

지식정보공유 인식수준 실증연구 :

한국금융기관을 중심으로

A Study of Actual Proof on Knowledge Information Sharing and Cognition Level : A Case of Korea Financial Agency

장 우 권(Woo-Kwon Chang)*

〈목 차〉

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| I. 서론 | 3. 조직문화 |
| 1. 연구의 필요성과 목적 | 4. 최고경영진의 인식 |
| 2. 연구의 내용 및 방법 | 5. 정보기술활용도 |
| II. 지식정보관리 | 6. 전담조직인식과 활용 |
| 1. 지식경영과 지식정보관리 | 7. 평가와 보상체계 인식 |
| 2. 기존의 실제적 연구에 대한 평가 | 8. 지식공유 현황 |
| III. 지식정보관리인식에 대한 현황과 분석 | 9. 지식활용과 공유방법에 대한 인식 |
| 1. 표본의 구성 | IV. 결론 및 제언 |
| 2. 지식 및 지식경영에 대한 인식 | |

초 록

금융기관의 경쟁력을 창출하기 위해서는 전 임직원들의 경쟁력 마인드와 업무현장의 실제적인 경험에서 우러나온 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 지식정보관리의 당위성을 은행의 역할과 개선방안 측면에서 모색해 보고자 한다.

주제어 : 금융기관, 은행, 지식정보, 지식정보관리, 지식정보공유, 지식정보관리인식

Abstract

To creation of the competitive power have an effect on the competitive mind, the practical experience, know-how based knowledge share, and an organizing culture. Here gets accomplished a cognition and the way of thinking conversion about the importance of knowledge information management.

This study aims to grope a role of bank and an improved plan to what one of knowledge information management in the bank. The research and analysis consist of knowledge information share and the influence on knowledge information management and a variety of cognition level in the case of Korea.

Key Words : financial agency, bank, knowledge information, knowledge information, knowledge information management, knowledge information management cognition

* 명지대학교 금융지식연구소 연구교수 (wk1961@mju.ac.kr)

• 접수일 : 2003. 8. 22 • 최초심사일 : 2003. 9. 8 • 최종심사일 : 2003. 9. 16

I. 서 론

1. 연구의 필요성과 목적

우리나라가 여러 가지로 부족한 점이 많다는 것은 IMF를 겪으면서 절실히 경험한 바 있다. 자원도 부족한 우리가 현재의 경쟁력을 갖출 수 있었던 것은 뛰어난 교육열에 기반한 인적자원과 경제 개발이었다. 그러나 현재의 국내외적 상황은 이마저 어둡게 하고 있다. 이러한 어려움을 극복하기 위해서는 기존의 경제력의 기반인 금융산업을 혁신할 수밖에 없다. 금융산업의 중요성은 스위스의 예를 통해서 잘 나타나 있듯이 은행은 한 나라의 경제기반의 핵심영역이다.

“스위스는 작은 나라다...” 스위스 취리히의 한 공원에는 이렇게 시작되는 팻말이 세워져 있다. “국가의 규모가 작다는 핸디캡을 경쟁력으로 극복해야 한다”는 게 요지다.스위스는 빈약한 부존자원과 협소한 국내시장, 인력부족 등 산업이 발달하기에는 매우 부적절한 환경을 갖고 있다. 그런데도 99년 IMD와 WEF의 국가 경쟁력 순위에서 스위스는 각각 6위에 올랐다. 그 비결의 포인트는 스위스의 산업구조가 고부가가치 분야에 집중되어 있다는 데 있다. 인력도 자원도 부족한 소국의 나아가야 할 길을 고부가가치 산업에서 찾은 것이다. 금융업, 컨벤션산업, 관광업, 연구개발업, 정밀화학 등 첨단제조업이 그것이다. 스위스 번영의 대들보적 존재는 금융산업이다. 스위스 국내총생산액의 9.2%가 금융부문에서 나온다. 특히 은행산업은 스위스에서 생산성이 가장 높은 산업이다. 1인당 부가가치 기준으로 은행산업의 생산성은 전체 산업평균의 약 2.5배에 달한다. 이런 생산성과 세계 최고의 신용을 무기로 스위스의 은행산업은 국제 소매 금융시장의 30% 이상을 점하고 있다.¹⁾

그러나 우리의 현실은 어둡다. 은행들의 부실화로 경쟁력을 상실하고 있기 때문이다. 국제 금융시장의 불안, 남북한 대치, 수출상품의 경쟁력 상실, 유가불안, 국가 지도자의 리더십, 정치불안, 노사분규 등 다양한 원인들이 제기되어 왔으나 그 근본 원인은 외부에 있는 것이 아니라 내부에 있다고 할 것이다. 실 예로 은행임직원들의 무사 안일한 근무 자세로 인한 여신관리의 부실과 수신고 횡령, 실적 위주의 단기성 상품개발과 운용, 획일적인 창구서비스로 인한 고객들로부터 신뢰상실 등이다.

따라서 이러한 문제들을 해결하고 경쟁력을 창출하기 위해서는 새로운 해법이 필요하다. 그 해법은 금융기관의 경쟁력 창출이다. 경쟁력 창출은 금융기관의 통폐합, 구조조정

1) <http://kin.naver.com/browse/db_detail.php?dir_id=609&docid=10519> [cited 2003. 6. 2].

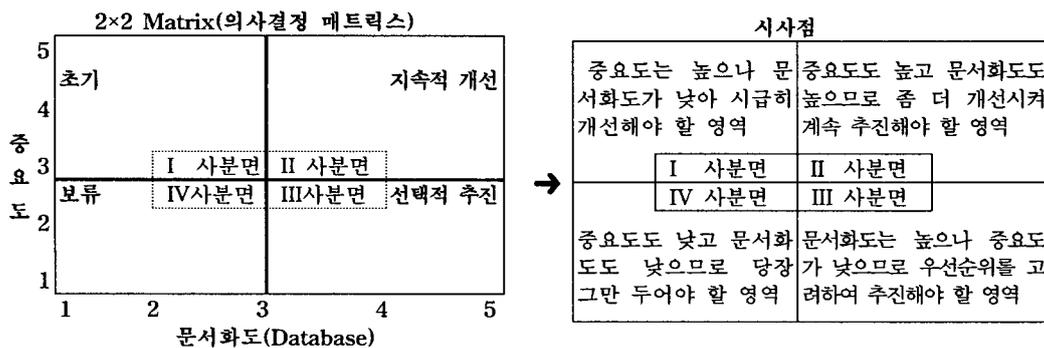
및 개혁으로도 이루어질 수 있지만 무엇보다도 전 임직원들의 경쟁력 마인드와 본부와 영업현장에서 실제적인 경험에서 우러나온 노하우, 은행내외에서 생산되어 유통되고 있는 명시적 지식정보 등을 서로 공유할 수 있는 조직문화가 갖추어져야 한다. 즉 지식정보관리의 중요성에 대한 인식과 발상전환이 이루어져야 한다.

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

2. 연구의 내용 및 방법

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

이러한 연구내용과 목적을 달성하기 위하여 21개 은행에 대한 현장조사(설문지와 인터뷰)와 웹페이지를 탐색하였다. 그 결과 나타난 현황분석은 2x2 Matrix를 의사결정 포인트로 활용하여 사분면별 중요도 대비 문서화도 측면에서 각기 상이한 개선방향에 대한 시사점을 도출하였다.



〈그림 1〉 2x2 Matrix(의사결정 매트릭스)와 시사점

설문의 분석결과를 토대로 은행의 지식정보관리인식 수준에 대한 절대 분석을 1차적으로 실시하고, 은행별 상대비교를 순차적으로 실시하여 지식정보관리 인식수준을 진단하고 핵심이슈사항을 도출하였다.

II. 지식정보관리

1. 지식경영과 지식정보관리

지식경영에 대한 정의는 다양한 관점에서 논의되어 왔다. 어떠한 논의든 간에 시대적·경제적 흐름에 따라 경쟁우위, 경영기법 측면에서 지식경영이 나타났다고 볼 수 있다. 즉 이제까지 다운사이징, 아웃소싱, 벤치마킹, 리엔지니어링, TQM 등 많은 경영기법들이 기업의 경영성과와 핵심역량을 높이기 위해 등장하여 실제적인 가시적인 성과를 거두었지만 투자와 노력한 만큼의 업적을 낼 수 없는 현실에 이르게 되었다.

이때 기업내부의 조직구성원들의 지식활동을 경영전략과 핵심역량을 증대시킬 수 있는 경쟁력의 원천으로 보는 경향이 증대되고 있다. 이러한 관점에서 지식경영이란 새로운 지식을 창출하고 다시 이를 상품, 서비스, 시스템으로 형상화하는 프로세스과정이다. 이것은 외재화, 객관화시킬 수 없는 암묵적인 지식을 공유, 승화시켜 형식화하고, 이를 통해 새롭게 창조된 형식적인 지식을 다시 암묵적인 지식으로 선 순화시킴으로써 조직적 경쟁력을 확보하는 경영활동이다. 또한 지식경영은 크게 지식경영²⁾과 지식관리³⁾로 나누어 해석되어 사용되고 있다. 이 연구에서는 후자 즉 지식관리측면에서 지식경영을 논하였다.

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.

2. 기존의 실제적 연구에 대한 평가

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 원인은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다.

-
- 2) '지식경영(KM)'으로 사용될 경우에는 'Knowledge-based Management'의 의미로 지식을 기반으로 하여 이를 전략적으로 활용하여 경쟁의 우위를 창출하고 유지하는 제반 경영활동, 즉 '지식기반경영'을 뜻하는 것이다.
 - 3) KM을 '지식관리'로 사용될 경우에는 'Knowledge Resource Management'의 의미로 지식자원을 관리하는 제반활동으로서 인적자원, 재무적 자원, 암묵지와 명시지의 지식자원을 관리하는 '지식자원관리'를 뜻한다.

첫째, 지식경영에 대한 보편적 개념과 모델의 부재이다. 연구자마다 자신의 관점에서 지식경영을 정의하려는 경향에 지식경영의 개념을 명확하게 표현할 수 없다⁴⁾. 기업마다 상이한 방법론을 사용하기 때문에 일반적인 방법론을 발견하기 어려우며, 정보기술을 이용한 기존 지식활용에만 초점을 두어 과거의 경영정보시스템과 차별하기 어렵고 지식창조가 기업경쟁력에 중요한 것으로 인식을 하고 있지만 지식창조 프로세스에 대한 연구는 일본의 Nonaka 교수를 제외하고는 깊게 다루어지지 않고 있다는 점이다. 둘째, 한국적 기업문화의 특성 반영부족이다. 우리나라 기업환경과 맞지 않는 선진기업들의 사례를 중심으로 기업경영을 여과 없이 국내기업에 적용한다는 것은 무리가 따른다고 볼 수 있다.⁵⁾

그러나 선진국기업들과 은행에서 성공하고 있는 시점에서 우리의 기업문화와 특성에 맞는 지식경영모델이 개발되어야 한다. 뿐만 아니라 국내기업과 은행의 글로벌 경쟁력을 제고하기 위해서는 지식경영이 반드시 도입되어 지식정보관리가 체계적으로 이루어져야 한다.⁶⁾

Ⅲ. 지식정보관리인식 대한 현황과 분석

1. 표본의 구성

이 연구에 사용된 표본 수는 21개 은행(한국은행과 은행연합회에 소속된 회원)으로서 그 구성요소에 대한 지식정보관리는 고객, 정보자료실, 조직구성원, 기록관리로 이루어졌다. 각 구성요소에 대한 현황분석은 다음과 같다.

첫째, 웹페이지 탐색이다. 웹페이지는 사이버 상에서 이루어지는 고객과 은행간의 첫 만남의 장소이다. 고객을 위한 지식정보관리현황을 21개 은행 전체를 대상으로 실시하였다. 탐색기간은 2002년 12월부터 2003년 4월까지였다. 둘째, 은행현장방문과 인터뷰이다. 지식정보관리를 어떻게 하고 있는지를 파악하기 위해 10개 은행(중앙9, 지방1)을 직접 조사하였다. 여기에서 임직원들의 인터뷰와 시스템 접근을 병행하였다. 기간은 2003년 1월부터 3월까지 실시하였다. 셋째, 설문조사이다. 설문지는 5점 Likert 척도⁷⁾를 활용하였다.

4) 경제·경영학자들은 지식의 활용에 중점을 둔 반면에 정보기술 전문가들은 지식관리차원에서 지식경영의 우위를 평가한다.

5) 김창은, 기업의 지식경영 활용사례 -한국기업의 적용할 수 있는 지식경영 프로세스의 정립(서울 : 집문당, 2000), pp.35-36.

6) 삼성경제연구소, 지식경영 심포지엄 발표자료집, 「지식경영과 한국의 미래」, 1999.

7) ①전혀 그렇지 않다--- ②그렇지 않다--- ③보통이다--- ④그렇다--- ⑤매우 그렇다---

측정도구는 Nonaka⁸⁾, 최병구·이희석⁹⁾, 박병호¹⁰⁾ 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 회수율은 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. 기타은행은 전체적인 통계에 사용하였다.

(표 1)은 은행의 표본수집통계를 콘텐츠별로 통계와 연구여부별로 나타낸 것이다. 이 연구는 조직구성원의 암묵적·명시적 지식을 기반으로 나타난 지식공유 현황을 중심으로 이루어졌다.

〈표 1〉 표본구성

콘텐츠	은행수	통계여부	연구여부
웹페이지현황	21	웹콘텐츠 탐색	설문지분석지원
정보자료실과 기록관리실태	10	현장방문과 인터뷰	설문지분석지원
설문지 배포	6	표본: 5개 은행	연구중심(분석자료)

2. 지식 및 지식경영에 대한 인식

1) 명시적 지식 활용도

지식이란 경험, 상황, 판단, 사상과 결합되어 실제적인 의사결정이나 행동에 바로 활용될 수 있는 정보를 의미한다.

(표 2)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(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 중요도와 문서화도는(그림2, 3)과 같이 나타났다.

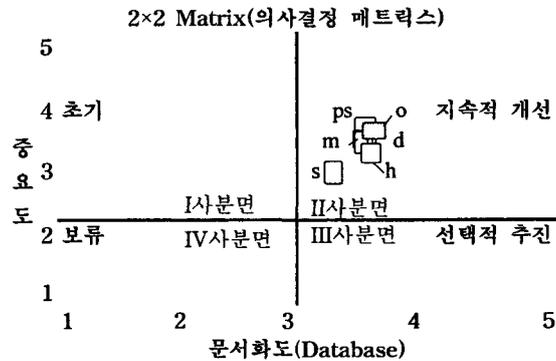
8) I. Nonaka, P. Byosiene, and N. Konn, "Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test," *International Business Review*, Vol.3, No.4(1994), pp.337-351.

9) 최병구, 이희석, "지식창출 순환과정 기반 지식관리 유형 도출," *Information Systems Review*, Vol.2, No.2(2000), pp.231-242.

10) 박병호, 지식공유 영향요인에 관한 연구(석사학위논문, KAIST 테크노경영대학원, 2000)

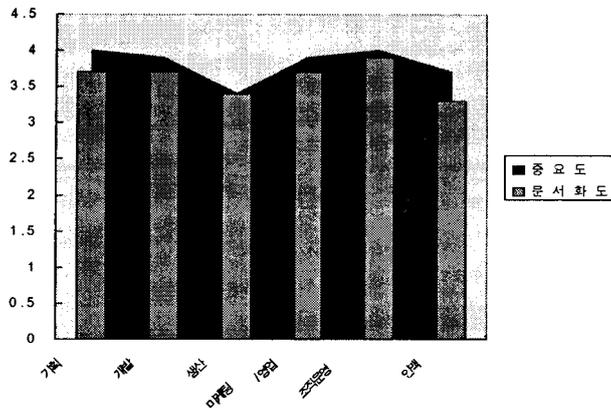
〈표 2〉 은행에서 활용되는 지식¹¹⁾

지식의 종류	요소	중요도(필요도)				문서화도(DB화)			
		A	B	C	전체	A	B	C	전체
1. 기획에 관한 지식(PS)	1) 비전·전략/계획에 관한 지식	4.3	4.4	4.2	4.1	4.0	3.4	4.0	3.8
	2) 정부 및 규제에 관한 지식	4.0	4.2	4.1	4.0	4.1	3.5	3.9	3.8
	3) 성공/실패사례 지식	4.1	4.1	3.9	3.9	4.4	2.7	3.7	3.6
2. 개발에 관한 지식(D)	4) 은행이 제공하는 상품에 관한 지식	4.4	4.2	3.9	3.9	4.3	3.6	3.9	3.9
	5) R&D지식(신기술 동향, 상품개발사례)	4.3	3.9	3.7	3.9	3.9	3.0	3.5	3.5
3. 생산에 관한 지식(P)	6) 상품의 생산프로세싱에 관한 지식	3.9	3.7	3.4	3.5	3.7	2.9	3.4	3.3
	7) 공급업체(은행 시스템 및 비품)에 대한 지식	3.7	3.5	3.3	3.4	4.3	3.2	3.2	3.6
4. 마케팅 및 영업에 관한 지식(M)	8) 시장환경에 대한 지식	4.3	4.2	4.0	4.0	4.5	3.0	3.9	3.8
	9) 고객에 대한 지식	4.5	4.4	4.2	4.2	4.5	3.3	4.0	3.9
	10) 판매 마케팅 지식	4.5	4.4	3.9	4.0	4.4	3.1	3.8	3.7
	11) 경쟁자에 관한 지식	4.4	3.9	3.9	3.8	3.8	3.2	3.7	3.6
	12) 유통업체(대행업체, 판매업체 등)에 대한 지식	3.8	3.6	3.5	3.6	4.3	2.9	3.3	3.5
5. 조직운영에 관한 지식(O)	13) 자금/재무관리지식	4.3	4.0	4.1	4.0	4.3	3.6	3.9	3.9
	14) 업무 프로세스에 관한 지식	4.3	4.1	4.1	4.2	4.2	3.3	4.1	3.8
	15) 조직운영지식(제도, 규정 등)	4.2	4.1	4.0	3.9	4.2	3.6	4.0	4.0
	16) 내부 인력에 관한 지식	4.2	4.0	3.8	3.8	4.0	3.3	3.7	3.6
6. 인맥(人脈)에 관한 지식(Human Network)(H)	17) 외부 업무 전문가에 관한 지식	4.0	3.9	3.7	3.7	3.8	2.7	3.4	3.3
	18) 외부 관계자에 관한 지식(學界, 官界 등의 관련 人士 등에 관한 지식)	3.8	3.6	3.7	3.6	3.8	2.8	3.5	3.4
		4.17	4.01	3.86	3.86	4.14	3.17	3.72	3.67



〈그림 2〉 지식인지도 - 중요도와 문서화도¹²⁾

11) A: 중앙 K은행(본점위치 : 서울), B : 지방은행(본점위치 : 지방 K), C : 기타은행
 12) *중요도 : ①전혀 중요하지 않다 ②중요하지 않다 ③보통이다 ④중요하다 ⑤매우 중요하다 **문서화도 : ①전혀 축적되어 있지 않다 ②축적되어 있지 않다 ③보통이다 ④축적되어 있다 ⑤매우 많이 축적되어 있다.



〈그림 3〉 지식인지도 - 중요도와 문서화도 차이

조사대상의 모든 은행이 지식정보의 중요도를 인식하고 있었다. 매트릭스기법에서는 그 중에서 마케팅 및 영업에서 고객, 기획에서 비전과 전략, 조직운영에서 업무프로세스에 대한 인지도가 가장 높았으나, 생산, 유통, 외부관계자에 대한 인지도는 낮게 나타났다. 또한 지식정보를 형식지화한 경우, 은행별로는 A은행이 지방은행과 전체은행보다 더 높게 나타났다. 상대적으로 지방 B은행¹³⁾은 생산·마케팅·인맥에 관한 지식이 매트릭스 분석결과 IV분면에 해당되는 보류단계인 중요도도 낮고 문서화도도 낮으므로 당장 그만 두어야 할 영역으로 나타났다. 항목별로는 R&D지식, 생산에 관한 지식, 경쟁자에 관한 지식, 인맥에 관한 지식이 상대적으로 낮게 나타났다.

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

2) 업무에 대한 지식의 특성

Polanyi¹⁴⁾는 지식의 특성을 행동 지향적이라고 하였다. 이것은 업무를 통해서 지식을 알아 가는 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 업무지식을 형식지화하고 지식

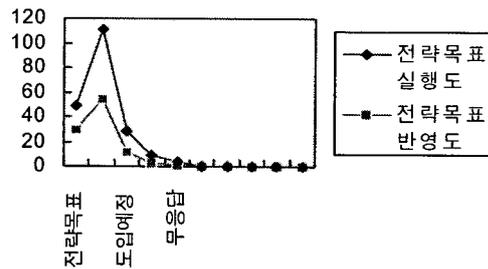
13) 주식거래정지상태임

14) Michael Polanyi, *The Tacit Dimension*. (London : Routledge & Kegan Paul, 1966).

을 전파하거나, 기록문서관리가 보통이다로 나타났다¹⁵⁾. 이것은 아직 지식정보의 표출과 기록관리가 활성화되지 못하고 있음을 보여주고 있다.

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



〈그림 4〉 은행의 비전·전략 및 계획

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 예측 할 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.

조사결과 29.9%만이 '전략 목표를 정하고, 구체적인 실행목표가 선정되어 실행되고 있다'고 하였다. 이 중에서 18.8%만이 현장에서 효과적으로 수행 및 활용 중이라고 하였다.¹⁶⁾ 따라서 대부분이 전략 목표에 포함은 되어 있으나, 수행을 위한 전략이 실행을 위

15) (표 3) 업무지식의 특성

	은행	문서화/형식화	지식전파(매뉴얼/강의)	기록문서
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

16) - 귀 은행에서는 귀 은행에 필요한 다양한 지식을 창조, 획득, 관리하여, 활용할 수 있도록 하는 통합적인 경영으로서 지식경영 혹은 이와 유사한 개념을 전략 목표에 어느 정도 반영하고 있습니까?
()

- ① 전략 목표를 정하고, 구체적인 실행목표가 선정되어 실행되고 있다.
- ② 전략 목표에 포함은 되어 있으나, 수행을 위한 전략이 실행을 위해 충분히 구체화가 이어지지 못하였다. (예: 구체적인 실행 목표 등을 설정하는 등)
- ③ 포함하고 있지 않으나, 가까운 시일 내에 도입할 예정이다.
- ④ 포함하고 있지 않으며, 전략목표에 도입할 계획도 없다.
- ⑤ 기타: _____

- 귀 은행에서는 지식경영 혹은 이와 유사한 지식경영과 관련된 프로젝트를 통해 지식경영 전략을 실행하고 있습니까?

- ① 현장에서 효과적으로 수행 및 활용 중이다.

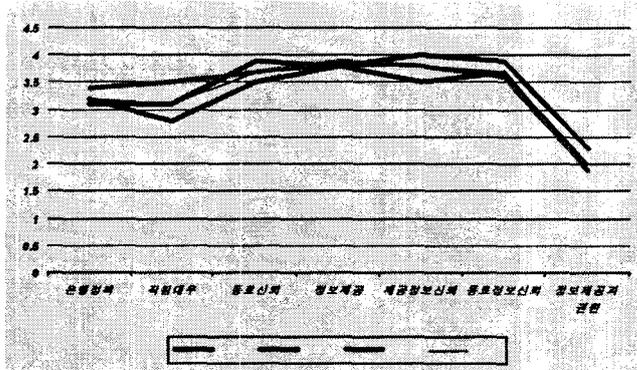
해 충분히 구체화가 이어지지 못하고 있거나 도입하고 있지 않음을 알 수 있다. 그 이유 중의 하나가 실제로 현장에서 효과적으로 활용되고 있지 못하다는 데 있다.

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.¹⁷⁾

1) 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 직원



〈그림 5〉 신뢰성

은 타 직원에 대해 권한이나 힘이 없어서라고 생각한다'라는 물음에 대부분 그렇지 않다고 대답해 동료에 대한 신뢰를 뒷받침해 주고 있다. 또한 '은행이 시행하는 정책과 그 실행결과가 믿을 만하다고 생각하는가'에서는 전체은행이 보통이다라고 하였다¹⁸⁾. 이것은 은행 정책에 대한 신뢰가 일반적이다라는 것이다. 여기에서 A은행은 직원들의 대우가 신뢰하지 못하고 있음을 알 수 있다.

- ② 수행은 하고 있으나, 실제로 현장에서 효과적으로 활용되고 있지 못하다.
- ③ 수행하고 있지 않으나, 가까운 시일 내에 도입할 예정이다.
- ④ 수행하고 있지 않으며, 도입할 계획도 없다.
- ⑤ 기타:

17) 이학중, 조직개발론-이론, 기법, 사례연구(서울 : 법문사, 1989), pp.41-44.

18) (표 4) 조직문화 - 신뢰성

	은행	은행 정책	직원 대우	동료 신뢰	정보 제공	제공정보 신뢰	동료정보 신뢰	정보제공과 권한
평균	A	3.2	2.8	3.5	3.8	3.5	3.7	1.9
	B	3.1	3.1	3.9	3.8	4.0	3.9	2.3
	C	3.4	3.5	3.7	3.9	3.8	3.6	1.9
전체평균		3.2	3.1	3.7	3.8	3.8	3.7	2.0

2) 의사소통

의사소통은 조직 내에서 지식정보를 주고받을 수 있는 원천이다. 그만큼 동료나 상사와의 원활한 커뮤니케이션은 조직문화의 활력소가 된다. 은행내의 모든 직원들이 솔직하게 공개적으로 이야기하기가 쉬우며, 의사소통이 자유롭다고 생각한다(업무와 관련된 대화 등)는 ‘보통이다’가 대부분이었다. 또한 ‘은행의 직원들은 자신이 생각하는 중요한 정보라도 다른 직원들과 서로 교환하며, 누구에게나 쉽게 조언을 요청한다’는 전체적으로 보통이었으나 B 은행은 타 은행에 비해 의사소통이 잘 이루어지지 않고 있음을 알 수 있다. 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.¹⁹⁾

3) 의사결정 참여도

Hurley에 의하면 “의사결정에 참여하는 직원들은 문제에 대한 소유의식을 가지게 되고, 새로운 문제 해결방법을 적극적으로 찾아 나서게 되며, 지식정보의 흐름과 조직내 상·하위 직급간의 의사소통을 증가시킨다.”²⁰⁾ 따라서 의사결정과정에 참여할수록 필요로 하는 지식정보의 양과 질이 증가하게 되어 지식의 전파가 활발하게 이루어지게 된다.

조사결과²¹⁾, 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 이루어지는데 이에 대한 결과는 보통이었다. 반면에 B은행은 모두 의사결정 참여에 있어서 행원들의 참여도가 미진함을 볼 수 있다. 또한 은행에서는

19) (표 5) 조직문화-의사소통

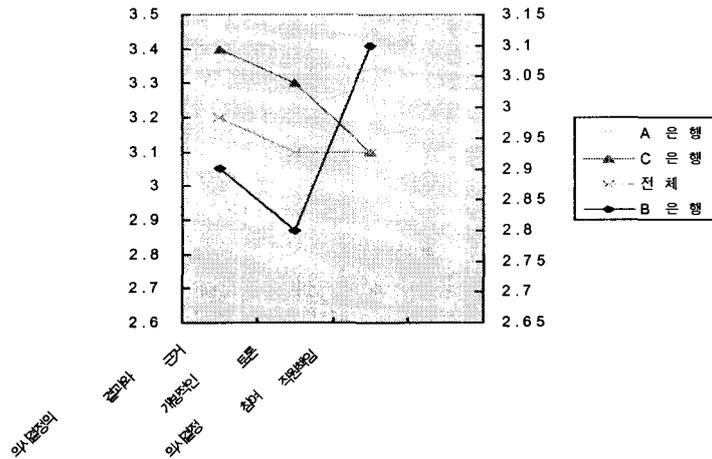
	은행	의사소통의 자유로움	정보의 교환과 조언	의사소통 대상
평균	A	3.0	3.2	2.1
	B	3.0	2.9	2.3
	C	3.2	3.0	2.2
전체평균		3.1	3.1	2.2

20) R. Hurley and T. Hult, “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination,” *Journal of Marketing*, Vol.62(1998), pp.42-54.

21) (표 6) 조직문화-의사결정 참여도

	은행	의사결정의 결과와 근거	개방적인 토론	의사결정참여직원책임
평균	A	3.3	3.2	2.9
	B	2.9	2.8	3.1
	C	3.4	3.3	3.1
전체평균		3.2	3.2	3.1

의사결정을 통해 실행된 결과는 의사결정에 참여한 직원들이 보통 책임지는 것으로 나타났으나 A은행은 타 은행보다 책임성이 다소 뒤떨어지는 것을 보여주고 있다.



〈그림 6〉 의사결정 참여도

4) 혁신성

혁신은 제도나 방법, 조직이나 풍습 따위를 고치거나 버리고 새롭게 하는 것으로 조직 문화에서 혁신은 새로운 아이디어나 제품 또는 프로세스를 실행하게 되며, 지식정보의 흐름과 조직구성원 상하간의 의사소통을 증가시킨다. 따라서 혁신성이 존재할수록 은행들은 지식정보를 계속 찾아나가며, NIH²²⁾ 증후군을 극복하고 서로 활발하게 지식정보를 주고 받는다.²³⁾

조사연구결과, ‘연구 결과에 바탕을 둔 새로운 기술을 업무에 적극적으로 도입하고 있는가’에서는 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있는데, 응답자 중 ‘보통이다’가 대부분이었으며²⁴⁾ 그렇지 않다고 하는 행원은²⁵⁾ 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 이상은²⁶⁾ 그 이유가 ‘업무를 수행할 때, 혁신적으로 업무를 수행하는 것을 인정한다’>‘자신의 발전을 위해서’>‘은행의 경영진들은 늘 혁신적인 아이디어를 찾기 위하

22) NIH: Not Invented Here

23) 박병호, 전개논문, p.32.

24) 응답자 154명 중 121명으로 78.6%

25) 응답자 중 7명으로 전체의 0.7%

26) 응답자 중 26명으로 16.9%

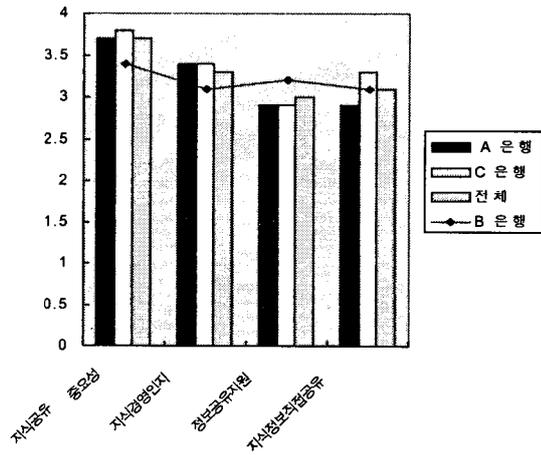
여 노력한다'순으로 나타났다.

5) 가치공유

조직사회에서 조직구성원 상호간에 공통된 가치를 공유하는 것은 매우 중요하다고 할 수 있다. 왜냐하면 은행원들 서로간에 공통규범과 가치체계를 가지고 있을 때에 조직내의 지식정보이전이 활발하게 되어 지식정보에 대한 가치를 평가하는 가격 메커니즘이 효율적으로 작동할 수 있기 때문이다. 조사연구²⁷⁾에서도 이를 뒷받침할 수 있는 결과가 나와 (70% 이상) 가치 공유의 중요성을 일깨워 주고 있다. 뒤를 이어 최고경영진의 가치의 이해와 지식정보의 판단기준 순으로 나타났다.

4. 최고경영진의 인식

지식경영과 지식정보관리에 영향을 미치는 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 곳에서든지 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, 최고경영진 스스로 참여해야한다.



〈그림 7〉 최고경영진의 인식

우리나라 은행 최고경영진은 조사결과²⁸⁾에서도 보여준 바와 같이 지식정보를 공유해야 한다는 그 중요성을 어느 정도 인지하고 있으나, 자신의 정보를 공유하려는 사람들을

27) (표 7) 조직문화-가치공유

	은행	최고경영진의 가치	가치기준	공통규범과 가치체계
평균	A	3.3	3.0	3.7
	B	3.4	3.5	3.5
	C	3.3	3.1	3.6
전체평균		3.3	3.2	3.6

28) (표 8) 최고경영진의 지식공유인식

적극적으로 지원해주거나(예를 들어 인센티브 제공), 자신이 알고 있는 지식 혹은 정보를 다른 직원들에게 직접 공유 및 전파하는데 적극적이지 못한 것으로 나타났다.

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.

1) 정보기술 사용정도

정보기술은 정보의 저장, 처리 및 의사소통을 돕기 위하여 컴퓨터와 통신기술을 이용하는 각종 하드웨어와 소프트웨어를 의미한다. 따라서 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 이용 폭과 범위도 넓다는 것이다. 이는 (표 9)²⁹⁾에서도 검증되고 있다.

2) 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, 핸디소프트, Micros soft

	은행	지식공유중요성	지식경영인지	정보공유지원	지식정보직접공유
평균	A	3.7	3.4	2.9	2.9
	B	3.4	3.1	3.2	3.1
	C	3.8	3.4	2.9	3.3
전체평균		3.7	3.3	3.0	3.1

29) (표 9) 정보기술 활용도

	은행	정보시스템 필요	정보시스템 이용횟수	정보기술과 업무이용폭
평균	A	4.2	4.1	3.8
	B	4.2	4.3	3.9
	C	4.2	4.1	3.8
전체평균		4.2	4.2	3.8

Exchange /Outlook 등을 사용하고 있으며, 용도로는 의사소통(전자메일-전자게시판)>전자결재>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>인트라넷>데이터베이스>그룹웨어>문서관리시스템 순이었다.

6. 전담조직 인식과 활용

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

현재 우리나라 은행에서 지식정보를 전문적으로 전담·조직하여 활용하고 있는 은행은 신용보증기금과 수출입은행이며 이들 은행은 전담임원이 활동하고 있다. 이외에 국민은행, 외환은행, 중소기업은행 등은 유관 부서에서 관련업무를 겸하고 있었다. 전담 부서는 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, 사용 가능하게 만든다> 지식이 업무에 도입 및 이용될 수 있도록, 관여한다> 지식경영에 필요한 정보시스템 등을 도입한다' 순으로 나타났다.

7. 평가와 보상체계 인식

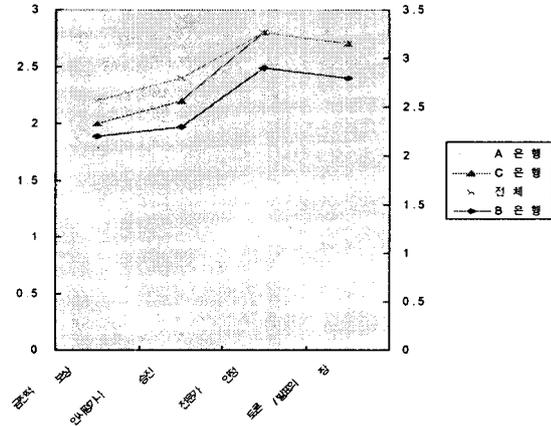
지식정보관리에 있어서 지식관리에 대한 동기부여 및 평가와 보상체계 확립은 은행원들의 애사심과 지식기여 활동에 중요한 역할을 한다. 이를 위해 공정한 평가 프로그램 운영 및 보상체계가 이루어져야 한다.

1) 평가

현재 대다수 은행에서의 지식공유활동에 대한 평가는 지식공유활동에 대한 평가의 필요성은 알고 있으나, 아직 시행하고 있지는 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.

2) 보상

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.³⁰⁾



〈그림 8〉 지식공유-보상

8. 지식공유 현황

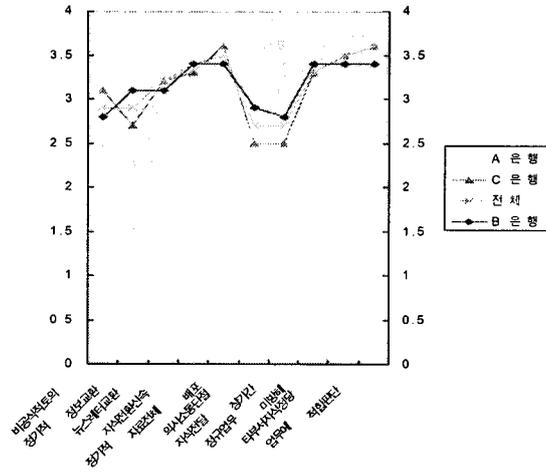
지식정보를 생산하고 이를 공유하는 것은 즉 형식지로 전환되어진 지식이나 활용에 있어서 파생되어진 지식정보는 타인과 공유되어져서 더 새로운 부가적인 지식으로 전환되어지게 되는 인프라단계이다.

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 9)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 나타났다.

따라서 은행에서 지식정보공유가 잘 이루어지지 않고 있어 경쟁력 있는 새로운 부가적 지식정보를 창출하는 데 장애 요인이 되고 있다고 볼 수 있다. 이것은 선행 항목에서 상품에 관한 지식의 중요도와 문서화도가 낮게 나타난 원인을 제공하고 있음을 알 수 있다.

30) (표 10) 지식공유-보상

	은행	금전적 보상	인사평가나 승진	전문가 인정	토론·발표의장
평균	A	2.3	2.6	2.8	2.7
	B	2.2	2.3	2.9	2.8
	C	2.0	2.2	2.8	2.7
전체평균		2.2	2.4	2.8	2.7



〈그림 9〉 지식공유현황³¹⁾

9. 지식활용과 공유방법에 대한 인식

조사결과, 은행에서 직원들이 다른 사람과 자신이 알고 있는 지식정보를 공유하기를 꺼리는 이유에 대해서는 (표 12)과 같은 요인들이 그 이유였다. 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 적어주시시오’라는 물음에 다음 (표 13)과 같이 제시해 주었다.

31) (표 11) 지식공유현황

	은행	1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)	8)	9)	10)
평균	A	2.8	2.8	3.2	3.4	3.6	2.6	2.9	3.1	3.5	3.7
	B	2.8	3.1	3.1	3.4	3.4	2.8	2.8	3.4	3.4	3.4
	C	3.1	2.7	3.2	3.3	3.6	2.5	2.5	3.3	3.5	3.6
전체평균		2.9	2.9	3.2	3.4	3.5	2.7	2.7	3.3	3.5	3.6

- 1) 직원들은 타부서 직원들과 업무와 관련된 비공식적인 토의를 자주 가진다. (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 가진다.
- 3) 정기적으로 은행 내에 중요한 지식에 대해 알려주는 보고서나 뉴스레터를 교환한다.
- 4) 은행 전체에 중요한 지식이 바뀌면 이를 필요로 하는 관련 부서에서는 이러한 사실을 빨리 알아차린다.
- 5) 업무상 필요한 자료(예: 고객 만족도)등을 정기적으로 관련된 직원 전원에게 배포한다.
- 6) 부서/팀간의 의사소통(communication) 또는 대화가 거의 없다.
- 7) 한 부서가 지식을 창출하였을 때, 이것을 필요로 하는 다른 부서가 알기까지는 오랜 시간이 걸린다.
- 8) 직원들 사이에 지식을 전달해 주거나, 받는 것이 정규업무를 방해하지 않는다.
- 9) 타부서의 지식을 가져오는 것이 매우 정당한 일이라고 생각한다.
- 10) 직원들은 제공되는 지식이 자신의 업무에 적합한지를 판단할 수 있다.

〈표 12〉 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 13〉 지식경영의 효과 예상순위

방 법	순서
① 은행 내에서 전 직원이 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 은행 내에서 지식을 제공하는 활동을 승진 심사에서 중요한 평가요소로 반영한다.	(3)
⑤ 은행 내에서 지식을 제공하는 활동에 대해 월급 혹은 보너스 등의 금전적 혜택을 준다.	(9)
⑥ 최고 경영자가 지식을 공유하는 것이 중요하다고 강조하고 강하게 드라이브한다.	(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)

IV. 결론 및 제언

우리나라 은행의 지식정보관리가 잘 이루어지지 않는 가장 큰 원인은 지식정보공유와 관리의 중요성에 대한 인식의 결여에 있다. 이러한 결과는 모든 정책이 고객의 입장에서 아닌, 경영자의 입장에서 수립되고 시행되고 있기 때문이다.

따라서 은행 내에서 지식정보관리를 할 때 일어날 수 있는 문제점은 다양하게 나타나고 있으나 일반적으로 경영진의 관심과 지원부족으로 인한 지지부진, 부서간의 반발로 인

한 전 사적 지식자원의 분산, 영업점 지원 없는 본사만의 지식경영, 암묵지의 조직화 과 정도출 미약 등을 들 수 있다. 이러한 문제점들을 해결하여 지식경영과 지식정보관리가 활성화되기 위해서는 다음과 같은 유도요인을 이끌어내야 한다.

첫째, 경영진에 지식경영과 지식정보관리의 필요성을 설득시켜 지식경영 추진체 구성 및 지식경영의 담당임원을 선임한다. 둘째, 지식경영 추진체의 행내 지식자원의 파악 및 연결을 유도하고 지식경영 세부사안에 대한 부서간의 책임을 명확히 한다. 셋째, 모든 시스템을 영업점부터 업그레이드하고 지식경영 설계시 영업점 중심의 설계를 해야 한다. 즉 영업점 직원을 참여할 수 있는 유인을 제공한다. 넷째, 제안, 게시판, 관심분야 연구회 등 활성화 높은 인센티브 제공으로 직원 참여를 유도해야 한다.³²⁾

이렇게 될 때 은행내부의 지식정보·경험·노하우를 효과적으로 체화하여 관리함으로써 고부가가치 지식정보를 창출하여 유통·활용할 수 있을 것이다. 이것은 체계적인 지식정보공유와 관리를 기반으로 한다. 또한 지식정보관리가 활성화되기 위해서는 다음과 같은 필수전제조건이 따른다.

첫째, 암묵적 지식과 정보가 공유될 수 있는 지식 친화적인 조직문화가 형성되어야 한다. 수많은 경영사례에서 보듯이 조직생활에서 생성된 내재된 경험에 기반한 지식정보는 다양한 의사결정을 수반한 업무활동에 활용됨으로써 새로운 부가가치를 창출하는 원동력이 되기 때문이다. 아무리 훌륭한 지식정보라 할지라도 이를 조직구성원이 공유되지 못한다면 의미가 없는 것이다. 둘째, 명시적 지식정보가 공유될 수 있는 정보자료실이 활성화되어야 한다. 정보자료실은 국내외의 모든 정보를 체계적으로 수집하고 이를 가공·축적하여 고객이나 조직구성원들에게 양질의 지식정보를 제공해주는 지식공유의 장(場)이기 때문이다. 셋째, 명시적 지식과 정보가 공유될 수 있는 기록관리가 활성화되어야 한다. 조직 내에서 발생하는 회의 및 심포지엄 자료, 보고서 등은 자료의 가치와 신속성에 있어서 생명력을 가지고 있기 때문에 이를 체계적으로 관리하는 것은 은행의 고급지식정보를 제공해 줄뿐만 아니라 역사성으로서 사료적 가치를 갖기 때문이다.

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

〈참고문헌은 각주로 대신함〉

32) 김창은, 전개서, p.37.

〈부록 설문지〉

안녕하십니까?

귀 은행의 발전과 귀하의 건승을 기원합니다.

최근 들어 지식경제 기반으로 한 사회로 패러다임 변화와 지식경영에 대한 논의가 활발히 진행되고 있습니다. 이에 저희 명지대학교 금융지식연구소에서는 지식경쟁력에 대한 원천은 어디에 있으며, 새로운 지식을 창출하기 위해서는 어떤 비전과 전략을 제시하여야 하며, 조직 문화와 그 체계는 어떤 형태로 변환되어야 하는가, 그리고 지식공유와 창출을 위해서는 어떤 프로세스를 갖추어야 하는가, 또한 조직구성원들의 정보기술 습득/활용과 지식콘텐츠가 지식경영에 어떤 영향을 주는가에 대한 연구를 수행하고 있습니다. 저희 금융지식연구소에서는 이번 연구를 통하여 한국 금융산업에서의 지식경영의 현황을 파악하고 세계적 지식경영을 위한 실천가이드를 제시하려고 합니다.

저희 연구의 제목은 ‘한국 금융산업에 있어서의 지식관리현황과 표준화’에 관한 이론적 연구입니다. 이러한 배경 하에 수행되는 연구에서 사용될 본 설문서는 꼭 필요한 자료를 수집하기 위해서 작성되었으며, 연구의 진행상 귀 은행과 귀하의 고견이 필수적입니다. 공사다망 하시온 줄 아오나 미래의 금융산업의 발전에 조그마한 주춧돌이 되신다는 심정으로 잠시만 시간을 내시어 협조해 주신다면 대단히 감사하겠습니다.

이 연구에서는 어떤 특정 은행을 조사하고자 하는 것이 아닙니다. 또한 응답 내용은 통계법 제8조와 제9조에 의거하여 응답자의 비밀이 보장되며 통계목적 이외에는 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내주시어 본 연구의 설문서를 작성해 주신데 대하여 진심으로 감사드립니다. 귀 은행과 귀하의 발전에 신의 가호가 충만하시기를 기원합니다.

2003. 4. 1.

※ 본 연구에 문의 사항이 있으신 분은 아래 연락처로 연락해 주시기 바랍니다.

연구자 : 장우권(명지대학교 금융지식연구소 연구교수)

Tel. 02)300-1833. Fax. 02) 300-1563. E-mail., wk1961@mju.ac.kr

I. 다음은 귀 은행의 지식 및 지식경영과 관련된 전반적인 진행상황을 알기 위한 질문입니다.

1-1. 우선 은행 내 지식 개념을 정리하기 위하여 귀 은행의 업무에 있어서 각 지식의 중요도(필요도)와 데이터베이스화(문서화) 정도에 관한 질문입니다. “지식이란 경험, 상황, 판단, 사상과 결합되어 실제적인 의사결정이나 행동에 바로 활용될 수 있는 정보를 의미합니다.” 귀 은행이 업무를 수행함에 있어서, 각 지식 항목의 중요도가 어느 정도라고 생각하시는지, 해당 지식이 형식지화(形式知化)된(문서화, DB화, 비디오 혹은 음성 녹음화 등이 된) 정도는 어느 정도 인지를 판단하여, 각 문항에 대해 귀 도서관의 항목을 선택하여 주시기 바랍니다.

(*중요도 : ①전혀 중요하지 않다 ②중요하지 않다 ③보통이다 ④중요하다 ⑤매우 중요하다

**문서화도 : ①전혀 축적되어 있지 않다 ②축적되어 있지 않다 ③보통이다④축적되어 있다 ⑤매우 많이 축적되어 있다)

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

I-2. 귀 은행에서 업무에 사용되는 지식의 특성에 관한 질문입니다.

**공통문항 : ① 전혀 그렇지 않다-- ② 그렇지 않다-- ③ 보통이다-- ④ 그렇다-- ⑤ 매우 그렇다--

- 19. 업무에 사용하는 지식은 매뉴얼, 파일, 청사진, 도면 등으로 쉽게 문서화/형식화가 가능하다.()
- 20. 업무에 사용하는 지식은 매뉴얼이나 강의 등을 통해 동료들에게 쉽게 가르쳐 줄 수 있다.()
- 21. 업무와 관련된 사람들을 정확하게 기록하고 있는 문서가 존재한다.()

I-3. 귀 은행의 비전·전략 및 계획에 관한 질문입니다.

- 22. 귀 은행에서는 귀 은행에 필요한 다양한 지식을 창조, 획득, 관리하여, 활용할 수 있도록 하는 통합적인 경영으로서 지식경영 혹은 이와 유사한 개념을 전략 목표에 어느 정도 반영하고 있습니까? ()
 - ① 전략 목표를 정하고, 구체적인 실행목표가 선정되어 실행되고 있다. ② 전략 목표에 포함은 되어 있으나, 수행을 위한 전략이 실행을 위해 충분히 구체화가 이어지지 못하였다. (예: 구체적인 실행 목표 등을 설정하는 등) ③ 포함하고 있지 않으나, 가까운 시일 내에 도입할 예정이다. ④ 포함하고 있지 않으며, 전략목표에 도입할 계획도 없다. ⑤ 기타: _____
- 23. 귀 은행에서는 지식경영 혹은 이와 유사한 지식경영과 관련된 프로젝트를 통해 지식경영 전략을 실행하고 있습니까? ()
 - ① 현장에서 효과적으로 수행 및 활용 중이다. ② 수행은 하고 있으나, 실제로 현장에서 효과적으로 활용되고 있지 못하다. ③ 수행하고 있지 않으나, 가까운 시일 내에 도입할 예정이다. ④ 수행하고 있지 않으며, 도입할 계획도 없다. ⑤기 타: _____

II. 다음은 은행의 문화적인 부분에 대한 질문입니다.

**공통문항 : ①전혀 그렇지 않다-- ②그렇지 않다-- ③보통이다-- ④그렇다-- ⑤매우 그렇다--

22 한국도서관·정보학회지 (제34권 제3호)

II-1 다음은 귀하의 은행 및 동료들에 대해 느끼는 신뢰에 관한 질문입니다.

1. 나는 은행이 시행하는 정책과 그 실행결과가 믿을 만하다고 생각한다.()
2. 나는 은행이 직원들을 공정하게 대우한다고 생각한다.()
3. 나는 동료가 믿을 만 하다고 생각한다.()
4. 나는 동료가 업무 수행에 자신이 가진 정보를 필요로 하면, 먼저 제공할 수 있다.()
5. 나는 은행 내 다른 직원들이 자신이 제공한 정보를 자신에게 불리하게 사용하지 않을 것이라고 생각한다.()
6. 나는 자신이 먼저 정보를 제공하면, 동료직원도 역시 자신에게 정보를 제공해 줄 것이라고 믿는다.()
7. 나는 다른 직원에게 정보 혹은 지식을 제공하는 직원은 타 직원에 대해 권한이나 힘이 없어서라고 생각한다.()

II-2. 다음은 은행 내에서의 업무와 관련된 의사소통에 대한 질문입니다. 본 설문지는 두 부분으로 구성되어 있습니다. 첫 번째 부분인 8번 문항은 선택한 번호를 빈칸에 써 주시면 됩니다.

8. 귀하께서 업무를 수행할 때 많이 사용하는 의사소통방법을 순서대로 4가지를 선택하여 주십시오.
(, , ,)
① 대면구두(직접접촉) ② 전화 ③ 집단 미팅 ④ 공식 프리젠테이션 ⑤ 메모 ⑥ 편지/우편 ⑦ 팩스 ⑧ 비디오 ⑨ 전자메일, 전자게시판 등 ⑩ 기타: _____
이제 두 번째 부분인 9번부터 11번까지는 각 문항에 대해 귀 은행의 특성을 가장 잘 기술하였다고 생각되는 번호에 표시해 주십시오.
9. 우리 은행에서는 은행내의 모든 직원들이 솔직하게 공개적으로 이야기하기가 쉬우며, 의사소통이 자유롭다고 생각한다(업무와 관련된 대화 등).()
10. 우리 은행의 직원들은 자신이 생각하는 중요한 정보라도 다른 직원들과 서로 교환하며, 누구에게나 쉽게 조언을 요청한다.()
11. 귀하는 업무와 관련하여 누구와 의사소통의 가장 잘합니까?()
① 직속상사-- ② 동료-- ③ 부하직원-- ④ 동종업체의 관련직원 -- ⑤ 거래처 직원-- ⑥ 기타--

II-3. 다음은 은행 내에서의 의사결정 참여 정도를 묻는 질문입니다.

12. 우리 은행 내에서의 의사결정과정에서는 의사결정을 통해 결정된 업무를 수행할 담당자가 직접 참여하거나, 의사결정 후 관리자가 일선 담당자에게 의사결정의 결과와 근거를 자세히 알려준다.()
13. 우리 은행 내에서의 의사결정과정은 은행내의 정치적인 문제보다는 연구결과나 데이터 같은 객관적 자료들을 바탕으로 한 개방적인 토론을 통해 이루어진다.()
14. 우리 은행에서는 의사결정을 통해 실행된 결과는 의사결정에 참여한 직원들이 책임진다.()

II-4. 다음은 은행내의 구성원들이 업무 수행과 관련하여 나타나는 혁신성과 관련된 질문입니다.

15. 나는 연구 결과에 바탕을 둔 새로운 기술을 업무에 적극적으로 도입하고 있다.()
16. 그렇지 않다고 응답한 분은 그 이유가 무엇인가. 해당된 사항을 모두 기술하십시오.()
① 직원이 낸 아이디어가 효과가 없는 것으로 드러나면, 이에 대한 인사상의 불이익이나 물질적 배상을 청구 받는다. ② 새로운 일을 하거나, 일을 새로운 방법으로 하는 것은 너무 위험하다고 생각

한다. ③ 기타: -----

17. 그렇다고 대답한 분은 그이유가 무엇인가.()
 ① 은행의 경영진들은 늘 혁신적인 아이디어를 찾기 위하여 노력한다. ② 업무를 수행할 때, 혁신적으로 업무를 수행하는 것을 인정한다. ③ 자신의 발전을 위해서 ④ 기타: -----

II-5. 다음은 은행 구성원이 공통된 가치를 공유하고 있는지를 알기 위한 질문입니다.

18. 나는 최고 경영진의 가치를 잘 이해하고 있다.()
 19. 은행에 가치 있는 지식이 어떤 것인가를 판단하는 기준이 직원들 사이에 존재한다.
 20. 업무 전반에 걸쳐 공통된 규범이나 가치체계가 직원들 사이에 존재한다.

III. 다음은 은행 내에서의 고위경영자(임원진 이상)들의 직원들에 대한 지원과 참여를 묻는 질문입니다.

**공통문항 : ① 전혀 그렇지 않다-- ② 그렇지 않다-- ③ 보통이다-- ④ 그렇다-- ⑤ 매우 그렇다--

1. 최고경영진은 팀(부서)간 지식공유가 중요하다고 강조하고 있다.()
 2. 고위 경영진은 지식경영에 대하여 잘 알고 있다.()
 3. 고위 경영진은 자신의 정보를 공유하려는 사람들을 적극적으로 지원해주고 있다(예를 들어 인센티브 제공).()
 4. 고위 경영진은 자신이 알고 있는 지식 혹은 정보를 다른 직원들에게 직접 공유 및 전파하고 있다.()

IV. 다음은 은행이 보유하고 있는 정보기술과 관련된 질문입니다. 정보 기술은 정보의 저장, 처리 및 의사소통을 돕기 위하여 컴퓨터와 통신 기술을 이용하는 각종 하드웨어와 소프트웨어를 의미합니다. 예를 들어 은행내 전자결제 시스템, 경영정보시스템, 데이터베이스(DB)등을 들 수 있습니다.

IV-1. 다음은 정보기술사용정도를 알기 위한 설문문항입니다.

** 공통 : ① 전혀 그렇지 않다-- ② 그렇지 않다-- ③ 보통이다-- ④ 그렇다-- ⑤ 매우 그렇다--

1. 나는 업무를 수행하는 과정에서 정보시스템이 꼭 필요하다.()
 2. 나는 정보시스템을 이용하는 횟수가 많다.()
 3. 나는 정보기술을 업무에 이용하는 폭이나 범위가 넓다.()

IV-2. 다음은 귀 은행이 보유하고 있는 정보기술 기반에 대해 파악하기 위한 질문입니다.

** 공통 : ① 전혀 그렇지 않다-- ② 그렇지 않다-- ③ 보통이다-- ④ 그렇다-- ⑤ 매우 그렇다--

4. 귀 은행의 연평균 전산 관련 지출 예산은 어느 정도입니까? 매출액의 _____ %
 5. 귀 은행의 PC보급률을 어느 정도입니까? 1인당 _____대
 6. 귀 은행의 인터넷 또는 네트워크 접속의 주요한 방법은 무엇입니까?
 ① 전화선(Modem) ② LAN ③ 전용회선 ④ 기타 _____ ⑤ 잘 모르겠다.
 7. 직원들이 필요에 따라 사용할 수 있도록 인터넷 혹은 네트워크가 충분히 갖추어져 있다.()

24 한국도서관·정보학회지 (제34권 제3호)

8. 직원들이 필요할 때에는 신속하게 인터넷 혹은 네트워크에 접속할 수 있다.()
9. 업무 수행도중에 업무에 관련된 동료들과 지식이나 정보를 공유할 수 있는 정보시스템이 충분히 갖추어져 있다.()
10. 귀 은행에는 지식이나 정보를 저장할 수 있는 정보시스템(예를 들어 사내 정보 DB 등)을 보유하고 있습니까?
 ① 보유하고 있다. (10.1 번으로 가십시오.) ② 보유하고 있지 않지만 가까운 미래에 설치할 계획이다.
 ③ 보유하고 있지 않으며, 계획도 없다.
- 10.1-1 다음의 질문은 지식공유와 관련된 정보기술현황에 대한 질문입니다. 다음 중 귀 은행에서 사용하고 있는 기술들에 대해서 표시해 주십시오.

1 전자우편()	6 데이터베이스()
2 인트라넷()	7 문서관리시스템()
3 그룹웨어()	8 데이터웨어하우징()
4 노츠()	9 집단의사결정지원시스템()
5 은행내 게시판()	10 화상회의시스템

- 10.1-2 지식이나 정보를 저장할 수 있는 정보시스템은 직원들의 업무 수행에 중요한 도구가 되고 있다.()
11. 귀 은행에는 그룹웨어 (예: Lotus Domino/Notes, Microsoft Exchange/Outlook, 및 핸드 소프트웨어 등)를 보유하고 있습니까?
 ① 보유하고 있다. (11.1 번으로 가십시오.) ② 보유하고 있지 않지만 가까운 미래에 설치할 계획이다.
 ③ 보유하고 있지 않으며, 계획도 없다.
- 11-1. 보유하고 있다면, 어떠한 용도로 가장 많이 사용하십니까?
 ① 전자결제 ② 의사소통 (전자메일-전사게시판) ③ 정보획득 ④ 정보확산 (배포) ⑤ 기타: _____
- 11-2. 보유하고 있다면, 어떤 종류의 그룹웨어를 사용하고 있습니까?

- 11-3. 그룹웨어는 우리 은행의 직원의 업무 수행에 중요한 도구가 되고 있다. ()

V. 다음은 지식 공유를 가능하게 하는 은행의 구성과 은행구성원의 역할에 대한 귀 은행의 현황을 알기 위한 질문입니다.

1. 귀 은행에는 직원들이 서로 가지고 있는 정보를 공유할 수 있도록, 근래 이야기되는 지식경영과 관련된, 제반 업무를 수행하는 역할을 수행하는 부서가 있습니까?
 ① 있다. (1.1 번으로 가십시오.) ② 없다.
- 1.1. 있다면, 어느 부서에서 담당하고 있습니까?
 ① 전담팀/부서 ② 비서실 ③ 정보기술부서 ④ 기획부서 ⑤ 마케팅부서 ⑥ 인사부서 ⑦ 재무부서 ⑧ 기타: _____
2. 귀 은행에서는 지식경영과 관련된 업무를 담당하는 부서에서 해야 할 가장 중요한 일이 무엇이라고 생각합니까?()
 ① 지식이 업무에 도입 및 이용될 수 있도록, 관여한다. ② 지식을 잘 사용할 수 있도록, 직원들에 대해 필요한 기술에 대한 교육을 시행한다. ③ 지식을 잘 정의 또는 분류하여, 사용 가능하게 만든다. ④ 지식경영에 필요한 정보시스템 등을 도입한다. ⑤ 기타: _____
3. 귀 은행에는 지식 경영을 도입하고, 실행하여 은행 내에 존재하고 있는 지식을 활용하는 업무를 은

행 내부적으로 총괄하여, 담당하고 있는 사람이 있습니까? ()

- ① 있다. (3.1 번으로 가십시오.) ② 없다.

3.1. 있다면, 누가 담당하고 있습니까?

(점입의 경우 해당 번호를 다 표시해 주시기 바랍니다.)

- ① 전담임원 ② CEO ③ 정보기술부서장 ④ 기획부서장 ⑤ 마케팅부서장 ⑥ 인사부서장 ⑦ 재무부서장 ⑧ 기타: _____

4. 귀 은행에서는 지식경영과 관련된 업무를 담당하는 책임자가 해야 할 가장 중요한 일이 무엇이라고 생각합니까? ()

- ① 지식이 업무에 도입 및 이용될 수 있도록, 관여한다. ② 지식을 잘 사용할 수 있도록, 직원들에 대해 필요한 기술에 대한 교육을 시행한다. ③ 지식을 잘 정의 또는 분류하여, 사용 가능하게 만든다. ④ 지식경영에 필요한 정보시스템 등을 도입한다. ⑤ 기타: _____

VI. 다음은 지식 공유에 대한 귀 은행의 평가 및 보상체계에 대한 현황을 알기 위한 질문입니다. 지식공유란 타인이 정보나 지식을 요청할 때, 적극적으로 이에 응답하며, 자신이 갖고 있는 지식을 자발적으로 전파하려고 하는 행동을 말합니다.

VI-1. 다음은 지식공유에 대한 귀 은행의 평가 수준을 알기 위한 질문입니다.

1. 귀 은행에서는 지식공유활동에 대한 평가를 시행하고 있습니까? ()

- ① 지식공유활동에 대한 평가가 전혀 없다. ② 지식공유활동에 대한 평가의 필요성은 알고 있으나, 아직 시행하고 있지는 않고 있다. ③ 구체적인 평가는 이루어지지 않고 있으나, 직원이 일상적인 업무에서 동료나 은행 전체에 지식을 공유하는 행동은, 개인의 평가에 긍정적인 요소로 반영된다. ④ 기준 항목이 명확히 설정되어 있지는 않으나, 주위 동료들과의 인터뷰 등의 방법으로 개인의 지식 공유에 대한 평가를 하고 있다. ⑤ 직원의 지식공유정도를 중요한 능력 평가 기준 항목으로 설정하여 평가하고 있다.

VI-2. 다음은 지식공유에 대한 귀 은행의 보상 수준을 알기 위한 질문입니다.

**공통 : ① 전혀 그렇지 않다-- ② 그렇지 않다-- ③ 보통이다-- ④ 그렇다-- ⑤ 매우 그렇다--

2. 직원들의 지식공유 행위는 급여나 보너스 등의 금전적 보상의 결정에 중요한 요소로 반영이 된다.()
 3. 직원들의 지식공유 행위는 인사 평가나 승진에 중요한 요소로 반영이 된다.()
 4. 지식공유를 많이 하는 사람을 해당 분야의 전문가로 인정하고 있다.()
 5. 지식을 전파하려는 사람들에게 지식 공유를 하기 위한 토론이나 발표의 장(場)을 공식적으로 제공한다.

VII. 다음은 지식 공유 현황에 대한 질문입니다. 실제 업무 공간 또는 정보시스템을 이용하여 진행되는 (예를 들어 그룹웨어 등의 은행내 전자게시판에 글을 올리거나, 전자우편 등을 이용하여 배포하는 등) 귀 은행의 현황을 파악하기 위한 것이다.

**공통 : ① 전혀 그렇지 않다-- ② 그렇지 않다-- ③ 보통이다-- ④ 그렇다-- ⑤ 매우 그렇다--

1. 직원들은 타부서 직원들과 업무와 관련된 비공식적인 토의를 자주 가진다. (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 가진다.()

26 한국도서관·정보학회지 (제34권 제3호)

3. 정기적으로 은행 내에 중요한 지식에 대해 알려주는 보고서나 뉴스레터를 교환한다. ()
4. 은행 전체에 중요한 지식이 바뀌면 이를 필요로 하는 관련 부서에서는 이러한 사실을 빨리 알아차린다.
5. 업무상 필요한 자료(예: 고객 만족도)등을 정기적으로 관련된 직원 전원에게 배포한다.()
6. 부서/팀간의 의사소통(communication) 또는 대화가 거의 없다. ()
7. 한 부서가 지식을 창출하였을 때, 이것을 필요로 하는 다른 부서가 알기까지는 오랜 시간이 걸린다.()
8. 직원들 사이에 지식을 전달해 주거나, 받는 것이 정규업무를 방해하지 않는다.()
9. 타부서의 지식을 가져오는 것이 매우 정당한 일이라고 생각한다.()
10. 직원들은 제공되는 지식이 자신의 업무에 적합한지를 판단할 수 있다.()

VIII. 다음은 지식을 잘 활용하기 위한 방안에 대한 인식을 조사하는 문항입니다.

1. 은행에서 직원들이 다른 사람과 자신이 알고 있는 지식을 공유하기를 꺼리는 이유를 알기 위한 문항입니다. 귀하께서 관련된 항목을 모두 표시해 주십시오.
 - 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 평가체계가 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--
 - ⑩ 기타: -----

2. 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 적어 주십시오.

방 법	순서
① 은행 내에서 전직원이 자발적으로 지식을 공유하도록 교육하고, 은행문화를 바꾼다. ()	()
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) ()	()
③ 지식을 제공하는 경우에 은행이 이러한 활동을 관리하여, 자신이 제공한 만큼 필요할 때에 지식을 얻을 수 있도록 보장한다. ()	()
④ 은행내에서 지식을 제공하는 활동을 승진 심사에서 중요한 평가요소로 반영한다. ()	()
⑤ 은행내에서 지식을 제공하는 활동에 대해 월급 혹은 보너스 등의 금전적 혜택을 준다. ()	()
⑥ 최고 경영자가 지식을 공유하는 것이 중요하다고 강조하고 강하게 드라이브한다. ()	()
⑦ 최신의 지식 관리 시스템을 은행 내에 설치하여 지식공유를 편리하게 한다. ()	()
⑧ 지식관리를 전담할 팀을 설치하여, 지식 관리의 모든 업무를 수행하도록 한다. ()	()
⑨ 지식관리를 전담할 임원을 임명하여, 지식 관리의 모든 업무에 대해 책임을 지게 한다. ()	()
⑩ 지식 공유의 활동을 일상 업무 활동의 하나로 규정하여, 지식 공유 활동을 할 충분한 시간을 배정한다. ()	()

**XIII. 다음은 귀하와 관련된 일반적인 정보를 파악하기 위한 질문입니다. 해당되는 부분에 기
입 또는 표시해 주시기 바랍니다.**

1. 귀하의 현재 직장경력은 얼마 정도입니까? () 년 () 개월
2. 귀하의 현재 수행하고 있는 업무와 이 업무를 수행하신 지 얼마나 되셨습니까?
① 업무: _____ ② () 년 () 개월
3. 귀하의 성별은? ① 남() ② 여()
4. 귀하의 연령은? ① 20-29() ② 30-39() ③ 40-49() ④ 50-59() ⑤ 60이상()
5. 귀하의 현 직책은 어떻게 되십니까?
① 행원() ② 대리() ③ 과장() ④ 차장() ⑤ 부장() ⑥ 지점장()
⑦ 고위경영진() ⑧ 최고경영진() ⑨ 기타()