 공개한다고 하였다.

이 결과로 볼 때, 대부분의 연구원들은 동료 연구원들의 연구 수행능력과 그들의 지식을 신뢰하고 있는 것으로 나타났다. 즉 연구원들 사이에 신뢰의 문화가 형성되었다고 볼 수 있다.

5) 지식공유 방법

연구원들이 어떠한 방법으로 지식을 공유하는가와 지식공유에 있어 중요한 커뮤니티가 구성되어 있는가를 알아보기 위해 질문하였으며, 그 결과는 다음의 <표 8>과 같다.

지식을 공유하는 방법은 1) 직접 대면 2) E-mail 3) 자료실 4) 전화 5) 전자게시판 6) 공식 프레젠테이션의 순으로 나타났다. 지식을 창출/공유할 수 있는 커뮤니티

의 구성여부를 묻는 질문에서는 57.1%의 응답자가 커뮤니티가 구성되어있지 않다고 하였고, 이들중에서 75.0%의 응답자가 커뮤니티를 구성할 필요가 있다고 하였다. 조직 구성원들이 연구업무와 관련된 이슈를 거리낌없이 이야기할 수 있는 의사소통 경로를 가지고 있는가 라는 질문에 대해서 64.3%가 '있다'고 하였다.

이 결과로 볼 때, 연구원들의 지식공유를 위해서는 커뮤니티의 구성이 필요하다고 할 수 있다.

6) 최고경영자의 역할

이 항목에서는 연구원들의 지식공유를 위해 최고경영자가 적극적으로 지원해주는지를 알아보고자 하였다. 그 결과는 <표 9>와 같다.

<표 9>와 같이 지식경영 담당임원인 CKO (Chief Knowledge Officer)와 커뮤니티 관리와 활성화를 책임지는 중간관리자인 Knowledge Manager가 있는지에 관한 질문에 대해서 50.0%의 응답자가 없다고 하였으며, 최고경영자가 지식공유를 적극 장려하는지에 대해서는 51.4%의 응답자가 적극 장려하고 있다고 하였다. 지식을 공유하려

<표 9> 최고경영자의 역할

	매우 그렇다		그렇다		그저 그렇다		그렇지 않다		매우 그렇지않다		합 계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
연구소에 CKO와 Knowledge manager가 있으며 책임과 권한이 부여되어있다.	2	2.9	12	17.1	21	30.0	27	38.6	8	11.4	70	100
우리 연구소의 최고경영자는 지식공유를 적극 장려한다.	4	5.7	32	45.7	25	35.7	5	7.2	4	5.7	70	100
우리 연구소의 최고 경영자는 지식을 공유하려는 사람을 적극 지원한다.	1	1.4	14	20.0	39	55.7	14	20.0	2	2.9	70	100
우리 연구소의 최고경영자는 자신이 알고 있는 지식을 다른 직원에게 직접 공유·전파한다.	0	0	20	28.6	33	47.1	13	18.6	4	5.7	70	100

는 사람을 적극 지원하는지에 대한 질문에서는 21.4%가 적극 지원한다고 하였고, 22.9%의 응답자가 적극지원하고 있지 않다고 하여 비슷한 비율을 보였으며, 55.7%의 응답자가 '그저 그렇다'라고 응답하였다. 최고경영자가 자신이 알고 있는 지식을 다른 직원에게 직접 전파하고 공유하려 하는지에 대한 질문에서 28.6%의 응답자가 '그렇다'고 하였고, 47.1%가 '그저 그렇다'라고 답하였다. 24.3%의 응답자는 최고경영자가 그들의 지식을 잘 전해주지 않는다고 하였다.

이 결과로 볼 때, 지식공유를 위해서 중간관리자가 필요하나 대부분의 연구소에서

지식을 관리하는 지식관리자를 두고 있지 않았다. 최고경영자들은 지식공유를 적극 장려하고 있었지만 지식을 공유하려는 사람을 지원하거나 다른 연구원들에게 자신의 지식을 전파하는 부분에 있어서는 그리 적극적이지 않은 것으로 나타났다. 이것은 지식공유를 위해 최고경영자의 역할이 좀 더 확대되어야 함을 의미한다.

7) 정보센터의 역할

지식공유를 위한 정보센터의 필요성과 자신이 가지고 있는 지식을 정보센터에 제공할 의사가 있는지, 지식공유를 위해 정보센터가 그 역할을 잘 수행하고 있는가에

<표 10> 정보센터의 역할

	매우 그렇다		그렇다		그저 그렇다		그렇지 않다		매우 그렇지않다		합 계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
지식공유를 위해 정보센터가 필요하다고 생각한다.	26	37.1	36	51.4	6	8.6	2	2.9	0	0	70	100
정보센터에 지식을 제공할 의사가 있다.	8	11.4	36	51.4	18	25.7	6	8.6	2	2.9	70	100
정보센터가 지식공유를 위한 역할을 잘 수행하고 있다.	6	8.6	32	45.7	22	31.4	9	12.9	1	1.4	70	100

대해 질문하였다. 그 응답결과는 <표 10>과 같다.

<표 10>에서 보는 바와 같이 지식공유를 위한 정보센터의 필요성을 묻는 질문에서 2.9%의 연구원들만이 정보센터가 필요하지 않다고 하였다. 정보센터에 지식을 제공할 의사가 있는지를 묻는 질문에서는 62.8%의 연구원이 제공할 의사가 있다고 하였다. 또 정보센터가 지식공유를 위한 역할을 잘 수행하고 있는지에 대해서는 54.3%가 긍정적으로 답변하였다.

대부분의 연구원들은 지식공유를 위한 정보센터의 역할이 중요하다는데 동의하고 있으며, 지식을 제공할 의사가 있는 것으로 나타났다. 또한 지식공유를 위해서 정보센터가 그 역할을 잘 수행하고 있다고 응답하였다. 연구소내의 지식공유가 활성화되기 위해서는 연구원들의 암묵지를 형식지로 끌어내야 하고 이를 위해서는 정보센터의 역할이 중요하다고 할 수 있다.

4.1.2 정보센터 설문결과 분석

이 항목은 정보센터 사서들의 설문결과를 분석한 것으로, 지식공유를 위한 정보센터의 역할, 사서들의 입장에서 보는 연구원들의 지식공유 참여도와 최고경영자의 지원에 대해 질문하였다.

1) 정보센터의 중요성

이 항목에서는 조직 내에서 지식공유가 중요하다고 생각하는지, 지식공유를 위해 정보센터와 사서역할이 중요한지에 대해 질문하였으며 그 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11>에서 보는 바와 같이 조직원들의 연구를 위한 지식공유의 중요성을 묻는 질문에서는 92.3%의 응답자가 중요하다고 하였고 '그렇지 않다'고 한 사서들은 없었다. 연구원들의 지식공유를 위해 정보센터의 역할이 중요하다고 생각하는지를 묻는 질문에서는 84.6%의 응답자가 중요하다고 생각하였다. 또한 지식공유를 위한 사서의 역할에 대해서는 84.6%의 응답자가 중요한

<표 11> 정보센터의 중요성

	매우 그렇다		그렇다		그저 그렇다		그렇지 않다		매우 그렇지않다		합계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
조직의 연구업무를 위해 지식공유가 중요하다고 생각한다.	8	61.5	4	30.8	1	7.7	0	0	0	0	13	100
조직의 지식공유를 위해 정보센터의 역할이 중요하다.	6	46.1	5	38.5	2	15.4	0	0	0	0	13	100
조직의 지식공유를 위해 사서의 역할이 중요하다.	4	30.8	7	53.8	2	15.4	0	0	0	0	13	100

역할을 한다고 답하였다.

이 결과로 볼 때, 대부분의 사서들은 조직의 연구업무를 위해 지식공유가 중요하다고 하였으며, 지식공유를 위해 정보센터와 사서의 역할이 중요하다고 인식하고 있었다. 즉 지식공유를 위해서는 사서, 정보센터의 역할이 중요하다는 것을 알 수 있었다.

2) 연구원들의 참여도

사서의 입장에서 볼 때 연구소 내에서 지식공유가 잘 이루어지고 있는지, 지식공유를 위한 연구원들의 참여도는 적극적인 인지여 대해 질문하였으며 그 응답결과는 <표 12>와 같다.

<표 12>에서 보는 바와 같이 연구소의 지식공유 현황을 묻는 질문에서는 76.9%

<표 12> 연구원들의 참여도

	매우 그렇다		그렇다		그저 그렇다		그렇지 않다		매우 그렇지않다		합 계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
우리 연구소에서는 지식의 공유가 잘 이루어지고 있다.	1	7.7	9	69.2	3	23.1	0	0	0	0	13	100
지식공유를 위한 연구원의 참여는 적극적이다.	1	7.7	4	30.8	7	53.8	1	7.7	0	0	13	100

<표 13> 최고경영자의 지원

	매우 그렇다		그렇다		그저 그렇다		그렇지 않다		매우 그렇지않다		합 계	
	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)	빈도 (명)	비율 (%)
최고경영자는 지식공유를 위해 정보센터의 역할이 중요하다고 생각한다.	0	0	8	61.5	2	15.4	3	23.1	0	0	13	100
최고경영자는 지식공유를 위해 정보센터를 적극 지원해주고 있다.	0	0	3	23.1	6	46.1	4	30.8	0	0	13	100

의 응답자가 지식공유가 잘 되고 있다고 답하였고, 지식공유를 위한 연구원의 참여도는 38.5%가 적극적인 편이라고 하였으며 53.8%는 '그저 그렇다'라고 하였다.

이 결과로 볼 때, 대부분의 사서들은 연구소 내에서의 지식공유가 원활하다고 느끼고 있으나 연구원들의 지식공유 참여도는 그리 적극적이지 않다고 보고 있다.

3) 최고경영자의 지원

최고경영자는 지식공유를 위해 정보센터의 역할이 중요하다고 인식하고 있는지, 또한 적극적으로 지원해주는가를 알아보기 위해 질문하였다. 이 질문들에 대한 응답결과는 <표 13>과 같다.

<표 13>에서 보는 바와 같이 최고경영자가 지식을 공유하는데 정보센터의 역할을 중요하게 생각하는지를 묻는 질문에서 61.5%가 '그렇다'라고 하였고, 최고경영자가 정보센터를 적극 지원해주는지를 묻는 질문에서는 23.1%가 '그렇다'라고 하였으며, 30.8%가 '그렇지 않다'고 하였고

46.1%가 '그저 그렇다'라고 하였다.

이 결과로 볼 때, 최고경영자들은 지식공유를 위한 정보센터의 역할을 중요하게 생각하고 있으나, 그에 따른 지원은 그리 적극적이지 않은 것으로 사서들은 인식하고 있었다.

5. 결 론

본 논문은 조직체내에서 구성원들간의 지식공유가 원활하게 이루어지기 위해서 무엇보다 조직문화가 변화되어야 한다는 연구문제를 제기하였다. 이에 따른 연구결과는 다음과 같다.

1) 조사대상 기관의 연구원들은 지식공유의 중요성과 필요성에 대해서 잘 인지하고 있었으나, 실제적으로 연구소 내에서 지식공유가 원활하게 이루어지지 않는 것으로 나타났다.

2) 연구원들은 대부분 동료 연구원들을

신뢰하며 그들과의 지식공유에 있어서 개방적이어야 한다는 원칙은 공감하고 있으나, 실제로 연구개발이나 업무상에 생긴 문제나 실수를 솔직하게 이야기하고 해결책을 찾아 아이디어를 함께 공유하는 부분에 있어서는 그리 개방적이지 않은 것으로 나타났다.

3) 연구소 내에 지식을 창출/공유할 수 있는 커뮤니티가 잘 구성되어 있지 않은 것으로 나타났다.

4) 연구소 내에 지식경영 책임자 CKO (Chief Knowledge Officer)와 커뮤니티 관리와 활성화를 책임지는 중간관리자인 Knowledge Manager를 두고 있지 않은 것으로 나타났다. 또한 지식공유에 대한 최고경영자의 지원은 적극적이지 않은 것으로 나타났다.

5) 연구원과 사서 모두 지식공유를 위해서는 정보센터의 역할이 중요하다고 하였다. 그러나 정보센터에 대한 최고경영자의 지원은 매우 미비한 실정이었다.

위와 같은 분석결과를 토대로 조직문화의 변화를 전제로 한 조직 내 지식공유 활성화 방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 조직 구성원간의 신뢰와 개방의 문화형성이 중요하다. 폐쇄적이고 이기주의적인 문화에서 벗어나 신뢰와 개방이 중심이 된 조직문화가 형성되어야 한다. 연구원들 사이에 신뢰와 개방의 문화가 구축되기 위해서는 서로의 노하우나 경험적 지식을 공개하고 받아들이는 지식친화적인 마인드가 필요하며, 조직 내 모든 연구원이 서로의 지식을 공유할 수 있는 열린 문화를 구축해야 한다.

둘째, 지식공유를 위한 커뮤니티가 구성되어야 한다. 조직 구성원 및 관련 부서간의 커뮤니케이션을 활성화하기 위해서는 연구소내 구성원 모두가 지식을 공유하고 토론할 수 있는 지식공유의 장을 만들어야 한다.

셋째, 최고경영자의 역할이 중요하다. 조직 내 지식공유를 책임지고 이끌어갈 CKO와 Knowledge Manager 같은 지식리더가 필요하며, 최고경영자는 조직 내 지식공유가 원활하게 이루어지도록 물적·심적 지원을 아끼지 말아야 할 것이다.

넷째, 정보센터의 역할이 좀 더 활성화되어야 한다. 정보센터는 지식창출에 관련된 경험과 지식을 다른 사람과 공유하는 공간으로서의 역할을 수행해야 하며, 연구원들이 원하는 것을 파악하여 필요한 정보를 미리 제공하는 능동적인 기관이 되어야 한다. 또한 연구원들이 가지고 있는 비정형 정보나 노하우를 수집하는데 있어서 적극적으로 나서야 할 것이다. 이런 역할을 수행할 때, 정보센터는 조직문화의 일부분으로서 지식공유의 핵심이 될 것이다.

참고문헌

- 김성희, 변자영. 2001. 지식공유 이용 행태에 관한 연구. 『한국문헌정보학회지』, 35(2) : 227-247
- 김효근, 김혜영. 1998. 한국기업의 지식경영 핵심 성공요인에 관한 탐색적 연구 - S제조기업의 사례를 중심으로. 『제1회 지식경영 학술심포지엄』

- 김휘출. 1999. 지식경영을 위한 도서관의 역할. 『한국도서관·정보학회지』, 30(3) : 199-231
- 박병호. 2000. 『지식공유 영향 요인에 관한 연구』. 한국과학기술원 석사학위논문.
- 윤혜영. 2000. 대학도서관 조직문화에 관한 연구. 『한국문헌정보학회 학술발표논문집』 10 : 104-118
- 이장환, 김영걸. 1999. 조직의 지식경영 관리체계 및 단계 모델에 대한 탐색적 연구. 『제2회 지식경영 학술심포지엄』
- 장우권. 2001 『대학도서관에 있어서 지식관리시스템 도입에 관한 이론적 연구』. 박사학위논문, 중앙대학교 대학원.
- Coleman. D. 1997. " Collaboration and Knowledge Sharing." *Collaboration Strategies* November.
- Davenport, T. H., De Long, David W. and Beers, M. C. 1998. " Successful knowledge Management project." *Sloan Management Review*, Winter: 43-57
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Knowledge Transfer, Working Knowledge* Harvard Business School Press.
- Beckman. 2001. 재인용 : 매일경제신문. 2001년 10월 17일자. 『지식공유 어떻게 이룰까』. [cited 2002. 4. 5] <<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?sc=30000179&cm=지식경영&year=2001&no=280270&relatedcode=000020017>>
- Delong. W. H. 1997. *How Culture Drive Knowledge Management* Ernst & Young Working paper.
- Demarest. M. 1997. " Understanding Knowledge Management." *Long Range Planning*, 30(3) : 374-384
- Gruber, Hans-Georg. 2000. " Does organizational culture affect the sharing of knowledge? The case of a department on a high-technology company." Carleton University MMS. [cited 2002. 5. 8] <http://www.lib.umi.com/dissertations/preview_all/MQ52398>
- Hargadon, A. 1998. " Firms as Knowledge Brokers : Lessons in Pursuing Continuous Innovation." *California Management Review*, 40(3) : 209-227
- Hurley, R. & Hult, T. 1998. " Innovation Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination." *Journal of Marketing* 62 : 42-54
- Kennedy, Mary Lee. 1997. " Building Blocks for KM at Digital Equipment Corporation." *Journal of Librarianship and Information Science*, 1(6) : 39-42
- Krogh, G. 1998. " Care in Knowledge Creation." *California Management*

- review*40(3) : 133-153
- Nonaka, I. 1994 " A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science* 5(1) : 14-37
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. " The Concept of ' Ba' : Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review*, 40(3) : 40-54
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C. and Grayson, C. Jackson. 1998. " If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internet Best Practices." *California Management Review*, 40(3) : 154-174
- O'Reilly, C. A. & Roberts, K. H. 1997. " Task Group Structure, Communication, and Effectiveness in Three Organizations." *Journal of Applied Psychology*62(6) : 674-681
- Prusak, L. 1997. *Knowledge in Organization* Butterworth, Heinemann
- Ruggles, R. 1998. " The State of the Notion: Knowledge Management in Practice." *California Management Review*30(3) : 80-89
- Sviokla, J. J. 1996. " Knowledge Workers and Radically New Technology." *Sloan Management Review*, Summer: 25-40
- Ulrich, D. 1998. " Intellectual Capital = Competence x Commitment." *Sloan Management Review*, 39 : 15-26