

조직 구성원이 보유한 형식지와 암묵지의 조직소유 인식에 관한 탐색적 연구

장시영* · 이정섭** · 오만석***

An Exploratory Study on the Perception of Organizational Ownership of Explicit and Tacit Knowledge

Si-Young Jang* · Chung-Seop Lee** · Man-Seok Oh***

■ Abstract ■

Today's organizations make every effort to achieve effective knowledge management, under the recognition that knowledge is a powerful, competitive weapon. For knowledge management to be successful, however, not only should knowledge be voluntarily offered by organizational members but also the organizational ownership of knowledge be perceived among members. In this regard, this study explores antecedent factors of organizational ownership of knowledge based on the extension of previous studies.

The analysis of two hundred and fifty-five survey data indicates that cohesion of department or team, propensity to share, and task interdependence are significantly related to organizational ownership. The relationship turns out to be stronger with tacit knowledge than with explicit knowledge. Some suggestions are proposed for enhancing effective knowledge management.

Keyword : Knowledge Management, Explicit and Tacit Knowledge, Organizational Ownership

논문접수일 : 2003년 10월 6일 논문게재확정일 : 2004년 4월 12일

* 성균관대학교 경영학부

** 서울시립대 반부패행정시스템 연구소

*** 한국후지쯔 컨설팅그룹

1. 서론

오늘날과 같은 지식 사회에서 지식은 개인뿐만 아니라 조직 차원의 모든 부문에서 중요한 요소로 등장하고 있다. 기업 입장에서 지식은 사람들에 의해 산출되고 있어 조직이 지식을 효과적으로 관리하기 위해서는 인적 자원들에 대한 새로운 시각을 가져야 할 것이다. 기업경영에서 조직의 지식 창출과 전파 능력은 조직의 존속과 성장을 좌우하는 중요한 원천이며, 글로벌 시장에서 경쟁자보다 비교우위에 설 수 있는 근간이 조직 내부에 축적된 지식임을 인지하여야 할 것이다[30, 39].

또한, 조직의 지식은 조직 내부에 있는 구성원들에 의해 창출되어 내재화되는 것으로 지식을 창출하는 조직 구성원들을 모두 지식 근로자들로 간주할 수 있다. 이들에 의해 지식이 창출되며, 지식 근로자들은 자신이 맡은 업무에서 습득한 경험과 노하우를 통해 새로운 지식을 창출하고 조직 내부에 이를 축적하고 있다. 그러나 조직 구성원이 다른 구성원들의 지식을 이용하고자 할 때 직무와 부서 등이 달라 그 활용에서 한계를 갖게 되는데, 이는 조직의 지식이 일반적으로 그 지식을 창출한 구성원들에 의해 개인 수준에서 관리되기 때문일 것이다[11].

하지만 조직들은 지식경영시스템(KMS)을 구축하여 한 구성원이 생성한 지식이 다른 구성원들에게도 전파되어 새로운 지식이 창출될 수 있기를 기대하고 있다. 따라서 현재의 조직들은 정보기술을 활용하여 지식경영(KM)을 달성하고자 하며, 이를 위해 개인들이 보유한 형식지(explicit knowledge)와 암묵지(tacit knowledge)를 조직 관점에서 소유하려는 의도가 높은 것이라고 볼 수 있다. 그러나 지식의 창출과 공유는 조직 구성원들의 협조에 의해 가능한 것으로 개인들이 다른 구성원들과 이를 공유하려 하지 않을 경우 궁극적으로 조직이 원하는 지식경영은 달성되지 못할 것이다.

이에 본 논문에서는 개인 차원에서 조직 구성원들이 창출한 형식지와 암묵지가 어떤 요인들에 의

해 조직 관점에서 소유되어야 하며, 조직이 바람직한 지식경영을 달성하기 위해 인지하여야 하는 요인들은 무엇인가를 탐색하는 연구를 수행하였다. 현재까지 이러한 분야에 관한 연구는 국내에서 나타나지 않고 있으나, 외국의 경우는 이에 대한 연구가 일부 연구자들에 의해 수행되고 있어 이들의 연구를 확장하여 국내 상황과 비교하였다.

이 연구는 형식지와 암묵지의 조직 소유에 대한 개인의 지각이 조직의 내·외부 차원으로 공유되고 있음을 검증한 Jarvenpaa와 Staples[20], Constant 등[11]의 연구를 근간으로 한다¹⁾. 그러나 이들의 연구들에서 큰 의미를 갖지 않는 요인들은 제거하고, 추가적으로 중시될 요인들을 탐색함으로써 이들의 연구를 수정하고 확장한다. 이를 위해 기존 문헌들의 고찰과 탐색적 연구를 병행하여 주요 요인들을 탐색하고 이를 검증한다. 아울러 이러한 연구결과가 외국의 경우와 다를 수 있어 국내 상황과 비교하여 국내 조직들에게 효과적인 지식경영을 위한 전략적 함의와 향후의 연구 방향도 함께 언급한다.

2. 배경

2.1 사회적 교환 이론

개인들은 왜 정보를 서로 교환하고 공유하려 하는가? Constant 등[11]은 이러한 질문에 대한 답을 상호의존 이론(interdependence theory)에서 찾을 수 있다고 주장하고 있다. 이러한 상호의존 이론은

1) Jarvenpaa와 Staples[20]는 형식지와 암묵지를 정보(information)와 전문지식(expertise)으로 표현하였으나, 본 연구에서는 형식지와 암묵지라는 용어를 사용한다. 그 이유는 이들이 정보의 예로 presentation slides 등을 정보물로, 전문지식은 개인이 획득한 새로운 S/W 프로그램 이용에 대한 지식을 들고 있어 전자는 개인이 소유한 자료물에 가까워 '형식지'라는 용어가 적절하고 후자는 한 개인이 알고 있는 비가시적 지식 형태이기에 '암묵지'라는 용어가 더 적합한 것으로 판단하였기 때문이다.

사회적 교환 이론(social exchange theory)으로도 불린다. 사회적 교환 이론은 개인들 간의 정보공유에 대한 이론적 배경을 형성하며, 본 연구의 조직 구성원들이 지각한 형식지(암묵지)의 조직소유도 이 이론을 근간으로 한다[20].

Blau[6]에 의하면 상호의존 이론에서는 개인들이 무형(intangible)의 비용 대비 이득(benefit/cost) 차원의 경제적/사회적 교환 관점에서 상호작용이 발생한다고 주장하고 있다. 즉, 사회적 교환 관점에서 개인들은 존경심, 명예심, 우정, 책임감 등과 같은 무형의 이득과 보상에 대한 지각으로 인해 상호작용을 하게 된다는 것이다. 이러한 무형의 이득들로 인해 개인들은 명시적 규범과 규칙에 의한 상호작용보다 자발적으로 상호작용을 하려는 의도가 높아지게 된다는 것이다[15].

Constant 등은 상호의존 이론을 근간으로 사회적 관점에서 조직 내의 개인들이 컴퓨터 기반 하에서 서로 정보를 교환하려는 의사결정은 조직 및 개인의 심리적 요인에 좌우된다고 하였다. 이들은 조직 차원에서 개인들의 정보교환은 조직에 대한 친사회적 태도(prosocial attitude)로 인해 조직 내의 정보를 조직소유(organizational ownership)로 인식하게 된다는 것이다. 친사회적 태도의 의미는 조직 구성원들이 조직 규범에 부합되어 조직 내의 다른 구성원들과 정보를 공유하려는 행동으로 인해 조직 구성원들의 조직몰입이 증대되고 조직에서 발생한 정보·지식이 개인소유가 아닌 조직소유라고 인식하게 되는 친사회적 전환과정(prosocial transformation)을 거친다는 개념이다.

또한, 개인의 심리적 요인들인 자기 표현(self-expression)과 자기 일관성(self-consistency) 요인이 주요하게 작용하는 것으로 제시하고 있다²⁾. 이

2) 자기 표현과 자기 일관성은 Bandura[4]의 사회적 인지 이론(social cognitive theory)의 자기 개념(self concept)에서 차용된 개념들이다. 자기 개념은 내재적 동기(intrinsic motivation) 요인들로 설명되어 성취감, 자신감, 즐거움 등의 예가 대표적인 것으로 개인이 업무와 관련하여 자발적이며 스스로 만족감을 느끼고 있는 상태를 의미한다. 자기 표현과 자기 일관성도 자기 개념의 부분 개념

들은 <그림 1>에서 보는 바와 같이 조직 구성원들이 조직 내의 정보를 조직소유로 지각하게 되는 친사회적 전환과정에 영향을 주는 요인들로서 이기심(self-interest)과 상호성(reciprocity)이 부(-)의 영향을 준다고 가정하였다. 이러한 가정의 배경은 Kelley와 Thibaut[22]의 상호의존 이론으로 설명 가능하여 두 개인간의 상호작용은 이기심 및 상호성으로 나타난다고 보았다. 이기심과 상호성의 대표적인 예는 다음과 같다.

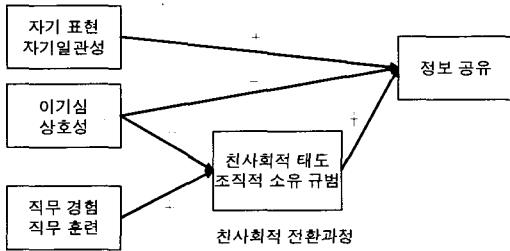
- 1) 만약 당신이 나를 돕는다면 나도 당신을 도울 것이다.
- 2) 당신이 부정적으로 행동한다면 나도 협조를 보류할 것이다.

Constant 등은 MBA 학생들을 대상으로 한 실험에서 이기심과 상호성을 관찰하기 위해 대상을 세 집단으로 구분하였는데, 이는 ① 정보 소유자(암묵지에 대해 높은 이기심을 보이는 개인들), ② 정보 탐색자(과거에 타인들과의 정보공유를 거절하고 새로운 암묵지를 얻고자 하는 개인들), ③ 중립적 관찰자(정보 소유자와 탐색자의 중간에 존재하는 중간자로 대체로 형식지와 암묵지 공유를 선호하는 개인들)로 나누었다. 결국 이기심과 상호성을 보이는 집단은 ①과 ②로서, 이러한 집단들에서 정보 공유 및 친사회적 태도/조직소유 규범에서 유의하게 부(-)의 영향이 있음을 검증하였다³⁾. 또한,

들로 전자는 존경심, 평판, 보상, 자부심 등으로 표출되는 것을 의미하며, 후자는 개인이 타인과의 행동에서 과거로부터 현재까지 일관되게 긍정적으로 행동한다는 개념이다. Constant 등은 개인이 타인에게 정보(지식)를 공유(혹은 제공)하려는 경향은 내재적 동기(자기 표현과 자기 일관성)가 높고 개인적 이득을 취하려는 의지가 높아 개인들은 서로 정보를 공유하려는 의도가 높다고 보았다.

3) 이기심은 개인이 자신의 소유물을 자신의 것으로 높게 지각하는 경우이며, 상호성은 개인이 타인들간의 상호작용에서 타인의 행동에 따라 정(+)과 부(-)의 행동을 보이는 경향을 의미한다. Constant 등은 이기심과 상호성을 정보 소유자와 정보 탐색자로 조작화하여 친사회적 태도 및 조직소유와 정보공유에 부(-)의 영향을 주는 것으로 보았다.

Constant 등은 조직 내에서 개인들이 획득하게 되는 교육·훈련(training) 및 직무 경험(work experience)은 친사회적 태도와 조직소유 규범에 정(+)의 영향을 주는 것으로 모델화하였고, 이러한 선행요인들과 정보공유 간에 친사회적 전환과정이 매개적 역할을 하는 것으로 간주하여 유의한 결과를 얻었다.



〈그림 1〉 Constant 등[11]의 컴퓨터 기반의 정보공유 모델

2.2 형식지와 암묵지의 조직소유에 영향을 주는 요인 탐색

본 연구에서는 개인이 보유한 형식지와 암묵지의 조직소유에 영향을 줄 수 있는 요인들을 탐색하기 위해 두 가지 방식을 병행하였다. 즉, 먼저 관련된 과거 문헌들을 검토하였고, 다음에 특정 조직에 속한 구성원들을 대상으로 심층면접을 통해 조직 구성원들의 지식이 조직소유로 인식될 수 있는 주요 요인들은 무엇이 존재하는가를 탐색하였다. 기존 연구들 중 대표적으로 Jarvenpaa와 Staples[20]의 연구를 살펴보면, 이들은 Constant 등[11]의 연구를 반복·확장하여 조직 내·외부 차원에서 형식지와 암묵지의 조직소유를 개인들이 어떻게 인식하는가에 대한 연구를 수행하였다.

이들은 Constant 등의 연구가 단지 조직 내부에서의 정보공유에 관한 내용을 중심으로 조직 외부 차원에서의 정보공유에 관한 연구가 수행되지 않고 있음을 지적하고 이에 대한 연구의 필요성을 제기하였다. 이들은 조직 내·외부 차원에서 형식지와 암묵지의 조직소유에 대한 개인의 지각에 영

향을 주는 요인들로 형식지와 암묵지의 개인소유(self ownership), 공유경향(propensity to share), 조직문화(organizational culture), 정보문화(information culture), 업무 의존성(task interdependence), 인구통계 변수 등을 설정하였다. 이들의 연구 결과, 조직문화를 구성하는 하위 변수들 중 일부는 종속변수들(조직소유의 네 가지 시나리오)과의 관련성에서 의미가 없는 것으로 나타났고, 정보문화는 모두 유의하지 않아 본 연구에서는 이들의 연구에서 유의하지 않은 변수들은 모두 제거하고 유의미한 변수들을 중심으로 국내 상황과 비교하려 한다.

또한, Jarvenpaa와 Staples의 연구에서 조직문화를 구성하는 하위 변수들 중 종속변수들에 공통적으로 유의미한 것으로 나타난 변수들은 부서의 '결속'과 '성취욕구'로 드러났다. 그런데 조직문화는 한 조직에 속한 구성원들이 모두 받아들일 수 있는 공통의 신념, 이념, 가치관, 관습, 지식과 기술 등을 총칭하고 있어 매우 포괄적이며 광의의 개념이다[14]. 그러나 부서의 결속과 성취욕구는 조직 전체 관점에서 발생하기보다 조직 구성원들의 부서 내부의 분위기와 개인 상황에서 발생할 수 있는 요인들로서 광의의 개념인 조직문화와 다소 거리가 있다. 이에 본 연구에서는 부서의 결속과 성취욕구를 협의의 개념으로 고려하여 개별 변수들로 간주한다.

한편, 기존 연구들에서 논의된 형식지와 암묵지의 조직소유에 영향을 줄 수 있는 선행요인들 이외에 다른 변수들을 식별하기 위해 국내 기업들 중 정보 산업군에 속한 한국후지쯔사에 근무하는 구성원(혹은 지식 근로자) 28명과 최근에 박사학위를 취득한 2명과의 심층 인터뷰를 실시하였다. 탐색 결과 두 변수가 의미 있을 것으로 고려되었는데, 이는 조직에 대한 구성원들의 애사심(esprit de corps) 차원의 변수들로 조직 구성원들이 부서에서 지각한 '소속감'과 조직 구성원 자신들이 업무에서 지각한 '직무만족' 변수이다[21, 24]. 즉, 조직 구성원들이 부서 및 회사에 대한 소속감과 업무 만족도

가 높을 경우 자신이 보유한 형식지와 암묵지를 다른 구성원들과 공유하려는 의지가 높고, 자신의 지식은 곧 회사의 지식이며 조직소유라고 인식할 것으로 기대된다.

이러한 가정은 조직이 효과적인 지식경영을 달성하기 위해 인적자원들을 중시하고 이들이 소유한 지식을 관리하여 지식경영을 성공적으로 이끄는 것이 조직의 경쟁력을 확보함에 중요함을 강조한 지식경영 관련 문헌들에서 찾아 볼 수 있다[2, 16, 33, 34]. 이에 대한 대표적인 연구로 Smith와 Rupp[38]는 지식근로자들의 조직 충성도 및 종업원 만족도가 조직의 부가가치를 증대시켜 조직이 경쟁우위를 창출할 수 있음을 주장하고 있다.

이들은 미국 Pittsburgh 소재의 마케팅 리서치 기업에 근무하는 20명의 지식근로자들을 대상으로 조직 충성도에 영향을 주는 선행변수들을 탐색하였다. 이들의 연구에서 지식 근로자들의 조직 충성도와 가장 밀접할 것으로 분석된 변수는 '인적/가족(personal and family)'요인과 '직무인식(job recognition)'에서의 만족감이 주요함을 밝혔다. 이러한 변수들 이외에 성공(success), 연봉(salary), 고객관계(customer relation), 성장성(advancement) 등의 순으로 조직 충성도의 선행요인들이 존재하는 것으로 드러났다. 이러한 분석결과를 토대로 Smith와 Rupp는 조직이 구성원들로부터 조직에 대한 충성심을 이끌기 위해서는 상기의 요인들에 관심을 기울여야 할 것이며, 이를 통해 급변하는 경영환경에서 조직은 자사의 역량을 증대시킬 수 있다고 하였다.

결국 본 연구에서 탐색한 조직 구성원들의 조직에 대한 애사심(혹은 충성심) 차원의 소속감과 직무만족 변수들은 Smith와 Rupp의 연구결과에서 논의된 요인들과 일치되고 있어 이러한 요인들로 인해 조직 구성원들은 자발적으로 조직에 자신의 지식을 제공하며 자신의 지식이 조직소유라고 인식할 가능성이 높다고 간주해 볼 수 있다. 결과적으로 형식지와 암묵지의 조직소유에 대한 기존 연구들의 결과에서 주요할 것으로 기대되는 변수들

과 본 연구에서 탐색한 요인들을 추가하여 이를 정리하면 <표 1>과 같으며, 이러한 선행요인들을 중심으로 조직 구성원들의 조직소유 인식과의 인과관계를 검증하고자 한다⁴⁾.

<표 1> 형식지와 암묵지의 조직소유 인식에 영향을 주는 선행요인들

요 인	연구 자 들
개인소유	Beggan & Brown[5], Boyer[7], Heider[18]
공유경향	Brief & Motowidlo[8], Netemeyer 등[29]
결 속	Goffe와 Jones[17], Hofstede 등[19], Markus[26], O'Reilly와 Chatman[31], Orlikowski[32], Robey[36], Scholz[37]
성취욕구	
소 속 감*	Jaworski와 Kohli[27], Levine[24]
직무만족*	
업무 의존성	Monge 등[27]

주) * 본 연구의 탐색적 조사로부터 추출된 요인들임.

3. 연구가설의 설정

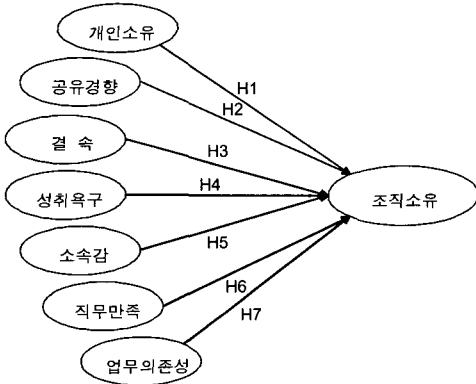
3.1 연구모형 및 가설

이전 절의 논의와 <표 1>에 나타난 요인들을 중심으로 조직 구성원들이 지각한 형식지와 암묵

4) 본 연구는 Jarvenpaa와 Staples의 연구에서 의미가 있을 것으로 판단되는 형식지와 암묵지의 개인소유, 공유경향, 결속, 성취욕구, 업무 의존성 등의 변수들을 반복하여 주요 변수로 고려한다. 그러나 이들의 연구에서 논의된 정보문화, 인구통계 변수들은 본 연구에서 다루지 않는다. 즉 본 연구에서는 네 가지 시나리오의 종속변수들과 모두 유의하지 않고 타당성에서 문제가 있을 것으로 판단되는 정보문화와 분석상의 문제를 가지고 있는 인구통계 변수는 제외한다. 이들의 연구에서 인구통계 변수의 분석에서의 문제점은 이 변수들이 명목적 도입에도 dummy 변수로 변환하지 않고 그대로 종속변수와 회귀분석을 실시하였다는 점이다. 분석결과에서도 성별, 직무 분야를 제외하고 다른 변수들은 큰 의미를 갖지 않는 것으로 드러났다.

지의 조직소유에 관한 연구모형을 설정하면 <그림 2>와 같다. 이 연구의 종속변수인 조직소유는 조직의 내·외부 차원에서 개인들이 인지한 형식지와 암묵지의 조직소유 관점으로, 이는 네 가지 시나리오 형태에 따른 변수들이다([부록 : 설문지] 참조).

여기서 조직 내·외부 차원에 대한 의미를 구체적으로 논의하면, 조직 내부는 조직 구성원들이 현재 소속된 조직 내부(예 : 부서)에서 발생될 수 있는 형식지와 암묵지의 조직소유에 대한 신념을 의미한다. 반면에, 조직 외부 차원은 현재의 조직과 직·간접적으로 관계된 외부의 모든 조직들로 특정의 공익 및 사립 조직들(예 : 법인, 협회, 학회, 재단 등), 아웃소싱 업체들, 전략적 제휴 관계에 있는 조직 등이 해당된다고 할 수 있다. 결국 조직 외부 차원에서의 지식소유 관점은 이러한 조직 내부 이외의 조직들과의 관계에서 조직 구성원들이 지각한 형식지와 암묵지의 조직소유에 대한 인식이라고 할 수 있다.



<그림 2> 연구 모형

3.1.1 개인소유와 조직소유간의 가설

심리학 분야에서 Heider[18]의 연관이론(association theory)에 따르면 한 개인이 자산을 관리·통제하거나 타인들에 의해 자산의 소유자로 인정받는 경우 해당 개인은 그 자산의 소유(권)를 갖게 된다[4]5). 즉, 자산을 과거로부터 현재까지 획득하

여 소유하고 있는 사람과 그 자산의 창출에 기여했거나 자신의 정체성이 그 자산과 연관되어 있는 개인들은 모두 해당 자산에 대한 소유를 인정받게 된다는 것이다. 이를 조직의 지식경영과 연계해 보면 자산 관리와 소유는 상호간에 연관될 수 있어 지식을 관리하는 개인은 누구나 합법적으로 그 소유를 인정받을 수 있다. 개인의 지적 재산권은 조직과 공동으로 공유하거나 독립적으로 가질 수 있다6). 개인소유는 자기존중과 개인이 조직에게 제공해주는 가치에 대한 개인적 신념을 공고하게 해주므로 개인소유는 조직소유라는 인식을 강화시켜 준다고 할 수 있다[20]. 이에 이 연구에서는 조직의 내·외부 차원 각각에서 개인의 형식지와 암묵지가 조직 내부와 외부의 조직소유에 영향을 줄 것으로 기대하여 가설 H1(세부 가설 H1a~H1d)을 설정하였다.

H1 : 조직 내·외부 차원에서 형식지와 암묵지의 개인소유는 조직소유 신념에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1a : 조직 내부 차원에서 형식지의 개인소유는 조직소유 신념에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1b : 조직 내부 차원에서 암묵지의 개인소유는 조직소유 신념에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H1c : 조직 외부 차원에서 형식지의 개인소유는 조직소유 신념에 정(+)의 영향을 줄

5) 외국(미국)의 경우 소유(권)에 대한 법적 해석은 계약(시)상에 명시되지 않는 경우에 법률상으로 그 자산을 현재 소유한 개인에게 그 자산의 소유가 인정되고 있다[8]. 또한, 소유의 정당성에 대한 문제는 법학, 철학, 심리학 등의 분야에서 주요 관심 사항으로 세 가지 분야에서 공통적으로 인정된 소유의 개념은 최초 소유, 현재 소유, 그리고 노동을 통한 소유로 누군가가 자산(지적 자산 포함)을 만들거나 창출하였는가에 따라 그 소유가 인정되고 있다.

6) 미국의 법률 문헌에서는 근로계약서에 별도의 명시가 없는 경우 아이디어와 지식에 대한 개인과 조직의 공동 소유를 제시하고 있다.

것이다.

H1d: 조직 외부 차원에서 암묵지의 개인소유는 조직소유 신념에 정(+)¹의 영향을 줄 것이다.

3.1.2 공유경향과 조직소유간의 가설

개인들이 형식지와 암묵지를 공유하려는 경향은 조직과의 친사회적(prosocial) 행동에 대한 태도로 간주되고 있다[11, 20]. 친사회적 태도는 개인들이 자신을 포함하여 다른 구성원들과의 관계 및 조직을 위해 좋은 성과를 내려는 경향을 의미한다[8]. 즉, 개인들 간에 도움을 주고 형식지와 암묵지를 공유하려는 행동은 자신 및 다른 구성원들과의 보전(integrity) 및 복리(well-being) 차원에서 발생한다는 것이다. 개인의 친사회적 행동은 조직에 대한 참여가 높다는 것을 의미하여 이러한 참여가 높을수록 개인들이 창출하거나 획득한 형식지와 암묵지의 조직소유에 대한 인식은 높게 나타날 수 있다. 개인의 친사회적 행동은 자발적인 행위로 직접적 혹은 명시적인 보상 차원으로 인해 발생되지 아니며, 이는 조직성과와도 긍정적인 관련성을 갖는 것으로 나타나고 있다[29]. 이에 개인들의 형식지와 암묵지의 공유경향은 조직 내·외부 차원 모두에서 지식의 조직소유에 영향을 줄 것으로 기대하여 가설 H2를 설정하였다.

H2: 조직 내·외부 차원에서 형식지와 암묵지의 공유경향은 조직소유 신념에 정(+)¹의 영향을 줄 것이다.

3.1.3 결속, 성취욕구와 조직소유간의 가설

Jarvenpaa와 Staples[20]은 '결속'과 '성취욕구'는 조직문화를 구성하는 개념들로 고려하였다. 그러나 본 연구는 2.2절에서 일부 언급했듯이 이들 변수들을 광의의 개념인 조직문화 차원이 아닌 조직 내부서 차원의 구성원들의 결속과 성취욕구로 간주하여 협의의 개념인 개별 변수들로 고려한다. 결속(solidarity)과 성취욕구에 관한 연구는 대표적으로 Goffee와 Jones[17]와 Scholz[37]에 의해 수행되었

다. 먼저, 결속은 공통의 목표를 빠르고 효과적으로 추구할 수 있는 공동체의 능력을 의미하며[17], 성취욕구는 조직 내에서 구성원들이 승진과 명성을 얼마나 중요하게 생각하는가로 개념화되고 있다[37]. 결국 부서 차원에서 구성원들 간에 결속이 강할수록 구성원들은 자신의 지식을 조직소유로 인정할 가능성이 클 것으로 기대된다[20]. 이러한 성향은 조직 구성원들이 서로 상호 이익에 바탕을 두기 때문에 설명되고 있다[17]. 또한, 업무에서 성취욕구가 높은 조직 구성원들은 조직에 대한 몰입과 자부심이 증대되기에 자신의 지식을 조직소유로 인식할 가능성이 높을 것으로 예상된다[20]. 이에 본 연구는 조직 구성원들이 지각하는 부서 내의 결속과 성취욕구가 높을수록 조직 내·외부 차원에서 형식지와 암묵지를 조직소유로 인식할 가능성이 클 것으로 기대하여 가설 H3과 H4를 설정하였다.

H3: 조직 내·외부 차원에서 조직 구성원들이 지각한 결속은 형식지와 암묵지에 대한 조직소유 신념에 정(+)¹의 영향을 줄 것이다.

H4: 조직 내·외부 차원에서 조직 구성원들이 지각한 성취욕구는 형식지와 암묵지에 대한 조직소유 신념에 정(+)¹의 영향을 줄 것이다.

3.1.4 소속감, 직무만족과 조직소유간의 가설
문헌상에서 조직 구성원들의 소속감, 직무만족과 조직 구성원이 지각한 지식의 조직소유간의 관련성에 관한 연구는 현재 정확하게 존재하지 않고 있다. 그러나 본 연구의 2.2절에서 일부 논의하였듯이 지식경영에서 인적자원들에 대한 지식관리의 중요성을 논의한 기존 연구들에서 지식근로자들의 조직에 대한 충성심, 몰입, 만족감 등은 주요하게 조직 구성원들의 지식이 조직지식으로 전환되어 소유될 수 있음을 제언하고 있다[2, 16, 33, 34, 38].

또한, 조직에 대한 소속감과 유사한 개념인 조직 몰입과 형식지와 암묵지의 조직소유에 관한 연구는 Constant 등[11]과 Jarvenpaa와 Staples[20] 연

구들에서 일부 논의되고 있다. 먼저 Constant 등은 개인들의 조직에 대한 친사회적 행동으로 인해 다른 구성원들과 형식지와 암묵지를 공유하는 것이 행복한 일이며 이를 통해 동료애를 느낀다고 하였다. 이들은 과거 연구들 중에서 동료애는 조직몰입과 유의한 상관관계가 있으며[31], 구성원들의 조직몰입이 증가할수록 조직 구성원들에 의한 지식의 조직소유에 대한 신념도 높은 것으로 간주하였다. 또한 Jarvenpaa와 Staples의 연구에서도 조직 구성원들의 조직 목표에 대한 몰입이 증가할수록 구성원들이 생산한 형식지와 암묵지를 조직에서 다른 구성원들과 공유하려는 의지가 높을 것으로 제시되고 있다.

한편, 조직 구성원들의 업무에서의 만족도 요인과 형식지와 암묵지의 조직소유간 관련성에 관한 연구도 과거의 연구들에서 나타나지 않고 있다. Loke[25]는 직무만족이 개인 가치와 환경-직무에서의 개인 지각간의 상호작용에 의해 주요하게 발생하는 것으로 보고 있다. 즉, 개인이 추구하는 가치(관)와 업무 환경이 서로 적합(Fit)될 경우 개인은 직무에서 만족한다는 것이다. 개인이 직무 환경에서 만족감을 지각할 경우 조직 구성원들은 조직 내에서 호의적인 감정 상태를 유지할 것으로 기대된다. 직무에서 만족감이 높은 조직 구성원들은 조직 내부에서 다른 구성원들과 지식을 공유하는 것을 즐거운 일이라 인지하며, 이로 인해 친사회적 행동이 발생하여 조직 내부 차원에서 자신의 지식을 조직소유로 인식할 가능성이 증대될 것으로 기대된다. 이에 소속감과 직무만족은 조직 내부 차원에서 형식지와 암묵지의 조직소유의 신념에 영향을 준다는 가설 H5와 H6을 정립하였다.

H5 : 조직 내부 상황에서 조직 구성원이 지각한 소속감은 형식지와 암묵지에 대한 조직소유 신념에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

H6 : 조직 내부 상황에서 조직 구성원이 지각한 직무만족은 형식지와 암묵지에 대한 조직소유 신념에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3.1.5 업무 의존성과 조직소유간의 가설

Monge 등[27]은 개인이 조직의 이익을 위해 생산물을 분배하고 창출하려는 의도는 개인들의 비용 대비 이득 차원에서 이루어진다고 주장하고 있다. Jarvenpaa와 Staples[20]는 조직 구성원들의 타인에 대한 업무 의존성이 클수록 조직 내부 차원에서 형식지와 암묵지의 공유경향이 높으며, 타인에 대한 업무 의존성 정도가 높은 조직 구성원은 자신이 필요로 하는 형식지와 암묵지에 따라 그들의 업무가 빈번하게 변화하는 상황에 직면한다고 하였다. 또한 이들은 조직 구성원들 간의 상호의존성은 업무 환경 내에서 형식지와 암묵지의 조직소유에 대한 신념을 강화시키는 것으로 간주하였다. 이들은 구성원들 간의 상호의존성은 지식의 가용성 측면에서 안정성과 예측 가능성이 높아 지식의 조직소유에 대한 신념이 증가하는 것으로 보았다. 이러한 상호의존성에 대해 이들은 조직 외부의 지식 전문가 집단에 의한 의존성보다는 조직 내부의 구성원들 간의 의존성이 더 많을 것으로 판단하여 조직 내부 차원에서 업무 의존성이 조직소유의 신념과 관련성을 갖는 것으로 고려하였다. 본 연구도 이들의 연구를 반복하여 가설 H7을 설정하고 국내 상황과 비교·검증하려 한다.

H7 : 조직 내부 상황에서 업무 의존성은 형식지와 암묵지에 대한 조직소유 신념에 정(+)의 영향을 줄 것이다.

3.1.6 형식지와 암묵지의 조직소유에 관한 가설

Constant 등[11]은 조직이 보편적으로 조직 구성원들의 노동에 대한 소유권을 갖는 규범이 존재한다고 주장하고 있다. 이러한 규범은 형식지가 비록 조직 구성원들에 의해 창출된 결과물이라 할지라도 각 구성원들이 임의로 공유하거나 개인 자신을 위해 소유되는 것이 아니라 조직의 이익을 위해 이용하게 된다는 것이다. 또한 Constant 등은 실험을 통해 형식지의 소유와 공유에 대한 태도 간에 유의한 상관관계가 있으며, 조직 구성원들의 업무로 인해 생성된 결과물이 조직소유라는 신념은 타인들과의 공유에 따른 심리적 불쾌감을 넘어 형식지를

교환하려는 동기로 전환시키는 역할을 하고 있음을 발견하였다. 그러나 암묵지의 공유와 조직소유 간의 관련성은 유의하지 않았고, 암묵지의 공유는 조직소유라는 규범에 의해 영향을 받지 않고 개인적 이익을 위해 행해지는 것으로 파악하였다.

이들은 컴퓨터를 이용한 조직 외부 차원에서 개인들 간의 기술에 관한 정보교환에서 정보 공급자는 개인적인 이익 추구뿐만 아니라 조직의 이익을 위해 정보를 교환한다는 사실과 외부인들에게 정보를 제공하는 행위가 공급자로 하여금 개인의 이익 획득에 도움이 된다는 사실을 발견하였다. 조직 구성원들이 지각한 형식지와 암묵지의 조직소유에 대한 차이는 두 가지 이론에 의해 설명되고 있다. 형식지는 본 연구의 배경에서 논의된 사회적 교환 이론에 의해 상호성(reciprocity)에 입각해 개인들은 서로 정보를 공유하려 하며, 암묵지는 사회 정체성 이론(social identity theory)에 의해 형식지보다 모호하여 암묵지 공유는 조직 차원의 보상에 대한 개인들의 기대 심리, 개인 이익, 자기존중(self-esteem)과 관계되어 형식지와 암묵지간에 차이를 보인다는 것이다[41]. 결과적으로 조직에 있는 구성원들은 조직 내·외부 차원에서 형식지와 암묵지를 조직소유로 인지할 때 형식지를 암묵지보다 더 크게 지각할 수 있어 연구가설 H8을 설정하였다.

H8: 형식지와 암묵지의 공유상황과 조직 내·외부 차원 모두에서 조직구성원은 암묵지보다 형식지의 조직소유를 더 크게 지각할 것이다.

4. 자료분석 및 논의

4.1 연구 방법

4.1.1 연구대상과 자료수집 절차

본 연구의 대상은 개인들로 정보산업 관련 국내 5개 기업들(한국후지쯔, 한국 오라클, 삼성 SDS, 기아 정보시스템, 한국전력 정보시스템 부서)에 근무하는 직원들이다. 이들을 선정할 이유와 그 특징

에 대해 함께 두 가지 관점으로 논의한다. 첫 번째는 지식소유에 대한 Jarvenpaa와 Staples[20], Constant 등[11]의 기존 연구들이 모두 대학의 구성원들을 대상으로 하고 있어 아직 기업 조직들을 대상으로 한 연구가 존재하지 않고 있다는 점이다. 이에 본 연구는 기업 관점에서 지식소유에 대한 구성원들의 인식은 어떠한가를 살펴 보고자 한다[20]. 특히, 대학 조직과 일반 기업 조직들의 대표적으로 구별되는 특징은 조직 문화로 대학이 정적인데 비해 기업은 동적인 문화를 갖고 있어 그 차이를 관찰하고자 한다.

두 번째는 많은 기업 조직들 중 정보산업 관련 조직들을 선택한 이유는 이들의 특성이 다른 기업 조직들에 비해 정보와 지식 강도(information and knowledge intensive) 문화가 높다고 판단된다[35]. 결국 이러한 조직들의 구성원들은 정보와 지식을 산출하는 정보시스템과 밀접한 관계를 갖고 있어 다른 조직의 구성원들보다 정보와 지식의 중요성을 주요하게 인식하며 그 이해 정도에서 높을 것으로 판단된다. 일례로, 이러한 조직들은 대부분 정보시스템(예: KMS)을 활용하여 구성원들의 정보와 지식을 효과적으로 관리하는 특성을 보여주고 있어 이러한 조직들에 속한 구성원들의 지식소유에 대한 인식은 다른 조직의 구성원들과 다를 것으로 사료되어 이들을 대상으로 하였다.

한편, 자료수집 과정은 5개 조직들에 속한 몇몇 구성원들을 통해 설문지가 배포되었고 설문 응답의 회수율을 높이기 위해 이들에게 일정한 보상(금전적)을 제공하였다. 그리고 본 연구의 대상들에게 설문문을 시작하기 전에 두 번에 걸친 pilot test를 통하여 연구변수의 측정 항목들을 검증하였다. 첫 번째는 2003년 2월말에 박사과정에 재학 중인 3인의 대학원생들이 대상이었으며, 두 번째는 2003년 3월초에 한국후지쯔사의 사원에서부터 부장에 이르는 총 10명의 직원들이었다. 이들에게 설문 항목들의 의미와 이해 정도 등을 질의하여 이들이 지정한 문항들을 수정하여 최종 설문문을 완성하고 설문지를 배포하였다. 설문 조사 기간은 2003년 3월 24일~4월 21일 동안으로 약 한 달 정도의 기간이 소

요되었다.

4.1.2 변수의 측정과 분석방법

본 연구의 표본으로 추출된 응답자들에게 최종적으로 질의한 요인 및 항목들은 [부록 : 설문지]에 나타난 바와 같다. 이 연구의 일차적 목적이 Jarvenpaa와 Staples[20]의 연구를 반복하여 국내 상황과 비교하는 것이기에 조직소유, 개인소유, 공유경향, 업무 분위기, 업무 의존성, 인구통계의 일부 변수 등은 이들이 사용한 개념 및 측정 항목들을 대부분 차용하였다[11, 17, 18, 19]. 한편, 본 연구에서 새롭게 추가한 소속감과 직무만족에 대한 측정 항목들은 Jaworski와 Kohli[21], Levine[24]의 연구를 근간으로 하였고 그 측정 항목들은 3~4개의 대표적 문항들로 구성되었다. 그리고 측정항목들의 척도는 Likert 7점(1 : 전혀 아니다~7 : 매우 그렇다)을 이용하였다.

한편, 종속변수인 조직소유의 측정을 위해 네 가지 시나리오가 구성되었는데, 이는 조직 내부 차원의 형식지/암묵지의 조직소유와 조직 외부에서의 형식지/암묵지의 조직소유에 대한 관점이다. 이러한 네 가지 시나리오 형태에 따른 특정 상황에 대한 부가적 설명(문)인 CVT(Contrastive Vignette Technique : 대비적 당초문 기법)을 추가하여 이를 응답자들이 먼저 읽고 이해한 후 설문에 응답하도록 하였다⁷⁾. 수집된 자료에 대한 분석은 SPSS 10.0을 이용하여 기술통계 분석, 신뢰성과 타당성 분석, 회귀 분석 등을 실시하였다.

4.2 기술통계 분석

본 연구의 표본들에게 발송한 설문지는 총 330부이다. 이중 응답되어 회신된 설문지는 265부로 회수율은 80%로 나타났다. 전 절에서 논의한대로

7) CVT 기법은 Burstin 등 [10]이 개발하여 개인의 태도(attitudes) 조사시에 적용하여 타당성을 입증하였고, Constant 등[11]과 Jarvenpaa와 Staples[20] 등이 이를 지식의 조직소유(혹은 정보공유) 관점에서 응용하여 이 기법의 유용성을 재확인한 바 있어 본 연구에서도 이를 준용하였다.

CVT를 사용하여 조직소유에 대한 각 시나리오에 대한 배경과 형식지와 암묵지에 대한 개념을 설명하여 이를 읽고 이해하여 응답하도록 유도하였으나, 응답자들 중 5명은 이를 준용하지 않거나 아예 네 가지 종속변수들에 답을 주지 않았고, 5명은 불성실한 응답을 한 것으로 판단되어 이들 모두를 분석 대상에서 제외한 후 255부를 기초로 실제 분석을 실시하였다(발송 설문지의 78.8%).

<표 2>는 인구통계 분석 결과를 보인 것이다.

<표 2> 인구통계 분석 결과

내 용	빈 도		비율(%)
성 별	남	211	82.7
	여	44	17.3
연 령	20대	46	18.0
	30대	158	62.0
	40대	48	18.8
	50대 이상	3	1.2
학 력	고 졸	13	5.1
	전문대졸	27	10.6
	대 졸	183	71.8
	대학원졸	32	12.5
직 무	관리/지원	65	25.5
	영업·마케팅	67	26.3
	정보시스템	107	42.0
	물 류	5	2.0
	생 산	5	2.0
	구매·자재	6	2.4
직 급	사 원	77	30.2
	대 리	64	25.1
	과 장	67	26.3
	차 장	19	7.5
	부 장	25	9.8
	임 원	3	1.2
총 근무 기간*	1~5년	96	37.6
	6~10년	96	37.6
	11~15년	38	14.9
	16~20년	15	5.8
	21~25년	8	3.1

주) * 2명이 응답하지 않아 결측치 발생

성별에서 남자가 82% 이상으로 대부분을 차지하였으며, 연령별로는 30대가 많은 것으로 나타났다. 학력은 대졸이 가장 빈도수가 높았고, 직무 부문에서는 정보시스템, 국내외 영업·마케팅, 관리/지원, 생산, 구매·자재, 물류 등의 순으로 나타났다. 직급은 사원, 과장, 대리, 부장, 차장급의 순으로 구성비가 높았으며, 임원급도 3명(1.3%)이 본 설문에 응답해 주었다. 또한 총 근무 기간은 5년 단위로 분석하였을 때 1~5년과 5~10년이 가장 높은 빈도 비율을 보였다. 현재 직무 분야에서 근무 기간은 1~5년이 76%로 나타나 대부분을 차지하였고, 6~10년(18%), 11~15년(5.4%)의 순이었고 22년(1명)의 근무 경력을 가진 응답자도 있었다.

4.3 신뢰성과 타당성 분석

측정의 신뢰성을 검증하기 위한 Cronbach's Alpha 분석의 결과 <표 3>과 같이 계수 값이 0.6 이상으로 분석되어 측정 항목들의 신뢰성은 문제가 없는 것으로 드러났다. 또한 신뢰성 분석을 통과한 항목들을 대상으로 독립변수들에 대한 요인 분석을 실시하여 측정 항목들의 개념 타당성 정도를 살펴보았다. 요인분석의 결과는 <표 4>와 같이

나타나 구성 개념들 중 일부 항목들을 제외하고는 본 연구에서 설정한 개념들이 타당한 것으로 드러났다.

요인분석을 위해 선택한 기준들은 요인수의 결정 방식에서 고유값(eigen value) 1 이상과 요인 적재량(factor loading) ±0.4 이상이 유의하여 이를 산출하는가를 살펴 보았다. 각 변수와 요인간의 상관관계를 보여주는 공통성(communality)은 사회과학 분야에서 ±0.6 이상이면 유의한 것으로 판단하므로 이 기준을 만족하는가를 관찰하였다. 또한, 요인회전에서는 직교회전의 방법들 중 이퀴맥스(equimax)를 선택하였고, 결과적으로 본 연구에서 실시한 독립변수들의 타당성에 대한 설명력은 68.91%로 나타났다.

4.4 가설검증과 논의

4.4.1 조직 내부에서 형식지의 조직소유 인식과 선행요인들과의 관련성

조직 내부 차원에서 조직 구성원들에 의해 형식지의 조직소유 인식에 영향을 줄 것으로 기대된 독립 변수들은 조직 내부에서 개인의 형식지/암묵지 소유, 조직 내부/외부의 형식지/암묵지의 공유경향,

<표 3> 변수들의 신뢰성 분석 결과

요 인		항 목 수	Cronbach's Alpha
조 직 소 유	조직 내부	형식지 소유	2개 0.718
		암묵지 소유	2개 0.864
	조직 외부	형식지 소유	2개 0.688
		암묵지 소유	2개 0.776
공 유 경 향	조직 내부	형식지 공유	3개 0.693
		암묵지 공유	3개 0.724
	조직 외부	형식지 공유	3개 0.657
		암묵지 공유	3개 0.674
업 무 분 위 기	결 속	5개 0.696	
	성 취 욕 구	4개 0.643	
에 사 심	소 속 감	4개 0.877	
	직 무 만 족	3개 0.847	
	업 무 의존성	4개 0.850	

<표 4> 요인분석 결과

요 인	공 통 성	성 분				
		1	2	3	4	5
소 속 감 3	0.776	0.847	0.086	0.171	0.146	0.002
소 속 감 4	0.736	0.806	0.105	0.219	0.143	0.084
소 속 감 2	0.725	0.785	0.083	0.246	0.169	0.115
소 속 감 1	0.615	0.707	0.067	0.176	0.205	0.194
업무 의존성 2	0.777	0.122	0.856	0.052	0.123	0.110
업무 의존성 3	0.714	0.117	0.827	0.102	0.067	-0.042
업무 의존성 4	0.682	0.033	0.803	0.166	0.072	-0.062
업무 의존성 1	0.673	-0.009	0.775	0.072	0.174	0.192
직 무 만 족 1	0.813	0.192	0.072	0.849	0.114	0.192
직 무 만 족 2	0.768	0.160	0.101	0.841	0.145	0.066
직 무 만 족 3	0.747	0.154	0.150	0.832	0.052	-0.079
성 취 욕 구 2*	0.716	0.089	0.087	0.075	0.833	0.035
성 취 욕 구 1	0.699	0.086	0.025	0.197	0.804	0.078
성 취 욕 구 3	0.623	0.175	0.201	-0.016	0.576	0.171
결 속 3*	0.657	-0.275	0.009	-0.165	0.055	0.701
결 속 2	0.645	0.384	0.036	0.232	0.087	0.614
결 속 1	0.612	0.470	0.074	0.213	0.180	0.594
고 유 값		3.09	2.78	2.50	1.92	1.42
설 명 분 산(%)		18.18	16.37	14.73	11.29	8.34
누 직 분 산		18.18	34.55	49.28	60.57	68.91

주) * 요인분석 결과 성취욕구 4, 결속4/5는 요인적재량에서 0.4이하를 보여 표에 나타내지 않았음.

결속, 성취욕구, 소속감, 직무만족, 업무 의존성 등이다⁸⁾. 분석결과는 <표 5>와 같으며, 조직 내부 차원에서 형식지의 조직소유 인식에 유의한 변수는 결속, 조직 내부의 암묵지 공유경향, 조직 내부의 암묵지 개인소유 등으로 나타나 다음과 같은 회귀식으로 표현된다고 할 수 있다.

$$Y = 2.686 + \text{결속} \cdot 0.194 + \text{암묵지 공유경향} \cdot 0.205 + \text{암묵지 개인소유} \cdot 0.172$$

(단, Y : 형식지 조직 내부 소유)

본 연구의 결과를 토대로 하였을 때 조직 내부의 조직 구성원들에 의해 형식지가 조직소유로 인정받기 위해 조직들은 각 부서의 결속을 강화하고 독려하는 환경을 조성하여야 할 것으로 보인다. 또한, 조직 구성원들이 가진 암묵지의 개인소유를 부분적으로 인정하고 보상(reward)과 같은 유인가를 제공하여 다른 구성원들과 지식을 공유할 수 있는 조직문화를 조성한다면 구성원들의 형식지는 조직 내부 차원의 조직소유가 될 가능성은 존재한다고 판단된다[23, 3].

구체적으로 유의한 변수들을 중심으로 논의하면, 결속이 가장 유의한 변수로 드러나 배경이론에서

8) 조직구성원들의 조직 내부/외부 차원에서 형식지와 암묵지의 조직소유 인식(종속변수 : 네 가지 시나리오)에 영향을 줄 수 있는 변수들을 대상으로 본 연구는 동일하게 단계적 회귀(stepwise regression) 분석을 실시하였다. 이의 결과는 <표 5>~<표 8>에 나타내었고 표에 나타난 독립변수들은 단계적 회귀분석 결과에 따른 유의한 독립변수들의 순으로 나열하였다. 아울러 독립변수들 간의 다중공선성도 검증하였는데, 결과적으로 본 연구에서 측정된 독립변수들은 종속변수에서 다중공선성을 발생시키지 않았다.

〈표 5〉 조직 내부에서 형식지의 조직소유와 선행요인들과의 회귀분석 결과

다중회귀분석결과(종속변수 : 조직 내부에서 형식지의 조직소유)								
독립변수	R ²	조정된 R ²	F값	표준화 Beta값	t값	p값	다중공선성 검증	
							Tolerance	VIF
결속	0.113	0.103	10.671**	0.194	3.262**	0.001	0.995	1.005
조직 내부 암묵지 공유경향				0.205	3.443**	0.001	0.993	1.007
조직 내부 암묵지 개인소유				0.172	2.891**	0.004	0.997	1.003

주) * p < 0.05, ** p < 0.01

논의되었듯이 조직 구성원들의 부서 내 강한 연대는 조직 내부 차원의 형식지에 대한 조직소유 인식에서 주요 역할을 하는 것으로 나타났다. 이에 조직은 조직 구성원들 간의 상호 이익에 입각하고 조직 구성원들이 부서 내에서의 강한 결속감과 연대의식을 느낄 수 있는 프로그램(예 : 단합대회)을 종종 소개할 필요가 있다고 본다[16].

조직 내부의 암묵지 공유경향도 두 번째로 유의하여 연구가설 H2는 부분 채택되었다. 이는 조직 구성원들의 조직에 대한 구성원들의 태도가 조직 규범에 적합(Fit)되어 조직 내의 다른 구성원들과 정보를 공유하려는 행동이라고 할 수 있는 친사회적(prosocial) 행동 이론에서 비롯된 것으로[11], 이로 인해 개인들은 조직몰입과 조직 내에서 지식의 공유경향을 증대시켜 개인들은 지식을 조직소유로 인식한다는 과거 연구를 일부 지지한 것으로 드러났다.

그리고 조직 내부 차원에서 암묵지의 개인소유도 유의하였는데, 이와 관계된 이론은 연관이론(association theory)으로 한 조직에 속한 개인들은 자신의 정체성을 조직과 일치시켜 자신이 소유한 지식을 조직소유로 인식한다는 배경에 근거한다. 그러나 연구가설 H2는 부분적으로만 만족되어 형식지의 개인소유는 조직소유에 유의하지 않았다. 즉, 가설 H3과 동일한 유형으로 형식지가 유의하지 않았는데, 이는 Jarvenpaa와 Staples[20]의 연구결과와 상이하여 이는 본 연구의 표본 특성에 기인하는 것으로 유추된다.

4.4.2 조직 내부에서 암묵지의 조직소유 인식과 선행요인들과의 관련성

조직 내부에서 암묵지의 조직소유 인식에 주요하게 영향을 주는 요인들은 <표 6>과 같이 업무의존성, 결속, 조직 내부 암묵지의 개인소유, 조직 내부의 암묵지 공유경향 등으로 나타났다. 이러한 결과들은 업무 의존성을 제외하고 전 절에서 검증한 조직 내부에서 형식지의 조직소유에 대한 분석결과와 유사하여 조직 내부 차원에서 암묵지의 조직소유에도 결속, 조직 내부 암묵지의 개인소유와 조직 내부 암묵지 공유경향 등이 공통적으로 유의함을 보여주었다. 결과적으로 조직 내부 차원에서 암묵지 조직소유 인식은 다음의 회귀식을 갖는다고 할 수 있다.

$$Y = 1.7978 + \text{업무 의존성} \cdot 0.162 + \text{결속} \cdot 0.176 + \text{암묵지개인소유} \cdot 0.162 + \text{암묵지 공유경향} \cdot 0.152$$

(단, Y : 암묵지 조직 내부 소유)

이에 조직이 내부적으로 성공적인 지식경영의 달성과 구성원들의 지식이 조직소유로 인정받기 위해서는 이들 요인들을 주지할 필요성이 있다고 판단된다. 결과적으로 조직이 구성원들의 암묵지를 소유하기 위해서는 조직 구성원들의 결속을 강화시키고 비가시적인 암묵지의 개인소유에 대한 인정과 함께 이의 공유경향을 증대시키는 방향으로 지식경영의 실행전략을 이끌어야 할 것이다.

한편, 본 연구에서 업무 의존성은 조직 내부 차

〈표 6〉 조직 내부에서 암묵지의 조직소유와 선행요인들과의 회귀분석 결과

다중회귀분석결과(종속변수 : 조직 내부에서 암묵지의 조직소유)								
독립변수	R ²	조정된 R ²	F값	표준화 Beta값	t값	p값	다중공선성 검증	
							Tolerance	VIF
업무 의존성	0.130	0.116	9.304**	0.162	2.678**	0.008	0.948	1.054
결속				0.176	2.932**	0.004	0.968	1.033
조직 내부 암묵지 개인소유				0.162	2.737**	0.007	0.991	1.009
조직 내부 암묵지 공유경향				0.152	2.540*	0.012	0.976	1.025

주) * p < 0.05, ** p < 0.01

원에서 암묵지의 조직소유와 유의하여 주요 변수로 등장하고 있다. 그런데, 업무 의존성은 흥미롭게도 본 연구와 Jarvenpaa와 Staples[20]의 연구 결과와 달리 조직 내부의 암묵지에 대한 조직소유 인식에서 가장 유의한 변수로 드러났다⁹⁾. Jarvenpaa와 Staples는 당시의 연구에서 업무 의존성이 유의하지 않은 것에 대해 표본을 달리하여 자신들의 가정이 올바른가를 재검증 할 필요성이 있음을 제안하였다.

이들이 주장한 업무 의존성과 조직내부 차원에서 암묵지의 조직소유에 대한 가정은 조직 구성원들이 상호 의존성(혹은 상호 이익)에 입각하여 구성원들 간에 암묵지를 공유할 경우 개인들은 이를 조직소유로 인식할 가능성이 큰 것으로 고려되었다. 즉, 조직 내부에서 형식지보다 암묵지의 공유

상황에서 조직 구성원들 간에 업무 의존성이 큰 경우 이를 통해 암묵지는 조직소유로 인식될 수 있다고 판단하였다.

이러한 결과는 기존의 지식경영과 관련된 문헌들에서 형식지보다 암묵지를 중요한 것으로 주장됨에 따라[30, 40], 조직은 조직 구성원들이 상호성에 기초하여 자신의 업무 분야에서 획득한 암묵지가 다른 구성원들과 공유되어 업무에서 필요한 지식을 서로 의존하는 것이 조직과 자신의 미래를 위해 이득이 될 수 있다는 신념을 구성원들에게 주지시킬 필요가 있으며, 구성원들 간의 업무 공유를 촉진하는 조직 문화를 조성할 필요성이 있다고 본다.

4.4.3 조직 외부에서 형식지의 조직소유 인식과 선행요인들과의 관련성

외부의 조직에서 조직 구성원들에 의해 형식지가 해당 조직의 소유로 인식될 것으로 기대된 요인들은 조직 외부에서 개인의 형식지/암묵지 소유, 조직 내·외부 차원 모두에서의 형식지/암묵지의 공유경향, 결속, 성취욕구 등이다. 결과적으로 조직 외부에서 형식지의 조직소유에 유의하게 영향을 준 변수들은 다음의 회귀식과 같이 성취욕구, 조직 내부의 암묵지 공유경향 등으로 나타났다.

$$Y = 3.091 + \text{성취욕구} \cdot 0.170 + \text{암묵지공유경향} \cdot 0.176$$

(단, Y : 형식지 조직 외부 소유)

9) Jarvenpaa와 Staples[20]의 연구에서는 업무 의존성이 조직소유의 종속변수들에 전혀 유의하지 않음을 검증하였는데, 업무 의존성에 대한 연구가 구성원들 간의 상호의존성에 중점을 둔 연구로 진행될 경우 조직 내부 차원에서 암묵지의 조직소유에 간접적인 영향력을 가질 수 있어 한계를 갖는다고 주장하였다. 이들은 미래 연구에 대한 제언에서 개인들 간의 상호성보다 사회적 상호성과 사회 정체성에 초점을 두어 이를 확인하는 것이 오히려 조직소유 인식에서 더 의미 있는 연구가 될 것으로 제언하였고 표본에서도 대학보다 기업을 대상으로 하였을 때 업무 의존성이 어떠한가를 재검증할 필요성을 제안하였다. 즉, 이들은 현업에 있는 조직들을 대상으로 할 경우 자신들의 연구와 다를 수 있음을 제안하였다.

즉 조직 구성원들이 외부 조직과의 관계에서 형식지를 외부 조직의 소유로 인식함에 주요한 것은 성취욕구가 높은 조직 구성원들을 중심으로 조직 내부에서 암묵지를 공유하려는 성향이 강한 구성원들에 의해 가능하며 형식지를 자기소유로 인지하고 있는 경우에 형식지가 외부의 조직소유로 인식되고 있음을 파악해 볼 수 있다.

세부적으로 과거 문헌들과 비교하여 유의한 변수들을 중심으로 논의하면, 조직에서의 구성원들의 성취욕구가 가장 유의하게 영향을 주어 과거 문헌들에서 논의된 조직 구성원들의 성취욕구가 높을 경우 조직에 대한 몰입과 자부심이 증대되어 지식이 조직소유로 인식된다는 의견과 일치한다고 이해해 볼 수 있다[20]. 또한, 조직 내부에서 암묵지를 공유하려는 특성은 외부 조직의 소유와 유의하여 Constant 등[11]의 친사회적 행동 이론을 근거로 하였을 때 부분적으로 이들의 주장과 일치하고 있음을 이해해 볼 수 있다.

4.4.4 조직 외부에서 암묵지의 조직소유 인식과 선행요인들과의 관련성
조직 외부에서 암묵지의 조직소유와 유의한 독

립변수들은 <표 8>과 같이 조직 외부에서의 암묵지 공유경향, 성취욕구 등으로 나타났다. 조직 외부 차원에서 암묵지의 조직소유 관점에 관한 분석 결과는 다음의 회귀식과 같다.

$$Y = 2.986 + \text{암묵지 공유경향} \cdot 0.228 + \text{성취욕구} \cdot 0.129$$

(단, Y : 암묵지 조직 외부 소유)

전 절의 조직 외부 차원에서 형식지의 조직소유와 유사한 결과를 보여주어 성취욕구는 공통적으로 유의한 변수임을 산출하였다. 이에 외부 조직들은 개인 특성들로 판단되는 성취욕구가 강한 구성원들을 파악할 필요성이 있으며 이들에 대한 관심을 유지하여야만 외부의 조직들은 해당 구성원들로부터 형식지와 암묵지를 자사의 소유로 인정받을 수 있을 것으로 판단된다.

또한, 조직 외부에서 암묵지의 조직소유 인식과 관련하여 암묵지를 공유하려는 경향이 가장 유의함에 따라 조직은 이러한 성향을 보이는 구성원들에 관심을 기울일 필요성이 있다고 본다. 더욱이 형식지와 암묵지의 공유경향은 조직 내·외부 차

<표 7> 조직 외부에서 형식지의 조직소유와 선행요인들과의 회귀분석 결과

다중회귀분석결과(종속변수 : 조직 외부에서 형식지의 조직소유)								
독립 변수	R ²	조정된 R ²	F값	표준화 Beta값	t값	p값	다중공선성 검증	
							Tolerance	VIF
성취욕구	0.055	0.047	7.265**	0.170	2.754**	0.006	0.984	1.016
조직 내부 암묵지 공유경향				0.140	2.267*	0.024	0.984	1.016

주) * p < 0.05, ** p < 0.01

<표 8> 조직외부에서 암묵지의 조직소유와 선행요인들과의 회귀분석 결과

다중회귀분석결과(종속변수 : 조직 외부에서 암묵지의 조직소유)								
독립 변수	R ²	조정된 R ²	F값	표준화 Beta값	t값	p값	다중공선성 검증	
							Tolerance	VIF
조직 외부 암묵지 공유경향	0.075	0.067	10.165**	0.228	3.737**	0.000	0.989	1.011
성취욕구				0.129	2.122*	0.035	0.989	1.011

주) * p < 0.05, ** p < 0.01

원 모두에서 부분적으로 의미를 갖는 것으로 드러나 조직은 내·외부 차원을 떠나 지식의 공유 성향을 보이는 구성원들을 주의 깊게 관찰하고 이들을 집중적으로 관리할 필요성이 있다고 본다.

4.4.5 형식지와 암묵지의 조직소유에 관한 비교 분석 결과

본 연구의 가설 H8은 조직 내·외부적 공유 상황 모두에서 조직 구성원은 암묵지보다 형식지의 조직소유를 더 크게 인식한다는 것으로 이에 대해 쌍체 비교 검증(paired t-test)을 실시하여 <표 9>와 같은 결과를 얻었다. 결과적으로 본 연구의 가정은 부분적으로 채택되어 조직 내부에서 형식지에 대한 구성원들의 인식이 암묵지보다 높게 나타났으나, 조직 외부에서 이들 간의 차이는 발견되지 않았다.

<표 9> 형식지와 암묵지의 조직소유에 대한 가설(H8) 검증 결과

구 분	평 균		자유도 (df)	t값	p값 (1-tailed)
	형식지	암묵지			
조직 내부 소유	5.211	5.070	254	2.060**	0.020
조직 외부 소유	4.909	4.809	254	1.607	0.054

주) ** p < 0.01

본 연구의 대상인 정보산업 군에 속한 표본들은 대부분 KMS와 같은 지식경영시스템을 갖추고 있어 조직구성원들은 조직 내부에서 지식의 시스템화로 인한 형식지에 대한 인식이 외부의 조직 차원보다 높을 수 있다고 유추해 본다.

이는 과거 지식경영과 관련된 문헌들에서 조직 구성원들의 지식을 형식화하기 위해 조직은 KMS (Knowledge Management Systems)와 같은 지식경영시스템을 구축할 필요성을 제기하여 왔는데[1, 13], 본 연구의 결과를 기초로 하였을 때 이러한 주장은 지지되는 것으로 판단된다. 즉, 지식을 관리하는 정보시스템의 구축은 조직이 효과적으로 지식경영을 달성하고자 하는 욕구뿐만 아니라 조

직 구성원들이 해당 지식을 조직소유로 인정하고 있어 조직이 바라는 지식경영의 성과는 증대될 것으로 기대된다. 결국 본 연구의 표본이외에 다른 조직들이 유효성이 높은 지식경영을 달성하고자 할 경우에 해당 조직들은 지식경영시스템을 구축하여야 할 것으로 판단된다.

4.4.6 연구결과에 대한 논의

지식의 조직소유에서 네 가지 시나리오에 따른 본 연구의 결과와 외국(미국)의 연구 결과를 함께 정리해 보면, <표 10>과 같다. 본 연구는 Jarvenpaa와 Staples[20]의 연구를 근간으로 주요 가설들에서 국내 상황과 어떠한 차이를 보이는가를 검증하였는데, 표를 살펴보면 이들의 연구와 본 연구 결과는 다소 차이가 발생되고 있음을 파악해 볼 수 있다. 이런 차이는 무엇보다 표본 선정에서 Jarvenpaa와 Staples는 대학의 교직원들이었으나, 본 연구는 사기업들이 대상이었기에 표본에 따른 문화적 차이(정적/동적 혹은 개인/집단주의)가 크게 작용한 것으로 추정된다.

세부적으로 주요 가설에 대해 본 연구 결과와 외국의 경우를 비교하여 논의하면 다음과 같다. 지식의 개인소유와 조직소유와의 관련성에서 본 연구는 조직 내부 차원에서 암묵지의 개인소유만이 조직소유와 유의하였다. 그러나 Jarvenpaa와 Staples의 연구는 전반적으로 지식의 개인소유는 조직소유와 관련성을 갖는 것으로 나타났다. 또한, 공유경향에서도 본 연구는 조직 내부 차원에서 암묵지를 공유하려는 경향만이 유의한 반면에 외국의 경우는 지식 유형과 조직 내부/외부 차원에서 고르게 유의함을 보여주었다.

이러한 차이는 본 연구와 기존 연구 간의 표본 특성에서 기인한다고 본다. 즉 정보와 지식을 주요하게 산출하는 정보시스템과 관련되어 지식에 대한 관심이 타 산업의 조직 구성원들보다 높을 것으로 사료되는 정보 산업 군에 소속된 구성원들은 형식화된 정보 유형보다 비가시적인 지식 형태를 더 중시하기에 이러한 경향을 보여주었다고 추정해

〈표 10〉 주요 가설들에 대한 본 연구 결과와 외국의 연구 결과와의 비교

독립 변수	종속변수(본 연구 결과)				종속변수(외국의 연구 결과)			
	형식지조직 내부 소유	암묵지조직 내부 소유	형식지조직 외부 소유	암묵지조직 외부 소유	형식지조직 내부 소유	암묵지조직 내부 소유	형식지조직 외부 소유	암묵지조직 외부 소유
개인소유(H1)								
조직 내부 형식지(H1a)	기각	기각	.	.	채택	채택	.	.
조직 내부 암묵지(H1b)	채택	채택	.	.	채택	기각	.	.
조직 외부 형식지(H1c)	.	.	기각	기각	.	.	채택	채택
조직 외부 암묵지(H1d)	.	.	기각	기각	.	.	기각	채택
공유경향(H2)								
조직 내부 형식지	기각	기각	기각	기각	채택	기각	기각	기각
조직 외부 형식지	기각	기각	기각	기각	채택	채택	기각	기각
조직 내부 암묵지	채택	채택	채택	기각	기각	기각	채택	기각
조직 외부 암묵지	기각	기각	기각	채택	기각	기각	기각	채택
결속(H3)	채택	채택	기각	기각	채택	채택	채택	채택
성취욕구(H4)	기각	기각	채택	채택	채택	채택	채택	채택
소속감(H5)	기각	기각	.	.	본 연구에서 추가된 요인			
직무만족(H6)	기각	기각	.	.				
업무 의존성(H7)	기각	채택	기각	기각	기각	기각	기각	기각

본다. 즉 외국의 연구가 대학에 있는 구성원들을 대상으로 하였는데, 이러한 조직의 경우 형식을 중시할 수 있는 문화를 가진 조직인데 비해 정보 산업 군에 속한 조직의 구성원들은 환경에 민감하여 유연한 사고를 가져야 하고 자신이 가진 암묵지의 활용이 성과(개인/조직)와 직결되기에 암묵지의 소유 및 공유를 중요한 것으로 인지할 수 있어 형식지보다 암묵지를 중시하는 경향을 보여주었다고 판단된다.

그리고 결속과 성취욕구도 차이를 보여 주어 외국의 연구는 모두 유의한 것으로 드러났으나, 본 연구 결과는 조직 내부/외부 차원에서 각각 결속과 성취욕구가 유의한 것으로 나타났다. 결과적으로 본 연구의 대상들이 지각한 결속은 조직 내부에서 이루어지는 것으로 이를 통해 지식이 조직 내부 차원으로 소유될 수 있음을 보여주었고, 성취욕구가 높은 구성원들은 자신의 지식이 외부의 조직 소유로도 인식될 수 있다는 결과를 보여 조직 내부뿐만 아니라 외부에서도 활동적으로 자신의 지식을 공

유하려는 의지가 높다고 판단해 볼 수 있다.

한편, 본 연구에서 추가한 소속감과 직무만족 요인들은 조직 내부 차원의 지식 소유와 관련성을 갖지 않아 모두 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이에 검증되지 않은 변수들에 대한 측정상의 문제가 존재하였거나 더 중시될 수 있는 변수들에 대한 탐색이 미비하였다고 본다. 이에 차후의 연구에서는 이에 대한 보완적인 연구가 필요하다고 판단된다. 업무 의존성은 외국의 연구에서는 모두 의미를 갖지 않는 것으로 나타났다. 본 연구에서도 거의 유의하지 않았으나, 조직 내부 차원에서 암묵지 소유 인식과 유의한 관련성을 가졌다. 정보 산업 관련 조직들은 구성원들 간의 업무에 대한 협조(공조)가 원활하게 달성될 수 있는 조직 문화를 조성할 필요성이 있다고 본다.

5. 결 론

조직들은 “지식이 경쟁력”이라는 인식하에 효과

적인 지식경영을 달성하기 위해 많은 노력을 경주하고 있다. 그러나 조직이 원하는 지식경영을 달성하기 위해 필요한 것은 조직 내부에 있는 구성원들의 자발적인 지식 공유와 함께 지식이 단지 조직 구성원들의 개인소유로 머무는 것이 아니라 조직 소유로도 인식되어야만 바람직한 지식경영을 성취될 수 있음을 유념하여야 할 것이다. 이에 본 논문에서는 지식의 조직소유에 대한 주요 연구들을 기초로 이를 확장하여 국내에서 현재까지 수행되지 않은 지식의 조직소유에 대한 조직 구성원들의 신념에 관한 연구를 수행하였다.

과거 연구와 달리 본 연구는 기업 조직을 대상으로 하여 구성원들이 가진 지식의 조직소유에 대한 신념을 측정하고 그 선행요인들을 탐색하였다. 결과적으로 조직 내부 차원에서 지식경영과 연계하여 지식이 조직소유로 인식되기 위해서는 암묵지의 개인소유에 대한 부분적인 인식과 함께 부서의 결속 강화와 구성원들 간의 업무 공유 및 암묵지의 공유경향을 촉진할 필요성이 있다고 본다. 또한, 외부의 조직 차원에서도 형식지의 개인소유에 대한 인정과 함께 성취욕구가 높은 구성원들을 중심으로 암묵지의 공유경향을 강화할 경우 이를 통해 외부의 조직들도 지식을 소유할 가능성이 존재할 것으로 기대되며 유효성이 높은 지식경영을 성취할 수 있을 것으로 판단된다.

결과적으로 본 연구는 국내 상황에서 아직 연구되지 않은 분야에 대한 연구를 시도함으로써 연구의 의의는 갖는다고 판단된다. 그러나 본 연구의 문제점들도 존재하고 있다. 이는 설문 및 특정 산업 군을 대상으로 한 표본의 대표성 문제, 새로운 방법론(CVT)의 사용으로 인한 측정상의 문제, 미약한 수준의 설명력 등의 문제점들이 나타나고 있다고 본다. 먼저, 표본의 대표성 문제는 실증 연구들에서 나타날 수 있는 근본적 문제점으로 이에 대한 부분적인 해결 방안으로는 표본 크기의 증가와 여러 산업 군들을 대상으로 할 경우 이를 부분적으로 극복할 수도 있겠으나, 이의 완전한 해결은 기대하기 어려울 것으로 판단된다. 또한, 이 연구의

설문에서 사용한 CVT는 응답자들이 설문에 응답하기 이전의 추가적인 설명문으로 이에 대한 응답자들의 이해 정도와 실제 응답의 타당성에서 문제가 있을 것으로 판단된다. 결국 본 연구에서 측정하고자 하는 개념들이 제대로 측정되고 있는가에 대한 의문이 든다. 하지만 과거 연구들에서 이에 대한 검증이 이루어지고 있어 향후의 연구에서는 이 연구에서 사용한 CVT가 타 영역 분야에서 응용 가능할 것인가를 검토할 필요성이 있다고 본다.

또 다른 한계인 회귀식이 데이터를 설명함에 미미한 수준($R^2 = 0.075 \sim 0.130$)임을 보여주고 있어 지식의 조직소유에 대한 연구를 수행함에 다른 차원의 변수들이 존재하는가에 대한 탐색이 필요할 것으로 판단된다. Jarvenpaa와 Staples[20]의 연구는 1,935명을 대상으로 분석하여 표본 크기에서 본 연구(255명)보다 상대적으로 크다고 볼 수 있다. 하지만, 이들의 연구 결과에서도 설명력은 그리 높지 않아 만족할 수준($R^2 = 0.175 \sim 0.269$)이 아님에 따라 개인 수준에서 지각하는 지식의 조직소유에 대한 연구는 새로운 연구 분야를 모색할 필요성이 있다고 본다. 즉 본 연구가 외국의 연구를 반복하여 그 배경 이론이 사회적 교환 이론이었으나, 이를 대리인 이론(agency theory)으로 대체하여 주인(조직)과 대리인(구성원)간의 지식 소유에 대한 연구를 수행할 경우 새로운 연구 변수들이 등장할 것으로 판단된다. 이에 따른 새로운 시각의 연구가 진행될 경우 변수의 설명력뿐만 아니라 본 연구에서 살펴보지 못한 측면의 연구가 이루어질 것으로 기대해 본다.

참고 문헌

- [1] Alavi, M. and Leidner, D.E. "Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues," *MIS Quarterly*, Vol. 25, No.1(2001), pp.107-136.
- [2] Asllani, A. and Luthans, F., "What Knowl-

- edge Managers Really Do : An Empirical and Comparative Analysis," *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.3(2003), pp.53-66.
- [3] Ba, S., Stallaert, J., Whinston, A.B., Research commentary : introducing a third dimension in information systems design- The case for incentive alignment, *Information Systems Research*, Vol.12, No.3(2001), pp.225-239.
- [4] Bandura, A., *Social Foundations of Thought and Action*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1986.
- [5] Beggan, J.K. and Brown, E.M., "Association as a Psychological Justification for Ownership," *Journal of Psychology*, Vol.128, No.4(July 1994), pp.395-380.
- [6] Blau, P.M., *Exchange and Power in Social Life*, New York : Wiley, 1964.
- [7] Boyer, R.E., *Survey of the Law of Real Property*. St. Paul, MN : West Publishing, 1981.
- [8] Brief, A.P. and Motowidlo, S.J., "Prosocial Organizational Behaviors," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.4 (1986), pp.710-725.
- [9] Brynjolfsson, E., "Information Assets, Technology, and Organization," *Management Science*, Vol.40, No.12(1994), pp.1645-1662.
- [10] Burstin, K. Doughtie, E.B. and Raphaeli, A., "Contrastive Vignette Technique : An Indirect Methodology Designed to Address Reactive Social Attitude Measurement," *Journal of Applied social Psychology*, Vol.10, No.2(1980), pp.147-165.
- [11] Constant, D., Kiesler, S. and Sproull, L., "What's Mine is Ours, or is it? A Study of Attitudes about Information Sharing," *Information System Research*, Vol.5, No.4 (1994), pp.400-421.
- [12] Davenport, T.H., *Information Ecology*. Oxford University Press, 1997.
- [13] Davenport, T.H. and Prusak, L. *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- [14] Deshpande R., Farley, J.U. and Webster, F.E., "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms : a Quadrad Analysis," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1(1993), pp.23-37.
- [15] Gefen, D. and Ridings, C.M., "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management : A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory," *Journal of Management Information Systems*, Vol.19, No.1(2002), pp.47-69.
- [16] Gloet, M. and Berrell, M., "The Dual Paradigm Nature of Knowledge Management : Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No.1(2003), pp.78-89.
- [17] Goffee, R. and Jones, G., "What holds the Modern Company Together?," *Harvard Business Review*, Vol.74, No.6(1996), pp. 133-148.
- [18] Heider, E., *The Psychology of Information Relations*, New York : Wiley, 1958.
- [19] Hofstede, G., Neijen, B., Ohayv, D.D. and Sanders, G., "Measuring Organization Cultures : A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, Vol.35, No.2(1990), pp.286-316.
- [20] Jarvenpaa, S.L. and Staples, D.S., "Explor-

- ing Perceptions of Organizational Ownership of Information and Expertise," *Journal of Management Information Systems*, Vol.18, No.1(2001), pp.151-183.
- [21] Jaworski, B.J. and Kohli, A.K., "Market Orientation : Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3(1993), pp.53-70.
- [22] Kelley, H.H. and Thibaut, J., *The Social Psychology of Groups*, New York : Wiley, 1978.
- [23] King, A., "Retrieving and transferring embodied data : Implications for the management of interdependence within organization," *Management Science*, Vol.45, No.7 (1999), pp.918-935.
- [24] Levine, D.L., "hat do Wages Buy," *Administrative Science Quarterly*, Vol.38, No.3 (1993), pp.462-483.
- [25] Loke, E.A., *The nature and causes of job satisfaction*, In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(edited by M.D. Dunnette), Rand-McNally, Chicago, 1976.
- [26] Markus, M.L., *Systems in Organization : Bugs and Features*, Boston : Pitman, 1984.
- [27] Monge, P.R., Fulk, J., Kalman, M.E., Flanagan, A.J., Parnassa, C. and Rumsey, S., "Production of Collective Action in Alliance-based Interorganizational Communication and Information Systems," *Organization Science*, Vol.9, No.3(1998), pp.411-433.
- [28] Mowday, R.T., Porter, L. and Steers, R.M., *Organizational Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Yurnover*, New York : Academic Press, 1982.
- [29] Netemeyer, R.G. Boles, J.S. McKee, D.O. and McMurrian, R., 'An Investigation into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context," *Journal of Marketing*, Vol. 61, No.3(1997), pp.85-98.
- [30] Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company-How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, 1995.
- [31] O'Reilly, C.A. and Chatman, J.A., "Organization Commitment and Psychological Attachment : The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, No.3(1986), pp. 492-499.
- [32] Orlikowski, W.J., *Learning from Notes : Organizational Issue in Groupware Implementation. Proceedings of the Conference on Computer Supported Cooperative Work*, New York : Association of Computing Machinery, 1992, pp.362-369.
- [33] Palmer, J., "The Human Organization," *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No.4(1998), pp.294-307.
- [34] Perez, J.R. and Pablos, P.O., "Knowledge Management and Organizational Competitiveness : A Framework for Human Capital Analysis," *Journal of Knowledge Management*, Vol.7, No.3(2003), pp.82-91.
- [35] Porter, M.E. and V.E. Millar, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, 1985.
- [36] Robey, D., *Theories that Explain Contradiction : Accounting for the Contradictory Organizational Consequences of Information Technology*, The ICIS Proceedings, New York : Association of Com-

- puting Machinery, 1995, pp.55-63.
- [37] Scholz, C., *The Symbolic Value of Computerized Information Systems*, In P. Gagliardi(ed.), *Symbols and Artifacts*. New York : Aldine de Gruyter, 1990, pp.233-254.
- [38] Smith, A.D. and Rupp, W.T., "Communication and Loyalty among Knowledge Workers : A Resource o the Firm Theory View," *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.3(2002), pp.250-261.
- [39] Stewart, T.A., "Brainpower," *Fortune*, (June 1991), pp.44-56.
- [40] Szulanski, G. The process of knowledge transfer : a diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.82, No.1(2000), pp. 9-27.
- [41] Tyler, T.R., "Why People Cooperate with Organizations : An Identity-based Perspective," In B.M. Staw and R. Sutton(eds.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT : JAI Press, Vol.21(1999), pp.201-246.

[부 록] 설문지

◆ 다음은 귀하가 속한 부서의 행태에 관한 질문입니다. 각 문항에 대하여 동의하는 정도를 체크(✓)하여 주십시오.

● 결 속

1. 우리 부서는 사전에 생각하고 미리 계획을 수립한다.
2. 우리 부서에서는 업무가 잘 처리되었을 때 직원을 칭찬한다.
3. 우리 부서에서는 성과가 미흡할 때 이에 상응하는 제재를 가한다.
4. 우리 부서의 구성원들은 동일한 업무 목적을 공유하고 있다.
5. 업무를 성취하고자 하는 우리의 집단적 의지는 강하다.

● 성취욕구

1. 승진의 기회는 나에게 중요하다.
2. 명망있는 조직에서 근무한다는 것은 나에게 중요하다.
3. 완벽하게 일을 처리하는 것이 나에게 가장 우선적이다.
4. 개인적인 파워 또는 전문적 스킬을 추구하는 것이 허용된다.

● 소속감(단체의식/일체감)

1. 우리 부서 직원들은 서로 간에 욕구와 문제에 대해 관심을 갖고 있다.
2. 우리 부서에서는 상하 직급을 막론하고 팀워크 의식이 강하다.
3. 우리 부서에서 일하는 것은 마치 대가족의 한 구성원이 된 것 같다.
4. 우리 부서의 직원들은 정서적으로 서로 간에 소속감을 느낀다.

● 업무 만족도

1. 나는 나의 업무에 충분히 만족하고 있다.
2. 나는 나의 업무를 친한 친구에게 권할 만 하다.
3. 업무를 파악한 상태에서 나는 앞으로도 현 업무를 담당하고자 한다.

● 업무 의존성

1. 내 업무는 종종 다른 부서의 사람들과의 공동작업으로 처리된다.
2. 내 업무는 종종 다른 부서와의 정보 공유를 필요로 한다.
3. 내 업무는 종종 다른 부서에서 제공된 정보를 필요로 한다.
4. 내 업무의 결과는 다른 부서 사람들의 업무협조에 의존하곤 한다.

◆ 다음은 귀하가 회사의 내·외부에서 형식지 및 암묵지를 공유할 때의 4가지 시나리오입니다. 각 시나리오들의 배경과 현재상황을 필히 읽으신 후에 귀하의 견해에 대해 “✓”표 해 주십시오.

[시나리오 1] 조직내부에서 형식지 공유하기**배 경 :**

당신과 A씨는 회사의 같은 부서에서 근무하며 같은 TFT(task force team)에 소속되어 있다. 한 달 전에, A씨는 업무상 특정 주제에 관한 프레젠테이션 준비를 도와달라는 당신의 부탁을 거절하였다(이때 A씨는 당신을 도와줄 만한 시간적 여유가 있었다).

현재 상황 :

당신은 TFT의 업무에 도움이 되는 새롭고 매우 흥미 있는 주제를 개발하는데 1주일 투자하였다. 그런데 A씨가 자신이 사용하기 위해 당신의 프레젠테이션(파워포인트) 슬라이드와 관련 자료의 카피본을 갖고 싶어 당신에게 카피본을 부탁하였다.

※ 형식지 : 다큐먼트·보고서 자료 혹은, 컴퓨터 프로그램과 같은 유형의 정보를 말한다.

- 당신의 부탁을 거절한 A씨와 조직내부에서 형식지(업무파일) 공유하기
 1. A씨가 당신의 자료 카피본을 부탁하는 것은 적절하다고 생각하십니까?
 2. 당신이 A씨에게 자료 카피본 제공을 거부하는 것은 정당하다고 생각하십니까?
 3. 결국 당신이 A씨에게 자료 카피본을 제공할 가능성은 얼마나 됩니까?
- A씨의 요구를 떠나서, 그 자료가 당신/부서/회사의 소유라고 생각하는 정도
 1. 내가 1주일 투자해서 만든 업무용 자료(정보)는 나의 것이다.
 2. 내가 1주일 투자해서 만든 업무용 자료(정보)는 부서의 것이다.
 3. 내가 1주일 투자해서 만든 업무용 자료(정보)는 회사의 것이다.

[시나리오 2] 조직내부에서 암묵지 공유하기**배 경 :**

당신과 B씨는 회사의 같은 부서에서 근무하는 동료이다. 한 달 전에 B씨에게 당신이 준비하고 있는 보고서에 대하여 조언을 부탁하였다. B씨는 이미 과거에 이와 유사한 일을 한 적이 있었기 때문이다. 그런데 B씨는 당신의 부탁을 거절하였다(이때 B씨는 당신을 도와줄 시간적 여유가 있었다).

현재 상황 :

당신은 회사가 후원하는 워크숍에서 1주일 동안 새로운 소프트웨어 프로그램 사용법을 익혔다. 그런데 B씨가 자신의 업무를 위해 이 소프트웨어를 사용하고 싶어 하며, 당신에게 그 소프트웨어(S/W) 프로그램과 당신이 워크숍에서 배운 내용을 설명해 줄 것을 부탁하였다.

※ 암묵지 : 통계프로그램 습득과 같은 기술이나 지식경험 혹은, 인간의 기억 속에 내재되어 있는 무형의 정보를 말한다.

- 당신의 부탁을 거절한 B씨와 조직내부에서 암묵지 공유하기
 1. B씨가 당신에게 도움을 요청하는 것은 적절하다고 생각하십니까?
 2. 당신이 B씨의 도움 요청을 거부하는 것은 정당하다고 생각하십니까?
 3. 결국 당신이 B씨에게 도움을 제공할 가능성은 얼마나 됩니까?

- B씨의 요구를 떠나서, 당신은 그 워크숍에서 터득한 지식이 당신/부서/회사의 소유라고 생각하는 정도
 1. 내가 1주일 동안 익힌 S/W프로그램 사용법(지식)은 나의 것이다.
 2. 내가 1주일 동안 익힌 S/W프로그램 사용법(지식)은 부서의 것이다.
 3. 내가 1주일 동안 익힌 S/W프로그램 사용법(지식)은 회사의 것

[시나리오 3] 조직외부에서 형식지 공유하기

배 경 :

당신과 C씨는 같은 국제협회의 회원이며, 협회 한국지부의 TFT(task force team)에 소속되어 있다. 당신과 C씨는 한 번도 직접적으로 만난 적이 없다. 한 달 전에 C씨는 TFT의 공동 업무에 참여해 달라는 당신의 부탁을 거절하였다(이때 C씨는 도와줄 만한 시간적 여유가 있었다).

현재 상황 :

당신은 한국지부 TFT 의장에 임명되어 TFT의 규정에 관한 권고안을 작성하기 위하여 1주일을 투자하였다. 그런데 C씨가 자신이 사용하기 위해 당신의 권고안 보고서 카피본을 갖고 싶어 당신에게 카피본을 부탁하였다.

※ 형식지 : 다큐먼트 · 보고서 자료 혹은, 컴퓨터 프로그램과 같은 유형의 정보를 말한다.

- 조직외부에서 당신의 부탁을 거절한 C씨와 형식지(업무파일) 공유하기
 1. C씨가 당신의 보고서 카피본을 부탁하는 일은 적절하다고 생각하십니까?
 2. 당신이 C씨에게 보고서 카피본 제공을 거부하는 것은 정당하다고 생각하십니까?
 3. 결국 당신이 C씨에게 권고안 카피본을 제공할 가능성은 얼마나 됩니까?

- C씨의 요구를 떠나서, 그 보고서가 당신/부서/회사의 소유라고 생각하는 정도
 1. 내가 1주일 투자하여 작성한 보고서는 나의 것이다.
 2. 내가 1주일 투자하여 작성한 보고서는 TFT의 것이다.
 3. 내가 1주일 투자하여 작성한 보고서는 국제협회의 것이다.

